



GUY PARMENTIER¹

*Univ. Grenoble Alpes, Grenoble INP, CERAG,
38000 Grenoble, France*

BÉRANGÈRE SZOSTAK

*Univ. de Versailles-Saint-Quentin, univ. Paris-Saclay,
LAREQUOI, 78000 Versailles, France*

Les capacités créatives des organisations*

Origine et cadre conceptuel

La littérature sur la créativité organisationnelle est portée par des approches multiples qui analysent principalement la créativité au niveau des individus et de groupes. Un apport récent, l'approche par les capacités organisationnelles, soutient que les capacités créatives des organisations reposent sur des routines facilitant l'acte créatif et la production d'idées de valeur : équipement, ouverture, socialisation, agilité et gestion des idées. La créativité apparaît alors comme une capacité organisationnelle complexe nourrissant les capacités dynamiques et d'innovation, en fournissant les idées indispensables à l'évolution et au renouvellement organisationnels.

* Cette recherche a été soutenue par l'Agence nationale de la recherche (ANR-18-CE26-0007-01).

1. Auteur correspondant : guy.parmentier@univ-grenoble-alpes.fr

La créativité organisationnelle est étudiée depuis les années quatre-vingt à travers plusieurs niveaux d'analyse : l'individu, l'entreprise et la société (Amabile, 1988 ; Csikszentmihalyi, 1997), le groupe (Woodman *et al.*, 1993), le contexte (Ekwall, 1991) et le territoire (Grandadam *et al.*, 2013). Si les premiers travaux étaient adressés dans des revues anglo-saxonnes, dès 2006, la *Revue française de gestion* a été en avant-première dans la communauté francophone grâce à un numéro spécial intitulé « Créativité organisationnelle »² : depuis près de 20 ans, la Rfg publie des articles sur cette thématique³. La littérature en sciences de gestion et du management montre que les chercheurs se demandent comment la créativité organisationnelle participe au renouvellement des organisations (Napier et Nilsson, 2006 ; Sonenshein, 2016), y compris dans le cas de la stratégie d'innovation (Goodman et Dingli, 2017). D'autres étudient la créativité dans les industries créatives parce qu'elle est au cœur de leur activité et de leur stratégie (Napier et Nilsson, 2006 ; Svejenova *et al.*, 2007). Bien que ces études soient extrêmement riches, nous observons cependant une limite majeure : les auteurs adoptent une approche essentiellement micro, c'est-à-dire au niveau de l'individu, voire aussi des groupes, ce qui se traduit par un individualisme méthodologique caractéristique des travaux en psychologie.

La conséquence de cette approche est que le niveau macro n'est pas réellement pris en compte dans l'étude de la créativité en management stratégique (Bissola et Imperatori, 2011). Or, une organisation est plus qu'une collection d'individus. C'est aussi un assemblage de ressources, de processus, de routines, de capacités et de connaissances, qui forment un avantage concurrentiel et génèrent des performances (financières, sociales, créatives, etc.) (Teece *et al.*, 1997). Si, historiquement, les travaux adoptant le niveau micro ont alimenté les réflexions sur la créativité organisationnelle, il est maintenant nécessaire de compléter cette littérature par des réflexions ancrées au niveau macro et ainsi répondre à la question suivante : comment les organisations peuvent-elles développer la créativité organisationnelle ?

En tenant compte des développements de chercheurs, tels que Cohendet et Simon (2016), et Sonenshein (2016), ou encore Parmentier *et al.* (2024) ou Muller *et al.* (2024), nous proposons dans cet essai de défendre les « capacités créatives » des organisations, comme un concept central pour répondre à la question susmentionnée, puis de proposer des directions pour de futures recherches. Comme la gestion de ces capacités consiste à se concentrer au niveau organisationnel afin de générer et sélectionner des idées nouvelles, appropriées, utiles et réalisables (Amabile, 1988), mais aussi d'améliorer, changer et

2. Ce numéro 161 était sous la direction de Rodolphe Durand et comprenait 5 articles liés à l'innovation, au design, à l'organisation et au management de projet.

3. Une recherche sur Cairn propose une quinzaine d'articles abordant le sujet de la créativité et/ou des idées créatives dans les résumés, en plus du numéro spécial susmentionné. C'est ainsi que, par exemple, Simon et Tellier (2008) étudient les caractéristiques des réseaux sociaux des porteurs d'idées créatives ont une influence sur le type de projet initié (n° 187). Brion et Mothe (2017) ont montré le rôle joué par la créativité entre le contexte organisationnel et l'ambidextrie au niveau de l'innovation (n° 264).

renouveler les processus et les productions de l'organisation ainsi que l'organisation elle-même, nous décrivons et analysons les activités des routines sous-tendant les capacités. Il s'agit de l'équipement, l'ouverture, la socialisation, l'agilité et la gestion des idées. Et nous proposons un modèle conceptuel des capacités créatives des organisations qui articulent dispositifs organisationnels, climat organisationnel, routines, capacités d'innovation et capacités dynamiques.

Cet article est structuré en trois parties. La première montre les apports et les limites des approches micro de la créativité organisationnelle lorsqu'il s'agit de comprendre comment les organisations se renouvellent par le biais d'idées créatives. Dans la deuxième partie, nous présentons le concept de capacités créatives, qui permet à l'organisation de générer et de sélectionner des idées nouvelles et utiles. Dans la discussion, nous mettons l'accent sur les questions conceptuelles permettant d'approfondir le concept de capacités créatives, ainsi que sur leurs implications managériales et méthodologiques.

I – HISTOIRE DES APPROCHES DE LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE

La compréhension des apports et des limites des approches de la créativité organisationnelle passe, selon nous, par une vision historique du concept. En effet, sans forcément considérer que, au fil du temps, nous tendons forcément vers le progrès selon une vision télologique de la connaissance, l'histoire permet de prendre du recul sur les fondements d'une approche,

et ainsi d'en comprendre les principales caractéristiques, qui sont à voir comme complémentaires aux autres approches. Ainsi, cela favorise une compréhension plus holistique de la créativité organisationnelle. Une première chose à noter est que les études portant sur la créativité organisationnelle restent relativement récentes (Joo *et al.*, 2013 ; Shalley et Zhou, 2008 ; Parmentier *et al.*, 2017 ; Muller *et al.*, 2024). Elles prolongent les travaux qui examinent la nature des individus créatifs (Baron, 1951 ; Guilford, 1950) dans un environnement spécifique (Sternberg et Lubart, 1999), en l'occurrence celui de l'organisation. Ces études construisent des mesures de la créativité des individus (employés, managers, dirigeants, équipe de direction) et définissent les facteurs dispositionnels (traits de caractère, émotions, qualités personnelles) et situationnels (contexte interne de l'organisation et/ou du groupe de travail), favorables ou non à l'expression de cette créativité (Amabile *et al.*, 1996 ; Ekvall, 1991 ; Ford, 1996 ; Perry-Smith et Shalley, 2003 ; Shalley et Zhou, 2008 ; Woodman *et al.*, 1993). Ces études se disent fortement influencées par les travaux de Teresa Amabile, en particulier ceux mentionnés dans son article de 1988 intitulé « A model of creativity and innovation in organizations », qui a été le premier à aborder les niveaux individuel et organisationnel et leur lien avec l'innovation (Amabile, 1988). Aux prémisses des travaux sur la créativité organisationnelle, il y a donc Amabile, qui défend une approche par composantes. Trois composantes sont identifiées comme essentielles à l'existence de la créativité : la motivation (intrinsèque et extrinsèque), l'expertise (connaissance du domaine) et les compétences spécifiques à la créativité.

Parmi ces trois éléments, la motivation reste essentielle pour produire de nouvelles idées qui soient utiles et apportent de la valeur au domaine dans lequel la créativité s'exprime. Amabile (1988) a traduit ce modèle au niveau de l'organisation pour qualifier l'innovation, ce qui a conduit à inventer le terme de « créativité organisationnelle » qui est depuis largement utilisé dans la littérature scientifique. En outre, elle souligne que la génération, l'évaluation et la sélection des idées nécessitent des interactions avec un petit groupe. Comme il est difficile de distinguer la contribution de chaque individu, elle affirme que la créativité de groupe peut être comprise de la même manière que la créativité individuelle. Ce raisonnement a conduit à construire des réflexions sur la créativité en partant systématiquement de l'individu qui devient, finalement, le niveau d'études de référence pour toute recherche en créativité organisationnelle (Oliver et Roos, 2006). Cet individualisme méthodologique est la méthode de pensée avancée par Amabile (1988) et il a influencé (et continue à influencer) de nombreux travaux sur le sujet.

Par exemple, pour Woodman *et al.* (1993), la créativité organisationnelle, au niveau du groupe, est fonction de la créativité de ses membres, mais aussi du contexte, de la composition (variété des profils), des caractéristiques et du mode de fonctionnement du groupe. L'approche ici défendue est dite interactionniste. Quatre éléments sont distingués : 1) les « inputs », à savoir la personne créative, le groupe et l'organisation ; 2) leur transformation au cours du processus créatif lui-même, qui est fonction du comportement créatif et de la situation créative ; 3) le résultat créatif (nouvelle idée, processus, produit/service) ; et 4) les interactions

entre ces trois facteurs. La performance créative d'une organisation est logiquement considérée, selon cette approche, comme une fonction de la performance du groupe, qui dépend elle-même de la performance des individus. Ces interactions sont toutefois perturbées par des conflits, ce qui rend le processus non linéaire (Yong *et al.*, 2014 ; Le Loarne-Lemaire, 2006).

Une autre approche significative dans la littérature vient préciser davantage ce qui environne la créativité. Ford (1996) propose l'approche évolutionniste. L'analyse porte sur l'action créative de l'individu. Ford identifie en particulier les facteurs qui conduisent intentionnellement l'individu à entreprendre une action créative, c'est-à-dire les facteurs qui contraignent et facilitent l'action créative individuelle. Cette approche postule l'existence d'un processus de variation, de sélection et de rétention des idées au niveau individuel (Staw, 1990). Cette théorie de l'action créative individuelle insiste sur la création de sens comme résultat de l'influence du passé de l'individu (croyances, échecs, succès, compétences) et des influences des champs sociaux (groupes, organisations, institutions, marchés). Pour l'organisation, cela signifie ici que, premièrement, les idées émanant des actions créatives sont ensuite assimilées grâce à la capacité d'absorption de l'organisation (Cohen et Levinthal, 1990) et que, deuxièmement, l'organisation reconnaît leur valeur à des fins productives. Cela est possible en raison de l'ensemble du réseau de communication interne et externe à l'entreprise (Szostak, 2006). Ainsi, l'organisation augmente la probabilité de saisir les opportunités internes et externes. Cependant, il faut retenir que, pour Ford (1996) et d'autres chercheurs, le

niveau micro reste insuffisant pour apprécier la créativité organisationnelle. Il est nécessaire de prendre en compte l'action créative au niveau du collectif (Bissola et Imperatori, 2011 ; Bissola *et al.*, 2014).

Si ces premiers travaux caractérisent peu à peu la créativité comme un concept, la littérature sur la créativité poursuit son développement par deux autres approches. La première est empirique et est basée sur les travaux d'Ekwall (1991) et d'Amabile *et al.* (1996). Ces chercheurs insistent sur le rôle majeur du climat organisationnel et du contexte pour favoriser l'émergence d'idées nouvelles et utiles (Brion et Mothe, 2008). Il s'agit de l'approche situationnelle. Celle-ci propose des échelles de mesure de la qualité de l'environnement de travail (KEYS et SOQ). Le concept peut dès lors être mesuré, et opérationnalisé dans les organisations. La deuxième approche, qui est la plus récente, est celle basée sur les routines. Elle examine la créativité au niveau des routines selon que la mise en œuvre des routines conduit à des résultats créatifs ou que les routines créatives guident le travail créatif pour conduire à des résultats créatifs. Peu d'études ont examiné l'effet des routines sur la créativité. L'étude de Hargadon et Sutton (1997) a ouvert la voie en examinant comment les routines de travail en groupe conduisent collectivement à la production continue de résultats créatifs. Ils identifient quatre groupes de routines : *l'accès, l'acquisition, le stockage et la récupération*, qui sont liés dans un processus conduisant à l'innovation. Cependant, s'ils utilisent le mot « innovation », ils décrivent en fait un processus qui aboutit à la conception de solutions qui sont une nouvelle combinaison d'idées existantes. Cette approche des routines a été enrichie

ensuite par des travaux qui examinent comment la mise en œuvre des routines conduit à des résultats créatifs (Cohendet et Simon, 2016 ; Sonenshein, 2016). Tout particulièrement, l'étude de Sonenshein (2016) montre, de son côté, comment la personnalisation et la dépersonnalisation des routines lors de leur mise en œuvre créent une nouveauté familiale. Ce chercheur place ainsi les routines au cœur du processus créatif et souligne l'action agentique des individus qui régulent le niveau d'imbrication entre eux-mêmes et la routine. De leur côté, Cohendet et Simon (2016) étudient comment le conflit entre l'efficacité et la créativité conduit à un nouvel ensemble de routines qui aboutissent à des résultats créatifs. Ils décrivent comment l'intégration de nouvelles routines basées sur les principes « fail faster » et « follow the fun » dans un processus de *stage-gate* peut réconcilier l'efficacité et la créativité dans la production de jeux vidéo. Ils identifient ainsi des routines de gestion de projet créatives qui sont une recombinaison de routines ostensives et performatives (Feldman et Pentland, 2003). Cependant, ces premières recherches basées sur les routines ne mettent en lumière que quelques routines isolées et n'examinent pas l'ensemble des activités récurrentes propices aux actes et résultats créatifs.

En résumé, l'histoire des approches de la créativité organisationnelle montre que les recherches entreprises ont adopté des approches spécifiques (Gilson *et al.*, 2005 ; Harrison et Rouse, 2015 ; Harvey, 2014 ; Shalley *et al.*, 2004) : l'approche par composantes, l'approche interactionniste, l'approche évolutionniste, l'approche situationnelle et l'approche basée sur les routines (*cf.* tableau 1). Chacune d'entre

Tableau 1 – Les principales contributions des cinq approches canoniques de la créativité organisationnelle

	Approches retenues			
	Approche par composantes (p. ex., Amabile, 1988)	Approche interactionniste (p. ex., Woodman et al., 1993)	Approche évolutionniste (p. ex., Ford, 1996)	Approche situationnelle (p. ex., Ekwall, 1991 ; Amabile et al., 1996)
Rôles des routines	Motivation de l'individu	Rôle des groupes et conflits intergroupes	Importance de la capacité de compréhension et d'absorption	Identification de l'importance du climat organisationnel et développement d'outils de diagnostic
	Individuel	Groupe	Individuel	Individuel
Caractéristiques clés de la situation	Motivation, expertise, compétences spécifiques pour la créativité	Contexte, composition du groupe, style de travail du groupe	Expérience individuelle, influences sociales	Climat organisationnel
	Produit central du processus créatif	Participation au processus de création	Source d'action créatrice	Participation au processus de création
Option du individu	Similaire à l'individu	Entrée centrale	Rôle dans la sélection et le maintien des idées créatives	Soutien à l'engagement de la créativité
	Niveau d'innovation	Apports à la créativité	Rôle dans la sélection et le rejet de comportements créatifs	Soutien à l'engagement de la créativité
Option de l'organisation	Moteur et obstacle à la créativité individuelle	Espace conflictuel	Capacité d'absorption	Moteur et obstacle à la créativité individuelle
	Non significatif	Non significatif	Rôle clé des institutions et du marché	Non significatif
				Non significatif

elle aborde la créativité à travers des points de vue complémentaires. En effet, leur niveau d'analyse est différent (individu ou groupe), les facteurs clés de la créativité sont variés. De plus, leur conception de l'individu, du groupe, de l'organisation, du contexte et de l'environnement est distincte. Cependant, ces approches présentent des limites majeures pour aborder la gestion de la créativité organisationnelle, car la créativité organisationnelle est considérée en relation avec les capacités des individus ou des groupes et avec leur contexte. Si ces deux variables sont des dimensions importantes dans la gestion de la créativité organisationnelle, les caractéristiques et processus globaux de l'organisation elle-même sont des impensés. Or, si l'on retient une perspective de vision basée sur les ressources (*Resource-Based View – RBV*), l'organisation est un assemblage spécifique de ressources, de routines, de processus et de capacités. La gestion de la créativité organisationnelle doit donc apporter des outils et des approches permettant d'élaborer des diagnostics à partir d'éléments fondamentaux pour une organisation et son environnement. En ce sens, la génération, la sélection et la mise en œuvre d'idées originales et utiles sont essentielles, bien que la littérature actuelle traite peu le niveau organisationnel. Cet impensé, à notre avis, est directement lié à l'individualisme méthodologique adopté par les chercheurs sur la créativité dès les premières recherches en 1988. Il est dès lors nécessaire de creuser une nouvelle approche pour comprendre le développement de la créativité de l'organisation : celle des capacités créatives.

II – LA CRÉATIVITÉ CONSIDÉRÉE COMME UNE CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

1. Mise en perspective de la notion de capacité organisationnelle

Depuis plusieurs années, il s'est développé une nouvelle approche de la créativité basée sur le concept de capacité organisationnelle. Elle complète les recherches antérieures par une vision complémentaire, car située au niveau macro de l'organisation. Le résultat d'une action créative collective étant plus que la somme des actions créatives des individus (Bissola *et al.*, 2024 ; Imperatori et Colonel, 2014), cette approche utilise les concepts issus de la littérature sur les capacités dynamiques (Teece *et al.*, 1997) en examinant la créativité organisationnelle en tant que capacité et en proposant le concept de « capacités créatives » des organisations. Elle incite ainsi les chercheurs à adopter une approche de management stratégique liant les niveaux micro et macro pour comprendre la performance des organisations, mais aussi leurs différences stratégiques (MacLean *et al.*, 2015).

La capacité organisationnelle, telle qu'elle découle de la théorie de la vision basée sur les ressources, désigne une capacité qui est située au niveau macro, c'est-à-dire au niveau de l'organisation vue dans son ensemble. Cette capacité mobilise, premièrement, les ressources et les compétences de l'organisation, de manière efficace pour transformer en produits et services, les facteurs de production entrants, et elle permet, deuxièmement, à l'organisation d'occuper une position unique sur le marché avec un avantage concurrentiel (Collis, 1994).

À ce niveau macro, une capacité est également définissable comme un ensemble de routines dites de haut niveau ; autrement dit, ces routines confèrent à l'organisation la compétence à produire des résultats significatifs et récurrents d'un type particulier tout en étant en capables de s'adapter et ainsi d'être à l'origine de changements (Winter, 2003 ; Feldman et Pentland, 2003). Et ces routines sont des « modèles d'actions interdépendants répétitifs et reconnaissables, impliquant de multiples acteurs » (Feldman et Pentland, 2003, p. 96) : elles comprennent une dimension ostensive (le modèle idéal d'action) et une dimension performative (les actions spécifiques et perceptibles qui sont réalisées au moment de l'exécution de la routine).

De plus, Govind Menon (2008) identifie cinq grandes capacités organisationnelles, avec un niveau de complexité croissant : les capacités fonctionnelles, les capacités de base, les capacités d'absorption, les capacités d'innovation et les capacités dynamiques. Si les premières sont considérées comme essentielles pour que l'organisation existe, les capacités de base désignent les ressources et les compétences qui sont stratégiquement importantes pour obtenir un avantage concurrentiel. Les capacités d'absorption sont définies, quant à elles, comme « l'aptitude de l'organisation à reconnaître la valeur des nouvelles informations, à les assimiler et à les utiliser à des fins commerciales » (Cohen et Levinthal, 1990, p. 128). Concernant les capacités d'innovation, il s'agit « des aptitudes d'une organisation à transformer les connaissances et les idées en nouveaux produits, processus et systèmes au profit de l'entreprise et de ses parties prenantes » (Lawson et Samson, 2001, p. 384). Ces premières capacités sont considérées

comme des capacités ordinaires ou opérationnelles, elles permettent à l'organisation de se développer dans un environnement relativement stable (Collis, 1994 ; Winter, 2003). Les capacités dynamiques marquent, en revanche, une forte évolution dans cette approche, car elles introduisent la notion de temps et l'influence d'un environnement turbulent. Elles forment la capacité de l'organisation à intégrer, construire et reconfigurer les compétences et l'expertise internes et externes pour répondre aux changements rapides de l'environnement (Teece *et al.*, 1997) et dès lors acquérir et maintenir un avantage concurrentiel (Teece, 2007). Dans cette perspective, les capacités dynamiques seraient des métacapacités qui permettent à l'organisation de faire évoluer ses capacités opérationnelles (Winter, 2003).

En somme, les capacités fonctionnelles, les capacités de base, les capacités d'absorption, les capacités d'innovation et les capacités dynamiques sont toutes impliquées dans la constitution de la capacité stratégique des organisations, source d'avantage concurrentiel et de performances. Pour ce faire, elles s'appuient sur les efforts, les compétences, les idées, les connaissances et les comportements des individus (Foss *et al.*, 2010). C'est dans ce cadre que nous proposons de présenter l'approche de la créativité organisationnelle selon « une capacité organisationnelle » qui vient alimenter les capacités dynamiques en idées de nouveaux produits et services et en changements organisationnels.

2. Les capacités créatives des organisations

Le concept de capacités créatives reste encore peu mentionné dans la littérature.

Il est répertorié comme une capacité organisationnelle par Govind Menon (2008) sans être réellement défini. Il a été enrichi depuis dans différents travaux sur le plan conceptuel et opérationnel⁴, y compris sur le plan de la mesure grâce à une échelle précise (Parmentier *et al.*, 2024). Auparavant, Napier et Nilsson (2006) se sont intéressés au concept des capacités créatives de trois organisations issues des industries créatives, selon le *Department for Culture Media and Sport* (DCMS) du gouvernement britannique : un théâtre, une équipe de football et une entreprise de développement de logiciels. Ils définissent les capacités créatives comme « des routines et des processus qui améliorent la capacité de l'organisation à mener des actions et des comportements créatifs ». Le cœur de leur question est donc de comprendre ce que sont ces capacités créatives. Dans leur étude, Napier et Nilsson identifient le rôle central de l'entrepreneur créatif dans la mise en place d'une structure, de processus et de routines de collaboration favorables à la créativité organisationnelle. Cet entrepreneur est le principal architecte et développeur de la capacité créative d'une organisation. Cependant, les capacités créatives trouvées empiriquement dans leur étude sont très différentes d'une organisation à l'autre, et ne leur permettent pas d'identifier clairement les processus et routines de la capacité créative organisationnelle. Dans les trois cas, les organisations concernées ont évolué en fonction des interactions entre les individus et des idées proposées explicitement et implicitement. Ce sont les actions créatives

collectives qui expriment les capacités créatives organisationnelles.

Pour combler ce manque de compréhension et continuer à développer ce concept, en référence aux travaux sur la créativité organisationnelle et des capacités organisationnelles, Parmentier *et al.* (2024) proposent d'approcher les capacités créatives d'une organisation, comme la capacité à « encourager en permanence des comportements créatifs et des actions créatives pour générer des idées de valeur » (p. 1187). L'encouragement prend la forme de processus et de dispositifs support d'activités de création (comportements et actions effectués par des individus). Des idées de valeur sont ensuite générées, dans le sens où elles sont à la fois utiles, faisables et nouvelles (Dean *et al.*, 2006) ou alignées avec les objectifs stratégiques de l'organisation (Magnusson *et al.*, 2014). Selon cette perspective, les capacités créatives sont basées sur des configurations stables d'activités interdépendantes, à savoir des routines organisationnelles. En effet, ce sont les routines qui soutiennent le processus global de génération et de sélection d'idées de valeur. Une analyse de la littérature montre que ces routines s'expriment à travers cinq dimensions fondamentales : l'équipement, l'ouverture, la socialisation, l'agilité et la gestion des idées.

3. Les dimensions des capacités créatives des organisations

Nous nous appuyons sur la littérature désormais abondante sur la créativité

4. Un projet ANR a été mené sur ce concept, l'ANR CCO, capacités créatives des organisations, et a donné lieu à plusieurs publications.

organisationnelle pour présenter cinq dimensions consubstantielles aux routines performatives des capacités créatives, sachant que ces routines se matérialisent par la réalisation effective et perceptible d'activités récurrentes qui soutiennent de manière manifeste la génération et l'identification des idées de valeur. Ces dimensions ont par ailleurs été validées par une enquête quantitative internationale auprès de plus de 800 répondants, avec une validation du construit des capacités créatives et une confirmation de son lien sur les productions créatives des organisations (Parmentier *et al.*, 2024).

L'équipement. L'équipement désigne l'action de doter de manière appropriée et satisfaisante, l'organisation de méthodes, d'outils, d'espaces, d'artefacts, de connaissances, d'expériences et d'autres dispositifs organisationnels pour accomplir des actes créatifs. Par exemple, les collaborateurs ont accès à des formations à la créativité, pour acquérir des compétences en créativité et savoir utiliser des outils et méthodes de créativité, ce qui facilite les actes créatifs. En effet, la formation à la créativité est très importante pour le contexte organisationnel en créativité, car elle encourage les comportements créatifs (Rampa et Agogué, 2021 ; Hirst *et al.*, 2009 ; Woodman *et al.*, 1993) et améliore la performance des *brainstorming* (Le Masson *et al.*, 2011 ; Sutton et Hargadon, 1996), d'où des idées de meilleure qualité (Baruah et Paulus, 2008 ; Carrier *et al.*, 2020). En outre, l'épiphanie, c'est-à-dire le moment soudain de l'émergence de l'idée dans la conscience, est facilitée par des *stimuli* multisensoriels véhiculés par des artefacts physiques et spatiaux (van Iterson *et al.*, 2017). Ainsi, pour favoriser l'épiphanie, l'équipement est

nécessaire par la mise à disposition réelle d'artefacts qui contraignent les actions, tout en permettant de générer rapidement une grande variété d'idées (Ortmann et Sydow, 2018). Cela peut se faire grâce à des boîtes à outils d'innovation pour les utilisateurs afin de recueillir des avis sur les idées et de les visualiser (Parmentier et Gandia, 2013), ou encore grâce à des outils de simulation et de prototypage rapide pour mettre en œuvre et tester les idées (par exemple, les outils des fablabs : imprimantes 3D, contrôleur Arduino, outils de découpe de matériaux, etc.) (Meyer et Marion, 2010 ; Rylander, 2009 ; Seidel et Fixson, 2013). De plus, l'aménagement des espaces de travail joue un rôle également pour la créativité dans les organisations (Shalley *et al.*, 2004 ; Sicotte *et al.*, 2019), que ce soit en organisant des espaces dédiés aux sessions de créativité, en facilitant par la proximité les relations ou en concevant des espaces d'isolement pour créer.

L'ouverture. Dans les organisations, les individus qui sont en contact avec des sources de connaissances externes génèrent de meilleures idées (Salter *et al.*, 2015), car cela remet en cause les repères existants. C'est ce qui se passe avec des activités liées à l'ouverture de l'organisation à des sources externes d'idées, de concepts, de connaissances et d'innovations, qui mettent l'individu en contact avec des informations et des cadres de pensée différents. Les activités récurrentes d'ouverture alimentent la capacité de l'individu à penser différemment, à détecter et réévaluer un problème, et à se préparer à la génération d'idées. Par exemple, les organisations ouvertes, si elles sont également orientées vers le client, parviennent même à générer simultanément des idées

incrémentales et radicales (Gurtner et Reinhardt, 2016). L'ouverture à une communauté d'utilisateurs ou à une communauté de marque (Jeppesen et Frederiksen, 2006 ; Hillairet, 2012 ; Langner et Seidel, 2015 ; Parmentier, 2015), l'ouverture à un lieu créatif (Mellard et Parmentier, 2020 ; Deschamp et Szostak, 2016 ; Aoyama et Izushi, 2003 ; Simon, 2009), une position favorable dans les réseaux sociaux diversifiés pour l'individu et l'organisation (Björk et Magnusson, 2009 ; Perry-Smith et Mannucci, 2017 ; Soda *et al.*, 2019 ; Simon et Tellier, 2008) sont autant de comportements et de facteurs positivement significatifs pour l'acte créatif. De même, la co-conception de produits et de services introduit la possibilité pour les utilisateurs de modifier et de personnaliser l'offre en fonction de leurs besoins et de leurs usages, d'où une nouvelle perspective sur la nature et les fonctions de cette offre (Parmentier et Mangematin, 2014 ; Poetz et Schreier, 2012). Une méthode pour ouvrir l'organisation est de mobiliser le *design thinking* : le processus de « need finding » consiste à ouvrir l'organisation aux pensées, pratiques et besoins des utilisateurs, notamment *via* des méthodes d'empathie (Carlozzi et Bull, 1995 ; Leonard et Rayport, 1997 ; Szostak et Boughzala, 2021). Plus généralement, l'ouverture rend les frontières de l'organisation poreuses et alimente le processus de créativité avec de nouvelles perspectives, à la fois en termes d'identification des problèmes et de nouvelles idées par fertilisation croisée.

La socialisation. Les activités récurrentes de socialisation des idées regroupent les activités de partage et de discussion sur les idées. La créativité en organisation nécessite de tester les idées pour obtenir une

évaluation de leur pertinence et les enrichir grâce à l'expertise des collègues (Zhou et George, 2001 ; Björk et Magnusson, 2009). Le retour d'information des collaborateurs sur les idées (Harrison et Rouse, 2015 ; Sonenshein, 2016) et les relations basées sur le conseil, le partage des connaissances et l'amitié sont favorables à la créativité des individus dans les organisations (Lee et Lee, 2015 ; Hasan et Koning, 2019). De plus, les interactions professionnelles et l'humeur positive des superviseurs ont un impact sur la socialisation des idées créatives (Madjar *et al.*, 2002).

La communication sur les idées a toujours été considérée comme une partie intégrante du processus de créativité (Amabile, 1996). Cette activité favorise l'engagement des participants dans les phases de préparation, de généralisation et de validation des idées (Binnewies *et al.*, 2007). En outre, de nouvelles idées apparaissent fréquemment au cours de la collaboration dans le processus de création. Par exemple, dans le théâtre d'improvisation, la création collective se construit en collaboration à partir de petites créations individuelles (Sawyer et DeZutter, 2009). Dans la *pensée design*, cette création se traduit par des prototypes « rapides et sales » avec du papier, du carton, de la pâte à modeler, etc. (Carlgren *et al.*, 2016 ; Szostak et Boughzala, 2021 ; Szostak et Muller, 2024). Lorsque le résultat n'est pas prévisible et que chaque participant contribue l'un après l'autre, on parle d'activités de socialisation : toutes les idées sont partagées et enrichies dans la discussion, sans anticiper le résultat. La socialisation implique par ailleurs de prévoir un temps dédié.

L'agilité. L'agilité fait référence à la capacité d'une organisation à réagir rapidement aux

changements de l'environnement et à saisir les opportunités en testant rapidement de nouvelles idées (Charbonnier-Voirin, 2011). Cette dimension des capacités créatives se base sur des activités récurrentes qui permettent de détecter des signaux faibles de l'environnement (Škare et Soriano, 2021), de mettre en place des réponses rapides (Faraj et Xiao, 2006), et de développer l'apprentissage organisationnel (Charbonnier-Voirin, 2011). Peu d'études ont montré que l'agilité permet de développer la créativité au niveau organisationnel. Toutefois l'étude de la transformation du studio de jeux vidéo Ubisoft à Montréal à la suite d'une crise majeure de créativité a montré que le studio rebondi en modifiant radicalement sa méthode de gestion de projet avec l'introduction du principe clé : « Fail Faster », lequel est issu des méthodes agiles et permet de tester la pertinence des idées (Cohendet et Simon, 2016). Une autre étude réalisée dans l'industrie hôtelière montre que l'agilité modère l'impact négatif de l'incertitude sur la créativité organisationnelle (Darvishmotevali *et al.*, 2020). Ainsi, quand les organisations réagissent rapidement face à un environnement incertain, les employés développent une réactivité plus élevée en développant de nouvelles idées qui sont plus rapidement expérimentées (Fisher et Amabile, 2008). Par exemple, la présentation récurrente de prototypes pour évaluer leur potentiel en réunion est une pratique agile qui permet d'obtenir de nombreux retours et idées d'amélioration afin de faire évoluer le nouveau concept en vue d'un développement plus rapide.

La gestion des idées. Cette dimension regroupe des activités récurrentes de collecte, d'évaluation et de stockage des idées.

Ces activités peuvent être soutenues par le déploiement d'un processus global de gestion des idées qui implique tous les collaborateurs. Les systèmes de gestion des idées mis en place (au niveau organisationnel) comprennent notamment des processus informatiques pour collecter, améliorer et évaluer les idées internes ou externes (Ende *et al.*, 2015). Plus qu'une simple boîte à idées, ils permettent de garder une trace des idées. Lorsque ces systèmes sont intégrés aux réseaux sociaux d'entreprise, ils enrichissent collectivement les idées. Les systèmes de gestion des idées adaptés mettent en place des processus simples et rapides, impliquent l'encadrement intermédiaire et mesurent la performance du système (Getz et Robinson, 2003). Dans un système de gestion des idées, les idées les plus élaborées, avec une diversité de contributeurs, et les idées des utilisateurs principaux ont les meilleures chances d'être mises en œuvre par la suite (Beretta, 2019). Ces systèmes permettent également de collecter des idées externes et d'enrichir le flux d'idées à la disposition des organisations (Lan Luo et Toubia, 2015). De plus, au niveau organisationnel, ils permettent de développer une culture basée sur l'expression et le développement d'idées, et ils encouragent à traiter les problèmes plutôt que de les ignorer (Getz et Robinson, 2003).

Il existe également des systèmes manuels pour collecter de nouvelles idées. Dans le cadre de la *réflexion sur la conception*, par exemple, la visualisation des idées se fait souvent par le biais de Post-it ajoutés ou retirés d'un tableau, ou même de prototypes qui traduisent les idées des acteurs impliqués dans le processus (Carlgren *et al.*, 2016). L'imagination collective ancrée dans

Tableau 2 – Principales contributions de l'approche de la créativité organisationnelle par les capacités créatives

Principales contributions	Rôle des capacités organisationnelles
Niveau d'analyse	L'organisation
Facteurs clés de la création	Les routines performatives à travers des activités liées à l'équipement, l'ouverture, la socialisation, l'agilité et la gestion des idées
Conception de l'individu	Engagé dans les activités
Conception du groupe	Similaire à l'individu
Conception de l'organisation	Entrée centrale
Rôle du contexte	Moteur et obstacle à l'activation des routines
Rôle de l'environnement	Potentiellement turbulent et source de changement pour l'organisation

la dimension esthétique peut également être un outil pour collecter de nouvelles idées (Thompson, 2018). Cette gestion se fait quelquefois dans les grandes entreprises directement au niveau des équipes R&D avec la matérialisation de prototypes qui permettent de trouver des porteurs pour leurs développements et leurs commercialisations (Le Loarne-Lemaire, 2006).

Dans le processus de créativité, l'activité d'évaluation des idées est aussi une phase décisive pour sélectionner les meilleures idées pour l'entreprise (Harrison et Rouse, 2015 ; Spencer et Harrison, 2017). Les critères d'évaluation sont généralement basés sur la nouveauté, la faisabilité, la pertinence et la spécificité des idées (Dean *et al.*, 2006). Au-delà de ces critères, le niveau d'analyse de l'évaluation joue un rôle majeur : la succession d'une évaluation individuelle, puis d'une évaluation collective semble être le moyen le plus efficace pour sélectionner les meilleures idées (Shalley *et al.*, 2004 ; Girotra *et al.*, 2010).

En outre, l'évaluation régulière des idées au cours du travail créatif collectif et la fréquence de l'évaluation soutiennent l'engagement des participants et guide le travail créatif (Harvey et Kou, 2013). L'évaluation occupe donc un rôle central dans la génération et la sélection des idées ; une communication claire et équitable des critères stimule la créativité des individus et des groupes, et l'organisation montre ainsi l'importance qu'elle accorde aux idées.

Pour conclure, nous comprenons que, au niveau de l'organisation, ces cinq dimensions des capacités créatives (équipement, ouverture, socialisation, agilité et gestion des idées) regroupent l'expression concrète de routines performatives qui encouragent la génération d'idées de valeur. Elles caractérisent la créativité organisationnelle selon une approche de niveau macro en se basant sur le concept de capacité, ce qui n'était pas mis en avant dans les autres approches. Le tableau 2 résume cette approche complémentaire à celles du tableau 1.

CONCLUSION

Dans cet essai, notre objectif était de proposer une approche complémentaire dite macro, à l'approche micro pour comprendre le développement de la créativité organisationnelle. L'approche par la notion de capacité met en évidence l'importance des capacités créatives, qui matérialisent les routines performatives à travers des activités regroupées en cinq dimensions. Considérer la créativité organisationnelle comme une capacité nous permet de dépasser l'approche induite par l'individualisme méthodologique (bien qu'important – ne le sous-estimons pas !), et d'étudier la créativité par le prisme du management stratégique en valorisant le niveau organisationnel. Si les phénomènes de créativité sont souvent analysés exclusivement en relation avec l'innovation, les aborder sous l'angle des capacités organisationnelles souligne le rôle de la créativité organisationnelle dans le renouvellement de l'organisation elle-même (Drazin *et al.*, 1999), ce que la *Revue française de gestion* a défendu depuis la publication du premier numéro spécial sur la créativité organisationnelle (Durand, 2006).

L'approche par les capacités créatives offre de plus une vision intégratrice de la créativité organisationnelle en permettant un regard nouveau sur les travaux préalables. De nombreux travaux publiés dans la *Revue française de gestion* explicitent l'effet de routines, à l'origine des capacités créatives, sur la créativité organisationnelle, tels que, par exemple l'équipement (Bouchard et Bos, 2006 ; Carrier *et al.*, 2020 ; Olivier et Roos, 2006), la gestion des idées (Le Loarne-Lemaire, 2006) ou

l'ouverture (Hillairet, 2006 ; Simon et Tellier, 2008).

Il rappelle également que les capacités créatives font référence au processus de décision qui, dans ce cadre, ne peut plus être défini uniquement de manière linéaire comme le proposent les modèles rationnels et normatifs (MacLean *et al.*, 2015). L'idée nouvelle et utile se construit progressivement autour des différentes routines proposées, qui ne sont pas séquentielles. Par exemple, le prototypage « quick and dirty » dans le *design thinking* favorise l'émergence, la collecte, mais aussi la socialisation ou l'évaluation des idées. De même, les dispositifs entrepreneuriaux dont l'ambition est de créer un large vivier d'idées mettent en place des activités de gestion et de socialisation des idées (Bouchard et Bos, 2006).

Il s'agit toutefois d'une image partielle de cette capacité qui devra être raffinée et enrichie par de futurs travaux. En effet, les cinq dimensions se complètent et se développent mutuellement, car la créativité reste un phénomène complexe. Il est probable que d'autres activités soutiennent également sa construction en tant que capacité organisationnelle.

Pour conclure, nous proposons des perspectives de recherche. Tout d'abord, nous savons qu'une capacité organisationnelle peut être aussi appréhendée par ses fondements micro ; les approches individuelles et contextuelles conservent ainsi toute leur pertinence pour le management stratégique. Un travail théorique approfondi doit être mené dès lors pour relier le concept de microfondement et de macroprocessus des capacités créatives. Une piste intéressante serait de développer l'approche de la socio-matérialité de la créativité (Tanggaard, 2013). En effet, cette approche prend en

compte les interactions entre le social et le matériel dans les processus organisationnels. Elle pourrait expliquer comment se forment les comportements créatifs des individus à travers les dispositifs matériels et processuels mis en place par les organisations. Par exemple, les artefacts de conception formalisent les actions à mettre en œuvre dans un opéra, mais celles-ci évoluent lors de la mise en place effective des représentations sous l'action de l'équipe artistique (De Bovis *et al.*, 2021).

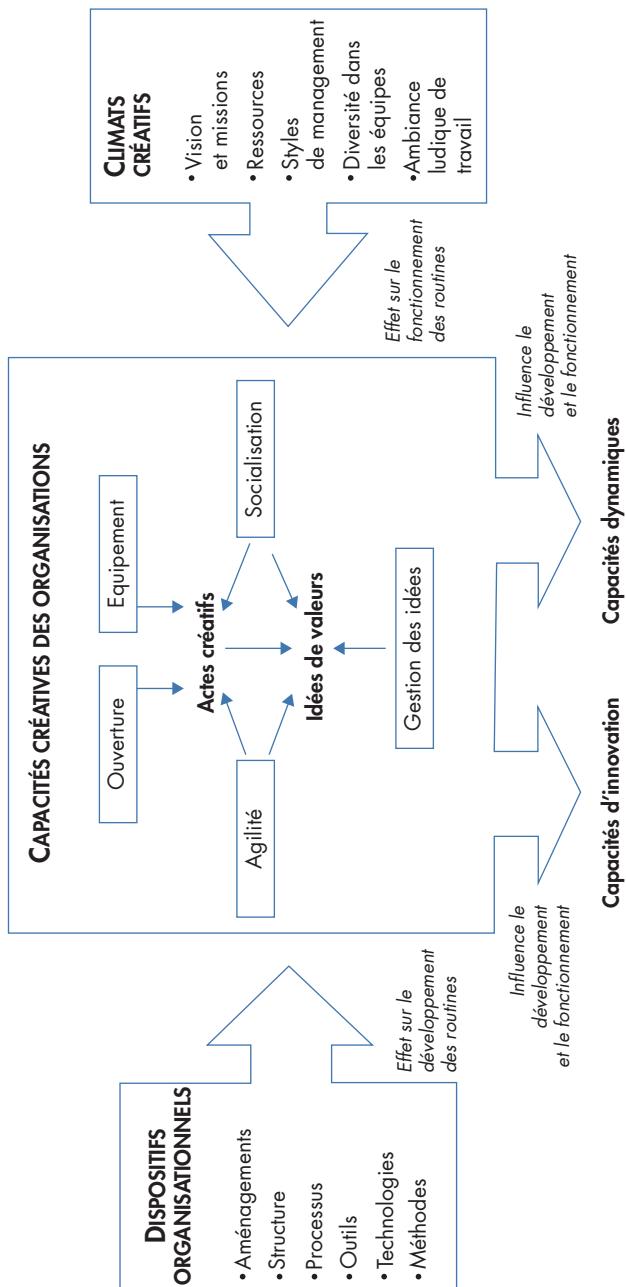
Ensuite, l'approche par les facteurs nous semble être une piste intéressante pour comprendre comment les climats organisationnels propices à la créativité (Ekwall, 1991) peuvent s'articuler avec le concept de capacité créative d'une organisation. En effet, la transformation de routines créatives formelles en routines en action a besoin d'un climat favorable à la créativité. Par exemple, pour être effectivement utilisé, un système de gestion des idées a besoin de pratiques managériales de soutien et d'une culture d'entreprise orientée vers la créativité (Gerlach et Brem, 2017).

Enfin, les capacités organisationnelles sont, par nature, complexes, car elles sont constituées des routines organisationnelles, soutenues par des processus et des dispositifs organisationnels. Nous faisons l'hypothèse que les capacités créatives ne peuvent être construites que lorsque les capacités opérationnelles sont bien maîtrisées par l'organisation. Le corollaire est alors que les capacités créatives agissent comme des accélérateurs des autres capacités, notamment les capacités d'innovation (Feirreira *et al.*, 2020) et l'innovation d'exploration et d'exploitation (Brion et Mothe, 2017)

Cet essai propose ainsi de positionner les capacités créatives par rapport aux capacités dynamiques. Nous soutenons l'idée que les capacités créatives sont des capacités totalement indépendantes susceptibles d'alimenter les capacités dynamiques en idées utiles pour le renouvellement de l'organisation. En d'autres termes, il nous semble que les capacités dynamiques nécessitent des capacités organisationnelles créatives qui génèrent des idées originales, utiles et réalisables pour renouveler l'organisation en fonction des opportunités et des menaces de l'environnement. Cependant, les capacités créatives ne sont pas des capacités dynamiques, dans le sens où, une fois ces idées identifiées, l'organisation entre dans une phase de changements, et le succès dépendra entièrement de la capacité de l'organisation à soutenir et à accompagner les changements. Les idées sont nécessaires, mais non suffisantes ; d'autres phénomènes, identifiés par les capacités dynamiques, entrent également en jeu. Quelques travaux donnent des pistes pour comprendre cette relation. Nonaka *et al.* (2016) mettent en avant l'aspect créatif, par exemple, des capacités dynamiques à travers le modèle SECI (socialisation, externalisation, combinaison, internalisation) ; Feirreira *et al.* (2020) soulignent que les capacités dynamiques (à travers les activités d'exploration et d'exploitation) influencent positivement la créativité. Il existerait donc bien un lien complexe, qui reste à explorer, entre ces deux types de capacités dans de futures recherches.

En nous basant sur cette discussion et la description des dimensions, nous proposons dès lors un modèle conceptuel qui décrit les capacités créatives, ses relations avec les dispositifs organisationnels qui

Figure 1 – Proposition de modèle conceptuel des capacités créatives des organisations



permettent de développer ses routines et les climats créatifs qui ont des effets sur le fonctionnement de ses routines, ainsi que les effets des capacités créatives à la fois sur les capacités d'innovation et les capacités dynamiques (voir figure 1).

En somme, même s'il reste du travail pour inscrire la créativité comme un phénomène tout aussi important que l'innovation en management stratégique, nous pouvons affirmer que, depuis plus de 30 ans désormais, de nombreux chercheurs investiguent ce champ et que la *Revue française de gestion* y a contribué la première dans la communauté francophone en 2006. La créativité n'est plus un objet scientifique pour les psychologues et les psychologues

sociaux : elle mobilise aussi les chercheurs en théorie des organisations et en management stratégique. Ces recherches permettent de changer de point de vue et de concevoir une organisation plus créative et donc capable de réellement se renouveler face aux turbulences de l'environnement. Néanmoins, pour une entreprise, s'engager dans la créativité organisationnelle nécessite d'aller plus loin que le simple déploiement de techniques de créativité, il s'agira le plus souvent de reconfigurer l'organisation en profondeur et de solliciter les routines performatives à travers des activités précises qu'elle doit connaître et maîtriser. Et ainsi, ses capacités créatives seront à l'œuvre.

BIBLIOGRAPHIE

- Amabile T.M. (1988). "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, p. 123-67.
- Amabile T.M. (1996). *Creativity in Context: Update to 'the Social Psychology of Creativity'*, Westview Press, Boulder, CO.
- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M. (1996). "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 5, p. 1154-84.
- Aoyama Y., Izushi H. (2003). "Hardware gimmick or cultural innovation technological, cultural, and social foundations of the Japanese video game industry", *Research Policy*, vol. 32, n° 3, p. 423-44.
- Baron F. (1951). "The disposition towards originality", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 51, p. 478-85.
- Baruah J., Paulus P.B. (2008). "Effects of training on idea generation in groups", *Small Group Research*, vol. 39, n° 5, p. 523-41.
- Beretta M. (2019). "Idea selection in web-enabled ideation systems", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 36, n° 1, p. 5-23.
- Binnewies C., Ohly S., Sonnentag S. (2007). "Taking personnal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 16, n° 4, p. 432-55.

- Bissola R., Imperatori B. (2011). "Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés", *Creativity & Innovation Management*, vol. 20, n° 2, p. 77-89
- Bissola R., Imperatori B., Colonel R.T. (2014). "Enhancing the creative performance of new product teams: An organizational configurational approach", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, n° 2, p. 375-391.
- Björk J., Magnusson M. (2009). "Where do good innovation ideas come from? Exploring the influence of network connectivity on innovation idea quality", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, n° 6, p. 662-70.
- Bouchard V., Bos C. (2006). « Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : une conception tronquée ? », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 161, p. 95-109.
- Brion S. et Mothe C. (2017), "Le contexte organisationnel favorable à l'innovation ambidextre. La créativité comme chaînon manquant ?", *Revue française de gestion*, vol. 43, n° 264, p. 101-115.
- Carlgren L., Rauth I., Elmquist M. (2016). "Framing design thinking: The concept in idea and enactment", *Creativity & Innovation Management*, vol. 25, n° 1, p. 38-57.
- Carrier C., Cadieux L., Tremblay M. (2020). « Créativité et génération collective d'opportunités Quelles techniques pour supporter l'idéation ? », *Revue française de gestion*, vol. 46, n° 206, p. 113-127.
- Carlozzi A.F., Bull K.S. (1995). "Empathy as related to creativity, dogmatism, and expressiveness", *Journal of Psychology*, vol. 129, n° 4, p. 365-373.
- Charbonnier-Voirin A. (2011). "The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility", *M@n@gement*, vol. 14, n° 2, p. 119-156.
- Cohen W.M., Levinthal D.A. (1990). "Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, p. 128-52.
- Cohendet P., Simon L. (2016). "Always playable: Recombining routines for creative efficiency at Ubisoft Montreal's video game studio", *Organization Studies*, vol. 27, n° 3, p. 614-632.
- Collis D.J. (1994). "Research note: How valuable are organizational capabilities?", *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 143-52.
- Csikszentmihalyi M. (1997). *Finding Flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life*, Basic Books, New York.
- Darvishmotevali M., Altinay L. et Ali Köseoglu M. (2020). "The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 87, p. 102-499.
- Dean D.L., Hender J.M., Rodgers T.L., Santanen E.L. (2006). "Identifying quality, novel, and creative ideas: Constructs and scales for idea evaluation", *Journal of the Association for Information Systems*, vol. 7, p. 646-98.

- De Bovis C., Hussler C., Barbe A.S. (2021). « De l'idée du créatif à la production par le collectif : Concepteurs d'artefacts et routines d'interprétation à l'opéra », *Revue française de gestion*, vol. 47, n° 296, p. 165-191
- Deschamp G., Szostak B. (2016). “Organizational creativity and the creative territory: The nature of influence and strategic challenges for organizations”, *M@n@gement*, vol. 3, n° 19, p. 61-88.
- Drazin R., Glynn M.A., Kazanjian R.K. (1999). “Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective”, *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, p. 286-307.
- Durand R. (2006). « Créativité organisationnelle », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 161, p. 91-94.
- Ekvall G. (1991). “The organizational culture of idea management: A creative climate for the management of ideas”, *Managing Innovation*, Henri J., Walker D. (Eds.), Sage Publications, London, p. 177-190.
- Ende J., Frederiksen L., Prencipe A. (2015). “The front end of innovation: Organizing search for ideas”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32, n° 4, p. 482-487.
- Faraj S. et Xiao Y. (2006). “Coordination in fast-response organizations”, *Management Science*, vol. 52, n° 8, p. 1155-1169.
- Feldman M.S., Pentland B.T. (2003). “Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n° 1, p. 94-118.
- Fisher Colin M. et Amabile T. (2008). “Creativity, improvisation and organizations”, *The Routledge Companion to Creativity*, p. 13-24. Routledge.
- Ford C.M. (1996). “A theory of individual creative action in multiple social domains”, *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, p. 1112-42.
- Foss N.J., Husted K., Michailova S. (2010). “Governing knowledge sharing in organizations: Levels of analysis, governance mechanisms, and research directions”, *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 3, p. 455-82.
- Getz I., Robinson A.C. (2003). “Innovate or die: Is that a fact?”, *Creativity & Innovation Management*, vol. 12, n° 3, p. 130-136.
- Gerlach S., Brem A. (2017). “Idea management revisited: A review of the literature and guide for implementation”, *International Journal of Innovation Studies*, vol. 1, n° 2, p. 144-161
- Gilson L.L., Mathieu J.E., Shalley C.E., Ruddy T.M. (2005). “Creativity and standardization: complementary or conflicting drivers of team effectiveness?”, *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 3, p. 521-531.
- Girotra K., Terwiesch C., Ulrich K.T. (2010). “Idea generation and the quality of the best idea”, *Management Science*, vol. 56, n° 4, p. 591-605.

- Goodman M., Dingli S. (2017). *Creativity and Strategic Innovation Management*, 2^e édition. Routledge.
- Govind Menon A. (2008). “Revisiting dynamic capability”, *IIMB Management Review (Institut indien de gestion de Bangalore)*, vol. 20, p. 22-33.
- Grandadam D., Cohendet P., Simon L. (2013). “Places, spaces and the dynamics of creativity: The video game industry in Montreal”, *Regional Studies*, vol. 47, n° 10, p. 1701-1714.
- Guilford J.P. (1950). “Creativity”, *American Psychologist*, vol. 5, p. 444-454.
- Gurtner S., Reinhardt R. (2016). “Ambidextrous idea generation-antecedents and outcomes”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 33, n° 1, p. 34-54.
- Hargadon A., Sutton R.I. (1997). “Technology brokering and innovation in a product development firm”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 4, p. 716-49.
- Harrison S.H., Rouse E.D. (2015). “An inductive study of feedback interactions over the course of creative projects”, *Academy of Management Journal*, vol. 58, n° 2, p. 375-404.
- Harvey S. (2014). “Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity”, *Academy of Management Review*, vol. 39, n° 3, p. 324-43.
- Hasan S., Koning, R. (2019). “Prior ties and the limits of peer effects on startup team performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 40, n° 9, p. 1394-1416.
- Hillairet D. (2012). « Créativité et inventivité des utilisateurs-pionniers », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 223, p. 91-104.
- Hirst G., Van Knippenberg D., Zhou J. (2009). “A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity”, *Academy of Management Journal*, vol. 52, n° 2, p. 280-93.
- Jeppesen L.B., Frederiksen L. (2006). “Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments”, *Organization Science*, vol. 17, n° 1, p. 45-63.
- 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*, vol. 12, n° 4, p. 390-421.
- Lan Luo, Touibia O. (2015). “Improving online idea generation platforms and customizing the task structure on the basis of consumers’ domain-specific knowledge”, *Journal of Marketing*, vol. 79, p. 100-14.
- Langner B., Seidel V.P. (2015). “Sustaining the flow of external ideas: The role of dual social identity across communities and organizations”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32, n° 4, p. 522-38.
- Lawson B., Samson D. (2001). “Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach”, *International Journal of Innovation Management*, vol. 5, n° 3, p. 377-400.

- Le Loarne-Lemaire S. (2006), « De l'idée d'offre à l'innovation produit au sein d'un groupe multidivisionnel », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 161, p. 111-123.
- Le Masson P., Hatchuel A., Weil B. (2011). "The interplay between creativity issues and design theories: A new perspective for design management studies?", *Creativity & Innovation Management*, vol. 20, n° 4, p. 217-37.
- Lee S., Lee C. (2015). "Creative interaction and multiplexity in intraorganizational networks", *Management Communication Quarterly*, vol. 29, n° 1, p. 56-83.
- Leonard D., Rayport J.F. (1997). "Spark innovation through empathic design", *Harvard Business Review*, vol. 75, n° 6, p. 102-113.
- MacLean D., MacIntosh R., Seidl D. (2015). "Rethinking dynamic capabilities from a creative action perspective", *Strategic Organization*, vol. 13, n° 4, p. 340-52.
- Magnusson P.R., Netz J., Wästlund E. (2014). "Exploring holistic intuitive idea screening in the light of formal criteria", *Technovation*, vol. 34, n° 5/6, p. 315-316
- Mellard M., Parmentier G. (2020). « La créativité dans les espaces de coworking : le cas de "La Cordée" », *Innovations*, vol. 61, n° 1, p. 67-88.
- Meyer M.H., Marion T.J. (2010). "Innovating for effectiveness: Lessons from design firms", *Research Technology Management*, vol. 53, n° 5, p. 21-8.
- Muller P., Szostak B., Andion C. (2024), « La production des innovations sociales à l'ère de la créativité et du numérique : l'importance de l'encastrement, de la construction des communs et des interactions sociales », *Revue Management International*, vol. 28, n° 4, p. 7-13
- Napier N.K., Nilsson M. (2006). "The development of creative capabilities in and out of creative organizations: Three case studies", *Creativity & Innovation Management*, vol. 15, n° 3, p. 268-78.
- Nonaka I., Hirose A., Takeda Y. (2016). "Meso-foundations of dynamic capabilities: Team-level synthesis and distributed leadership as the source of dynamic creativity", *Global Strategy Journal*, n° 6, p. 168-182.
- Oliver D. et Roos J. (2006), « Créativité et identité organisationnelle », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 161, p. 139-153.
- Ortmann G., Sydow J. (2018). "Dancing in chains: Creative practices in/of organizations", *Organization Studies*, vol. 39, n° 7, p. 899-921.
- Parmentier G., Gandia R. (2013). "Managing sustainable innovation with a user community Toolkit: Le cas du jeu vidéo Trackmania", *Creativity and Innovation Management*, vol. 22, n° 2, p. 195-208.
- Parmentier G., Mangematin V. (2014). "Orchestrating innovation with user communities in the creative industries", *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 83, p. 40-53.
- Parmentier G. (2015). "How to innovate with a brand community", *Journal of Engineering & Technology Management*, vol. 37, p. 78-89.

- Parmentier G., Szostak B., Rüling C.C. (2017). « Créativité organisationnelle : quels enjeux en management stratégique dans un contexte mondialisé ? », *Management International*, vol. 22, n° 1, p. 12-18.
- Parmentier G., Sheet Z., Jeannot F., Rampa R. (2024). “Development of a multidimensional scale to measure organizational creative capabilities”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 41, n° 6, p. 1184-1209
- Perry-Smith J.E., Mannucci P.V. (2017). « De la créativité à l'innovation : Les moteurs des réseaux sociaux des quatre phases du voyage des idées », *Academy of Management Review*, vol. 42, n° 1, p. 53-79.
- Perry-Smith J.E., Shalley C.E. (2003). “The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective”, *Academy of Management Review*, vol. 28, n° 1, p. 89-106.
- Poetz M.K., Schreier M. (2012). “The value of crowdsourcing: Can users really compete with professionals in generating new product ideas?”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, n° 2, p. 245-56.
- Rampa R., Agogué M. (2021). “Developing radical innovation capabilities: Exploring the effects of training employees for creativity and innovation”, *Creativity and Innovation Management*, vol. 30, n° 1, p. 211-227.
- Rylander A. (2009). “Design thinking as knowledge work: Epistemological foundations and practical implications”, *Design Management Journal*, vol. 4, n° 1, p. 7-19.
- Salter A., Wal A.L.J., Criscuolo P., Alexy O. (2015). “Open for ideation: Individual-level openness and idea generation in R&D”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32, n° 4, p. 488-504.
- Sawyer R.K., DeZutter S. (2009). “Distributed creativity: How collective creations emerge from collaboration”, *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, vol. 3, n° 2, p. 81-92.
- Seidel V.P., Fixson S.K. (2013). “Adopting design thinking in novice multidisciplinary teams: The application and limits of design methods and reflexive practices”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 30, n° 1, p. 19-33.
- Shalley C.E., Zhou J., Oldham G.R. (2004). “The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?”, *Journal of Management*, vol. 30, n° 6, p. 933-958.
- Shalley C.E., Zhou J. (2008). “Organizational creativity research: A historical overview”, *Handbook of Organizational Creativity*, Shalley C.E. et Zhang J. (Eds.), Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- Sicotte H., De Serres A., Delerue H., Ménard V. (2019). “Open creative workspaces impacts for new product development team creativity and effectiveness”, *Journal of Corporate Real Estate*, vol. 21, n° 4, p. 290-306.
- Simon L. (2009). “Underground, upperground et middle-ground : Les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville”, *Management international*, vol. 13, p. 37-51.

- Simon F. et Tellier A. (2008). "Créativité et réseaux sociaux dans l'organisation ambidextre", *Revue française de gestion*, vol. 34, n° 187, p. 145-159.
- Škare M., Riberio Soriano D. (2021). "A dynamic panel study on digitalization and firm's agility: What drives agility in advanced economies 2009-2018", *Technological Forecasting and Social Change*, n° 163, p. 1-13.
- Soda G., Stea D., Pedersen T. (2019). "Network structure, collaborative context, and individual creativity", *Journal of Management*, vol. 45, n° 4, p. 1739-1765.
- Sonenshein S. (2016). "Routines et créativité: From dualism to duality", *Organization Science*, vol. 27, n° 3, p. 739-758.
- Staw B.M. (1990). *An Evolutionary Approach to Creativity and Innovation*, Wiley & Sons Ltd.
- Sternberg R.J., Lubart T.I. (1999). "The concept of creativity: Prospects and paradigms", *Handbook of Creativity*, Sternberg R.J. (Ed.), Cambridge University Press, Cambridge, p. 3-15.
- Sutton, R.I., Hargadon A. (1996). "Brainstorming groups in context: Effectiveness in a product design firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n° 4, p. 685-718.
- Svejenova S., Mazza C., Planellas M. (2007). "Cooking up change in Haute Cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 28, n° 5, p. 539-61.
- Szostak B. (2006). « La profession de designer Une source légitime de créativité », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 161, p. 125-138.
- Szostak B.L., Boughzala Y. (2021). "The role of design thinking in corporate social responsibility (CSR). Strategy and its influence on innovation", *Journal of Innovation Economics Management*, n° 34, n° 1, p. 169-195.
- Szostak B.L., P. Muller (2024). « La pratique de design du maquettage en entreprise : Négocier et renconter », *Design et communication, imaginer et créer à plusieurs*, L. Lavarec, éd. Essentiels Hermès, p. 169-179.
- Tanggaard L. (2013). "The sociomateriality of creativity in everyday life", *Culture & Psychology*, vol. 19, n° 1, p. 20-32.
- Teece D.J. (2007). "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n° 13, p. 1319-1350.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, p. 509-533.
- Thompson N.A. (2018). "Imagination and creativity in organizations", *Organization Studies*, vol. 39, n° 2/3, p. 229-250.
- van Iterson A., Clegg S., Carlsen A. (2017). "Ideas are feelings first: Epiphanies in everyday workplace creativity", *M@n@gement*, vol. 20, n° 3, p. 221-238.

- Winter S.G. (2003). "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, vol. 24, n° 10, p. 991-995.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. (1993). "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, vol. 18, n° 2, p. 293-321.
- Yong K., Sauer S.J., Mannix E.A. (2014). "Conflict and creativity in interdisciplinary teams", *Small Group Research*, vol. 45, n° 3, p. 266-89.
- Zhou J., George J.M. (2001). "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice", *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 4, p. 682-96.