



HAL
open science

L'identification d'antécédents de la créativité organisationnelle : une approche configurationnelle appliquée aux industries créatives

Maxime Mellard

► To cite this version:

Maxime Mellard. L'identification d'antécédents de la créativité organisationnelle : une approche configurationnelle appliquée aux industries créatives. Gestion et management. Université Grenoble Alpes [2020-..], 2020. Français. NNT : 2020GRALG011 . tel-04190127

HAL Id: tel-04190127

<https://theses.hal.science/tel-04190127v1>

Submitted on 29 Aug 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THÈSE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Arrêté ministériel : 25 mai 2016

Présentée par

Maxime MELLARD

Thèse dirigée par **Guy Parmentier**

préparée au sein du **Laboratoire Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG)**
dans l'**École Doctorale de Sciences de Gestion (EDSG)**

L'identification d'antécédents de la créativité organisationnelle : une approche configurationnelle appliquée aux industries créatives

Thèse soutenue publiquement le **10 novembre 2020**,
devant le jury composé de :

Monsieur Sébastien BRION

Professeur des Universités, Université d'Aix-Marseille, Rapporteur

Madame Valérie CHANAL

Professeure des Universités, Université Grenoble Alpes, Présidente de jury

Monsieur Patrick COHENDET

Professeur Titulaire, HEC Montréal, Rapporteur

Monsieur Guy PARMENTIER

Maître de conférences HDR, Université Grenoble Alpes, Directeur de thèse

Madame Bérangère SZOSTAK

Professeure des Universités, Université de Lorraine, Suffragante



L'université Grenoble Alpes n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

*À Marie, à Ludivine,
et à mes parents,*

*Love is the one thing we're capable of perceiving
that transcends dimensions of time and space.*

*Dr. Brand
Interstellar, 2014*

Remerciements

Si le parcours doctoral est généralement considéré comme un long voyage solitaire, la réalisation de ce travail de recherche était avant tout un apprentissage intensif de la recherche où de multiples personnes y ont contribué de près ou de loin, physiquement ou mentalement.

Mes premiers remerciements sont à adresser à mon directeur de thèse, qui dès ma première recherche lors du master jusqu'à la finalisation de ce manuscrit m'a soutenu et encouragé d'une manière admirable. J'ai sincèrement apprécié être dirigé et encadré par Guy Parmentier, car il a su dans un premier temps me montrer une direction à suivre puis a également su me laisser explorer, parfois, les méandres de la recherche. J'ai pu me permettre cette aventure tubuleuse, car je savais qu'il y avait quelqu'un qui assurerait mes arrières. Alors un grand merci de m'avoir si bien accompagné dans cette merveilleuse, et parfois douloureuse, aventure que peut être la réalisation d'une thèse. Merci de n'avoir jamais compté les heures lorsque j'avais besoin d'une personne avec qui confronter mes idées, lorsque j'avais besoin d'un sursaut de confiance, ou simplement besoin d'une oreille attentive et bienveillante. Merci de m'avoir poussé, encouragé et soutenu tout au long de ces trois années et de m'avoir transmis cette passion infaillible pour la recherche et la découverte de nouvelles perspectives.

Je remercie également les Professeurs Sébastien Brion, Valérie Chanal, Patrick Cohendet et Bérangère Szostak de me faire l'honneur de composer mon jury de thèse. Vos travaux de recherche et vos carrières sont, pour moi, un exemple à suivre pour ces prochaines années. Merci aux Professeurs Sébastien Brion et Patrick Cohendet d'avoir accepté de rapporter ce travail et aux Professeures Valérie Chanal et Bérangère Szostak pour leur rôle de suffragantes. Sans nul doute, vos retours, échanges et discussions seront une source d'enrichissement pour cette présente recherche et celles qui suivront.

Je tiens à montrer ma reconnaissance et ma gratitude aux relectures anonyme de la conférence de l'AIMS 2020 pour ces retours et commentaires qui m'ont permis de prendre un fort recul sur mon travail de thèse.

Merci aux deux personnes qui sont à l'origine même de ce parcours doctoral. La Professeure Blandine Ageron de m'avoir transmis très tôt le goût de la recherche, mais surtout de m'avoir encouragé à joindre un master recherche. La Professeure Marie-Laurence Caron-Faisan de m'avoir accueilli avec beaucoup d'entrain à Grenoble IAE et surtout de m'avoir offert une

année de master recherche inédite. Je n'aurais pu espérer meilleure formation afin de me préparer à appréhender l'incertitude turbulente de l'innovation et la créativité. Il est évident que sans ces deux formidables personnes ce travail doctoral n'aurait jamais vu le jour.

Je remercie également sincèrement les membres de l'équipe de recherche consacrée au développement de la capacité créative des organisations. En référence à l'un de nos échanges enflammés autour de cette nouvelle thématique, sachez que vous pouvez aisément remplacer le mot « utiliser » par « invoquer » la capacité créative, lorsque vous lirez la page 368.

Apparaissant comme une évidence, mais ce travail n'aurait pas pu être réalisé sans le soutien matériel et financier du CERAG. J'adresse plus particulièrement mes remerciements au Professeur Radu Burlacu, en qualité de directeur du CERAG, pour sa gentillesse et sa bonne humeur quotidienne. Merci à Brigitte Bois et plus particulièrement à Florence Alberti pour leur soutien administratif et leur bataille avec la comptabilité de l'université. Je remercie également TOUS les doctorants du CERAG, et plus particulièrement Julien, pour son aide et son soutien infailible en tout temps, Yann et Élise pour leur bonne humeur, leur sympathie, leur gentillesse et leur bonté, et finalement à Sandrine pour ces conversations passionnantes et motivantes. Je tenais également à remercier Claire Escalon pour son support au sein de l'école doctorale, et surtout Marie-Laure Gavard-Peret, qui a toujours laissé la porte de son bureau ouverte pour échanger autour d'aspects méthodologiques mais pas uniquement. Merci pour vos conseils.

Je tiens à remercier Émilie Ruiz pour ces précieux conseils prodigués avant, pendant et je l'espère après cette thèse.

Je souhaite remercier l'Agence Nationale de la Recherche pour le support financier qu'elle nous a fourni au cours de ce travail doctoral. La SFR Innovacs de l'Université Grenoble Alpes, de m'avoir apporté un lieu de travail idéal à la Maison de la Création et de l'Innovation, mais aussi un support financier qui m'a permis de rencontrer de nombreux acteurs de l'industrie du jeu vidéo.

Je tiens à remercier et montrer ma reconnaissance à Carsten Schneider, Loana-Elena Oana et Eva Thomann de m'avoir fait partager leur passion pour la méthode QCA. Surtout d'avoir répondu avec précision et intérêt à mes nombreuses questions lors des formations et aussi en dehors.

Je suis reconnaissant aux membres de la Commission de la Recherche du Conseil Académique de l'Université Grenoble Alpes, du collège doctoral et de la commission de discipline de m'avoir accueilli et fait découvrir d'autres aspects de la vie académique.

Merci aux habitants de la Maison de la Création et de l'Innovation et plus particulièrement aux doctorants en littérature, en cinéma et en santé. Une pensée particulière pour l'équipe de Promising pour la qualité de leur formation aux techniques de créativité et leur sympathie et bonne humeur journalière.

Merci à l'équipe du pôle Mosaic de m'avoir accueilli ces plusieurs semaines. Une pensée particulière à Marie Lucy Stojak et Patrick Cohendet de m'avoir invité à m'installer à HEC Montréal pendant mon séjour. Merci à Romain Rampa également de m'avoir fait découvrir la ville, mais aussi pour ces conversations intenses, peu importe le sujet. C'était un grand plaisir de partager ces quelques semaines avec vous.

Je remercie également tous les répondants de m'avoir consacré du temps afin de mieux comprendre leur organisation, leur manière de créer un jeu vidéo et de gérer la créativité. Je suis particulièrement reconnaissant aux cinq studios qui m'ont accueilli dans leurs locaux et de m'avoir fait partager leur vision de la créativité dans l'industrie.

Finalement la fin de ces remerciements est consacrée à ma famille. Tout d'abord à ma maman, l'être, la personne, qui m'a toujours poussé sans relâche, mais toujours avec bienveillance et surtout énormément d'amour. À mes parents, Valérie et Didier qui m'ont toujours fait confiance et soutenu dans mes choix, aujourd'hui la fierté qui règne dans leurs yeux alimente une joie inconditionnelle, qui est à l'image de leur amour. À mes frères de sang, Alexandre et Julien, pour m'avoir aidé à m'endurcir durant toutes ces années. À mes frères spirituels, Yassine et Kevin, qui ont toujours cru en moi, même plus que je ne crois en moi-même, merci pour toute cette énergie positive et entraînante. À ma belle-mère, Isabelle, pour nous avoir aidés et soutenus notamment durant la période de rédaction intensive.

Ainsi, je finis par les deux êtres qui partagent ma vie. Merci à Ludivine d'être une personne formidable, d'avoir supporté mes absences, de m'avoir apporté son soutien, son amour, ses rires et ses blagues du soir qui a rendu ma vie et ma thèse bien plus supportables. Merci à ma raison d'être, ma source infinie d'amour et de joie, ma fille, ma Marie. Merci d'avoir, entre autres, ce super pouvoir de me déconnecter de ma thèse en une phrase et un sourire.

La Combe de Lancey, le 9 septembre 2020

Sommaire

Introduction générale.....	13
Chapitre 1 - La créativité, un état de l'art	37
Section 1 : La genèse de la créativité : des définitions aux antécédents	42
Section 2 : La créativité organisationnelle dans les industries créatives.....	113
Conclusion chapitre 1	134
Chapitre 2 - Méthodologie générale de la recherche	139
1. Architecture de la recherche.....	143
2. Méthodologie qualitative basée sur des études de cas	158
3. Méthodologie <i>Qualitative Comparative Analysis</i> (QCA).....	185
4. Méthodologie quantitative.....	228
Conclusion chapitre 2.....	242
Chapitre 3 - Article 1 - La créativité dans les espaces de <i>coworking</i> : le cas de « La Cordée »	243
Chapitre 4 - Article 2 - La créativité dans les studios de jeux vidéo : une étude de cas multiple.....	269
Chapitre 5 - Article 3 - Optimal Corporate Configuration Leading to Organizational Creativity - A QCA Approach Applied To Independent Video Game Studios.....	295
Chapitre 6 - Article 4 - Influence of team agility and creative capabilities on creative outcomes: a moderated mediation model.....	335
Chapitre 7 - Discussion et conclusion générales	353
Section 1 : Principaux résultats et discussion.....	357
Section 2 : Conclusion générale	378

Bibliographie	387
Liste des tableaux	416
Liste des figures	418
Liste des annexes	419
Annexe.....	420
Table des matières.....	460
Index.....	470

I

Introduction générale

En 2017, le studio de jeux vidéo américain *Epic Games* lance officiellement sur le marché le jeu *Fortnite*. Ce jeu remportera de nombreux prix comme le meilleur jeu en cours, ou encore le meilleur jeu évolutif (BAFTA, 2019 ; The Games Awards, 2019). En plus de ces récompenses, un réel engouement international se crée autour du jeu comme en témoigne le concert virtuel réalisé au sein de l'environnement de *Fortnite* par l'artiste Travis Scott suivi par 12 millions de joueurs (Le Monde, 2020). *Epic Games* en faisant preuve de créativité organisationnelle (CO) par l'utilisation de la bissociation (e.g. Koestler, 1964), a su créer un nouveau genre de jeu par la combinaison de plusieurs fonctionnalités. En effet, le studio a créé un jeu à l'intersection des jeux à succès que sont *Counter Strike* et *Age Empire*, et le film *Battle Royale*. Véritable combinaison de jeu de tir à la première personne, de construction et de mode d'affrontement populaire, les joueurs naviguent et s'affrontent dans un monde virtuel modulable grâce aux diverses constructions des joueurs jusqu'à ce qu'il en reste plus qu'un. La CO, le studio en a fait preuve en réussissant à fédérer toute l'organisation autour du lancement d'un nouveau produit qui leur a déjà rapporté plus de 680 millions de dollars de recette uniquement la première année (Gamergen, 2020). On aperçoit ici, l'intérêt pour les organisations issues des industries créatives de réussir à faire preuve et de mettre en œuvre la créativité de l'organisation.

L'intérêt de la communauté de chercheurs envers la CO est né il y a quarante-cinq ans grâce notamment aux travaux de Hitt (1975). Néanmoins, malgré de nombreux travaux théoriques concernant cette dernière (e.g. Amabile, 1988 ; Ford, 1996 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993), la validation empirique d'un modèle conceptuel encadrant précisément la CO fait toujours défaut. En effet, la CO est un construit complexe (Sternberg, 1999), et dans la littérature coexiste plusieurs modèles de celle-ci. D'un côté, le modèle théorique de Woodman, Sawyer et Griffin (1993), qui proposent la CO comme le résultat de l'interaction entre la créativité individuelle et collective, et les influences organisationnelles. Et de l'autre côté, des modèles empiriques, les climats créatifs qui étudient l'environnement de travail afin de favoriser la créativité dans les organisations. Le modèle interactionniste est théorique et partiellement validé empiriquement, alors que les modèles empiriques des climats créatifs sont peu ancrés théoriquement et validés empiriquement. Cependant, ces modèles partagent et diffusent une vision commune qui peut être synthétisée de la manière suivante : l'organisation joue un rôle majeur dans le développement de la créativité des individus et des équipes. Ainsi, ces modèles vont orienter les futures recherches en CO vers une approche centrée sur les individus au sein des organisations (De Paoli, Sauer et Ropo, 2019). Par conséquent, les

chercheurs vont davantage étudier la CO en utilisant le niveau d'analyse individuel et ainsi identifier des antécédents de la CO à ce même niveau d'analyse (Zhou et Shalley, 2003, 2008). Ainsi, comme le rapportent Zhou et Shalley (2008, p.348) : « *la recherche sur la créativité organisationnelle s'est essentiellement concentrée sur les antécédents de la créativité (individuelle)* »¹. Ces auteurs constatent ainsi un manque notable d'identification d'antécédents de la CO au niveau organisationnel.

Deux principales raisons peuvent expliquer cette direction prise par la recherche. La première raison à ce manque d'investigation quant à l'identification d'antécédent au niveau organisationnel, peut venir de la difficulté de collecter des données à trois niveaux d'analyse simultanément. En effet, Hofmann, Griffin et Gavin (2000) estiment que pour qu'une recherche prenne en compte simultanément les trois niveaux d'analyse de la créativité, les chercheurs doivent disposer d'une base de données regroupant trente individus par équipe et trente équipes par organisation. Ce qui représente un volume de données difficilement collectable. Une seconde raison peut résider dans la définition même de ce concept proposé par Woodman, Sawyer et Griffin (1993) communément acceptée par la communauté qui définit la CO comme : « *La créativité organisationnelle est la création d'un nouveau produit, d'une idée de service, d'une procédure ou d'un processus valorisable et utile par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe* »² (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993, p.293). Selon nous, cette définition crée une ambiguïté entre créativité organisationnelle et créativité dans les organisations. Pourtant cette distinction est nécessaire et cruciale, car les concepts sont analogues, mais hétéroclites. La créativité dans les organisations fait référence à la créativité individuelle et collective des individus et des équipes qui composent l'organisation (Bissola et Imperatori, 2011 ; Koch *et al.*, 2018 ; Thompson, 2018). Tandis que la CO est la créativité de l'organisation elle-même, représentant sa capacité à créer des résultats créatifs. La nuance est subtile, mais elle permet de clarifier la conceptualisation de la CO que nous défendons dans ce manuscrit. La créativité au niveau organisationnel peut aussi être appréhendée comme une

¹ Zhou et Shalley (2008, p.348) « research on organizational creativity has overwhelmingly focused on antecedents of creativity »

² (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993, p.293) « Organizational creativity is the creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure, or process by individuals working together in a complex social system »

capacité organisationnelle (Napier et Nilsson, 2006 ; Parmentier et Szostak, 2015), une source d'efficacité organisationnelle (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993), et une source davantage concurrentielle (Mumford, 2012).

Dans cette thèse, nous nous concentrons à l'identification d'éléments organisationnels favorables à la CO. Par éléments organisationnels, nous faisons référence aux pratiques de gestion (e.g. Lapierre et Giroux, 2003) et aux caractéristiques organisationnelles (e.g. Amabile, 1996 ; Ekvall, 1996 ; Mnisri et Wasieleski, 2020). Les pratiques de gestion font référence aux éléments dynamiques et processuels de l'organisation, comme la gestion des connaissances, la gestion de projet, la gestion des idées ou encore l'ouverture du processus créatif. Les caractéristiques organisationnelles se réfèrent aux éléments de l'organisation, par exemple, le climat organisationnel, l'aménagement de l'espace, ou tout autre élément où le temps ne l'impacte pas directement.

Nous faisons le constat que la littérature se concentre presque exclusivement sur l'étude des caractéristiques organisationnelles en s'intéressant à la CO principalement via le cadre théorique des climats créatifs (Hunter, Bedell et Mumford, 2007), qui ne permet pas la prise en compte d'éléments dynamiques de celle-ci. Reprenons l'exemple des climats créatifs, qui étudient surtout les caractéristiques organisationnelles comme les ressources, la pression organisationnelle ou bien l'atmosphère de travail et négligent les pratiques de gestion comme le partage de connaissance (e.g. Lapierre et Giroux, 2003). Avec la prise en compte des pratiques de gestion, nous introduisons une vision plurilatérale et dynamique de la CO. Pour ce faire, dans un premier temps nous proposons une nouvelle définition de la CO afin de tenter de réduire l'ambiguïté autour de la CO et de la créativité dans les organisations. Puis dans un deuxième temps, à travers la matrice POPE nous proposons de catégoriser les travaux de la CO dans la lignée des travaux de Mooney (1958) et Rhodes (1961) qui se sont prêtés à cet exercice concernant la créativité individuelle. Cela nous permettra de nous concentrer sur deux dimensions de cette même matrice, les pratiques de gestion et l'organisation elle-même afin d'identifier de nouveaux antécédents organisationnels de la CO. Afin d'identifier théoriquement et empiriquement de nouveaux antécédents organisationnels de la CO, nous avons décidé de confronter la littérature en CO avec la littérature des industries créatives. Le choix de ce contexte est justifié par la nature même de cette industrie où en son sein les organisations se basent fortement sur la créativité afin de survivre et se développer (Caves, 2000 ; Cohendet et Simon, 2007 ; DCMS, 2016 ; Hartley, 2007). De plus, étant donné la

complexité et l'équifinalité du phénomène de la CO (Bissola, Imperatori et Colonel, 2014), nous développons une approche configurationnelle que nous développerons en détail dans la section « Méthodologie générale de la recherche ».

En résumé, la littérature recense un grand nombre d'antécédents de la CO, néanmoins majoritairement identifiés au niveau individuel. De plus, la CO a principalement été étudiée comme ayant un rôle uniquement d'environnement de travail c'est-à-dire comme un contexte social où les individus et les équipes créatives évoluent. Ainsi, les recherches se sont concentrées à étudier la CO au travers de ses caractéristiques organisationnelles en ne prenant que très peu en compte les pratiques de gestion (Lapierre et Giroux, 2003). Ainsi, en prenant en compte à la fois les pratiques de gestion, c'est-à-dire les éléments organisationnels dynamiques où la notion de temps agit directement, ainsi que les caractéristiques organisationnelles, les éléments organisationnels statiques où le temps est négligeable, nous nous proposons d'étudier la CO en adoptant une approche organisationnelle et configurationnelle, le tout en s'inspirant de la littérature des industries créatives.

La genèse de l'objet de notre recherche

Lors de cette partie, nous aborderons dans un premier temps l'émergence de notre objet de recherche en présentant plusieurs constats issus de la littérature. Dans un deuxième temps, nous aborderons les problématiques induites par les constats précédemment évoqués, qui seront traitées au cours de ce manuscrit.

1. L'émergence de l'objet de recherche

La construction de notre objet de recherche qui aboutira à la formulation d'une problématique générale se base sur quatre constats issus de la littérature. Premièrement, les recherches se sont principalement concentrées à étudier la CO sous le prisme de la créativité dans les organisations, plutôt que directement la créativité de l'organisation (Koch *et al.*, 2018 ; e.g. Lapierre et Giroux, 2003 ; e.g. Moultrie et Young, 2009 ; Thompson, 2018). Le second constat qui est une conséquence du premier montre que la recherche d'antécédents de la CO s'est majoritairement concentrée au niveau d'analyse de la créativité individuelle, et non à un niveau d'analyse organisationnelle (Zhou et Shalley, 2003, 2008). Troisièmement, la littérature des industries créatives révèle des spécificités organisationnelles des organisations créatives qui

pourraient permettre d'approfondir notre objet de recherche (Caves, 2000 ; Cohendet et Simon, 2007 ; Hartley, 2007). Quatrièmement, la CO a été principalement étudiée à travers des approches qualitatives et quantitatives, en employant une méthode mixte nous tenterons d'apporter de nouvelles conclusions ainsi que de nouveaux éléments de réflexion (Soriano de Alencar, 2012).

1.1. La créativité organisationnelle : un rôle de l'organisation dans le développement de la créativité dans les organisations

La grande majorité des études opte pour une conceptualisation de celle-ci en considérant l'organisation comme un contexte social influençant la créativité individuelle et collective (e.g. Amabile, 1996 ; Ekvall, 1996 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Ainsi, la CO a été principalement étudiée par le prisme de la créativité dans les organisations (Koch *et al.*, 2018 ; Thompson, 2018), qui est une dimension prédominante de la CO (Isaksen et Lauer, 2002), mais n'est pas pleinement suffisante afin de mieux la comprendre. Cela a pour conséquence une concentration des recherches autour des caractéristiques organisationnelles influençant la créativité dans les organisations et un manque d'investigation concernant les pratiques de gestion induites par l'organisation (e.g. Lapierre et Giroux, 2003). Lorsque nous employons le terme de caractéristiques organisationnelles, nous faisons explicitement référence aux éléments organisationnels statiques dans lesquels le temps n'a que peu d'influence directe, par exemple le climat organisationnel, la culture organisationnelle, ou encore la structure organisationnelle (Bissola et Imperatori, 2011 ; Mnisri et Wasieleski, 2020 ; Parjanen, 2012). Toutefois, contrairement à Herrmann et Guenther (2017) qui intègrent les pratiques de gestion au sein des climats créatifs, nous estimons que les pratiques de gestion sont intrinsèquement différentes aux éléments organisationnels statiques que sont les caractéristiques organisationnelles. En effet, les pratiques de gestion sont des éléments organisationnels dynamiques où le temps joue prestement un rôle majeur (e.g. Lapierre et Giroux, 2003). Même si la notion de climat organisationnel n'est pas explicitement définie comme un construit statique (e.g. Amabile et Pratt, 2016), ce concept fournit une représentation de l'environnement de travail à un instant donné. Contrairement à la notion de gestion de projet où la temporalité est omniprésente. Ainsi, nous proposons de faire une distinction entre des éléments de la CO qui sont dynamiques, les pratiques de gestion et statiques, les caractéristiques organisationnelles.

De récentes recherches prennent en compte les éléments dynamiques de la CO, sortant progressivement du paradigme des climats créatifs, considérant plus uniquement la CO comme

jouant le rôle d'un environnement de travail développant et soutenant la créativité des individus et des équipes (e.g. Blomberg, Kallio et Pohjanpää, 2017 ; Fortwengel, Schüßler et Sydow, 2017 ; Koch *et al.*, 2018). Ce constat nous a incités à proposer la matrice POPE qui au même titre que les quatre « P » de la créativité individuelle, permet de catégoriser les études de la CO en quatre dimensions, les Pratiques de gestion, l'Organisation, le Produit créatif, et l'Environnement de l'organisation. Ainsi, les études de la CO concernant les processus, les routines ou tout autre élément dynamique sont regroupés dans la catégorie « P » de la matrice POPE pour pratiques de gestions. L'Organisation regroupe les études de la CO consacrées aux caractéristiques organisationnelles comme les climats créatifs ou tout autre élément de l'environnement de travail. Le Produit créatif s'intéresse aux travaux qui portent sur le résultat créatif d'une organisation. Finalement, la dimension Environnement intègre les recherches concernant l'étude de l'environnement externe de l'organisation, ce champ est principalement représenté par les études relatives au territoire créatif.

1.2. La créativité organisationnelle principalement étudiée au niveau d'analyse individuel.

Comme vu précédemment, dans la littérature un certain nombre de recherches ne font pas de concrète distinction entre la créativité organisationnelle et la créativité dans les organisations (e.g. Amabile, 1988 ; Boso *et al.*, 2017 ; Hjorth *et al.*, 2018 ; Moultrie et Young, 2009 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Cette ambiguïté a créé au sein de la communauté de chercheurs un fort courant de recherche qui considère la CO uniquement comme un environnement de travail nourrissant la créativité individuelle et collective (e.g. Amabile et Gryskiewicz, 1989 ; Cirella, 2016 ; Cummings et Oldham, 1997 ; Gupta et Banerjee, 2016 ; Isaksen et Lauer, 2002 ; McLean, 2005). Dans ce sens pour certains auteurs, la CO peut même se résumer au climat organisationnel favorable à la créativité (e.g. Sundgren *et al.*, 2005). Cette vision a eu pour conséquence l'identification d'antécédents de la CO à un niveau d'analyse de la créativité individuelle et un manque d'investigation concernant les antécédents organisationnels (Zhou et Shalley, 2003, 2008). Ce constat n'est pas nouveau, ni récent, en effet Jing Zhou et Christina Shalley en 2003 puis en 2008 au travers du chapitre d'ouvrage « *Expanding the Scope and Impact of Organizational Creativity Research* » au sein du livre « *Handbook of Organizational Creativity* » déplore que la communauté de chercheurs se soit trop majoritairement concentrée à étudier la CO au niveau d'analyse de l'individu : « *Comme le montrent ce volume et les récentes analyses de la littérature sur la créativité*

organisationnelle [...], les recherches sur la créativité organisationnelle se sont très largement concentrées sur les antécédents de la créativité. En outre, une grande partie de ces recherches ont été menées au niveau de l'analyse individuelle »³ (Zhou et Shalley, 2008, p.348). Ainsi, afin de faire progresser la connaissance au sujet des antécédents organisationnels de la CO, il est nécessaire de s'intéresser à la CO au niveau d'analyse de l'organisation. En effet, les recherches recensant les antécédents ou les facteurs de celle-ci s'intéressent finalement principalement aux caractéristiques permettant de stimuler la créativité individuelle, voire collective. Toutefois, par ce constat nous ne remettons pas en cause l'intérêt de ce champ de recherche, ni le postulat que pour qu'une organisation soit créative, elle a besoin d'individus et d'équipes créatives. L'idée défendue ici est qu'étudier la CO ne doit pas uniquement se restreindre à considérer l'organisation comme un environnement de travail où évoluent des individus et des équipes.

1.3. Les spécificités organisationnelles des organisations au sein des industries créatives.

Afin d'identifier de nouveaux antécédents au niveau organisationnel, nous proposons de confronter la littérature en CO à la littérature des industries créatives. Ce choix se justifie par la nature même des industries créatives, qui regroupent des organisations dont les objectifs stratégiques sont fortement liés à la capacité de l'organisation à faire preuve de CO. Ainsi, dans la littérature relative aux industries créatives, les auteurs présentent ces organisations comme des organisations basées sur les projets (Cohendet et Simon, 2007 ; Davenport, 2006 ; Grabher, 2001 ; Lorenzen et Frederiksen, 2005 ; Windeler et Sydow, 2001). Cela signifie que la majorité des activités de l'organisation sont organisées au travers de projet. Néanmoins, peu d'études ont étudié cette spécificité et son impact sur la CO.

³ (Zhou et Shalley, 2008, p.348) « As is evident in this volume and in recent reviews of the organizational creativity literature [...] research on organizational creativity has overwhelmingly focused on antecedents of creativity. Moreover, much of this research has been on the individual level of analysis »

Une autre particularité des industries créatives est à mettre en évidence, la notion d'idées. En effet au sein des industries créatives la créativité et les idées jouent un rôle majeur dans le développement et la pérennité des organisations (Caves, 2000 ; Cohendet et Simon, 2007 ; Parmentier et Szostak, 2015). Si la gestion des idées a été étudiée à travers un champ de recherche dédié, peu d'études se sont intéressées à l'impact de la mise en place d'un système de gestion des idées sur la CO.

Ces constats mettent en lumière un manque d'investigation quant à l'influence des spécificités organisationnelles des organisations au sein des industries créatives qui peut avoir un fort impact sur la CO. Ainsi, nous proposerons de nous intéresser davantage aux industries créatives afin d'identifier de potentiels nouveaux antécédents organisationnels de la CO.

1.4. La méthode *Qualitative Comparative Analysis* au service des études organisationnelles.

La CO a été principalement étudiée à travers des approches qualitatives et quantitatives, Soriano de Alencar (2012) dans leur chapitre au sein de l'ouvrage dirigé par Michael Mumford « *Handbook of Organizational Creativity* », propose pour de futures recherches de combiner ces approches. En suivant cette recommandation, nous avons opté pour une architecture de notre recherche orientée vers une approche configurationnelle soutenue par une approche mixte de recherche (QCA).

La méthode *Qualitative Comparative Analysis* (QCA) a été introduite par Charles C. Ragin en 1971. Cette méthode s'appuie sur l'algèbre booléenne et la théorie des ensembles afin de comparer des ensembles. Cette méthode est une méthode mixte combinant les forces des méthodes de recherches qualitatives, par une orientation sur les cas (*case-oriented*), et quantitatives par l'orientation sur les variables (*variable-oriented*) (Schneider et Wagemann, 2012). Ainsi, la méthode QCA fournit un ensemble d'outils permettant d'examiner systématiquement les similitudes et les différences d'un ensemble de cas comparables afin d'identifier les conditions qui conduisent à un résultat (Marx, Cambré et Rihoux, 2013). La méthode QCA induit une approche configurationnelle par la comparaison de combinaisons de conditions, propices aux études organisationnelles (Fiss, 2011). Cette méthode est pleinement alignée avec nos objectifs et notre objet de recherche. En effet, en s'appuyant sur cette méthode, il nous est possible d'analyser plusieurs conditions organisationnelles simultanément afin d'identifier des configurations organisationnelles permettant l'occurrence de la CO.

Ce travail de recherche est, à notre connaissance, la première étude consacrée à la CO en utilisant une approche configurationnelle adossée à une méthode QCA. L'avantage de ce positionnement est de pouvoir utiliser pleinement les forces de la méthode QCA. Effectivement cette méthode permettrait d'identifier des conditions et des configurations nécessaires et suffisantes à la CO (Fiss, 2011 ; Ragin, 1987 ; Schneider et Wagemann, 2012 ; Soriano de Alencar, 2012), ce que les méthodologies qualitatives et quantitatives seules ne permettraient pas. Pour ces raisons, selon Fiss (2011), les revues scientifiques en organisations sont de plus en plus intéressées par des recherches mobilisant une approche configurationnelle permise par la méthode QCA.

La partie suivante est consacrée à identifier les problématiques formulées en se basant sur les quatre constats précédemment décrits.

2. Problématiques

Les constats effectués lors de la partie précédente nous amènent à nous intéresser à identifier des antécédents organisationnels de la CO dans le contexte particulier que sont les industries créatives, en prenant en compte aussi bien les caractéristiques organisationnelles que les pratiques de gestion. Afin d'atteindre cet objectif, nous répondrons à la question de recherche générale suivante :

Quelles sont les configurations de pratiques de gestion et de caractéristiques organisationnelles nécessaires et suffisantes à la créativité organisationnelle ?

La thèse défendue au travers de ce travail doctoral est que la créativité organisationnelle ne doit pas être réduite uniquement à un environnement de travail agissant sur la créativité individuelle et collective, mais bien comme un phénomène complexe influencé par des caractéristiques organisationnelles et des pratiques de gestion induites par l'organisation agissant sur sa propre capacité à créer des résultats créatifs. Ainsi notre vision de la CO englobe la créativité dans les organisations et la créativité de l'organisation dépassant ainsi la vision réductrice considérant la CO comme ayant uniquement un rôle d'environnement de travail. Afin de mener à bien notre recherche, nous mobilisons un cadre théorique centré sur la CO en la confrontant à la littérature des industries créatives. Cette pratique nous permet d'identifier, dans un premier temps, la pertinence théorique de la prise en compte de caractéristiques organisationnelles et de pratiques

de gestion. Puis dans un second temps, nous vérifions la pertinence empirique de ces mêmes éléments.

Dans le but de répondre à cette problématique, nous proposons de la décomposer en quatre sous-questions réparties en trois étapes au travers de quatre articles de recherche. La première de ces étapes consiste à identifier empiriquement les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de gestion pouvant intervenir dans les industries créatives. La seconde étape précise l'influence et l'importance de ces éléments sur la CO. Finalement, l'ultime étape se focalise sur une pratique de gestion en particulier, qui a été identifiée comme nécessaire à la CO lors de l'étape précédente, l'objectif est alors de quantifier son effet sur notre objet de recherche.

La réalisation de la première étape se fait au travers des deux sous-questions suivantes, qui représentent les questions de recherche des deux premiers articles de ce manuscrit. Ainsi la première sous-question est présentée et formulée de la manière suivante :

Comment les espaces de *coworking* favorisent-ils la créativité des *coworkers* ?

Les espaces de *coworking* sont des tiers-lieux qui regroupent des travailleurs indépendants ou des télétravailleurs afin de leur permettre de rompre de l'isolement (Gerdenitsch *et al.*, 2016 ; Spinuzzi, 2012). Parmi la population qui fréquente ces tiers-lieux, il est aisément possible de rencontrer des travailleurs des industries créatives (Florida, 2002 ; Moriset, 2014). Ainsi, l'espace de *coworking* « La Cordée » a décidé de mettre en place une stratégie orientée vers les travailleurs créatifs afin de leur permettre de développer leur créativité. Il est pertinent de s'intéresser à cette nouvelle forme d'organisation du travail, qui regroupe les travailleurs des industries créatives, car les membres de ces espaces ne sont pas des salariés de l'organisation, mais des personnes externes à celle-ci. Dans la littérature, peu d'études traitant de la CO se sont intéressées à une organisation regroupant majoritairement des personnes externes à cette même organisation. Pourtant, « La Cordée » présente une volonté de développer la créativité de ces individus. Ainsi, cette étude de cas permet à la fois de s'intéresser à la CO à travers une organisation atypique, du moins peu étudiée, regroupant des travailleurs des industries créatives, mais aussi une entreprise qui s'organise afin de développer la créativité d'individus externes à celle-ci. Grâce à ce contexte, nous avons pu commencer à identifier des caractéristiques organisationnelles agissant sur la créativité de travailleurs issus des industries créatives.

Quelles sont les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de gestion mises en œuvre lors de la production de contenus créatifs dans les studios de jeux vidéo ?

Un grand nombre de recherches se sont intéressées à la CO à travers les climats créatifs (e.g. Boso *et al.*, 2017 ; Isaksen et Ekvall, 2010 ; Kallio, Kallio et Blomberg, 2015 ; Koch *et al.*, 2018 ; Moultrie et Young, 2009 ; Sundgren *et al.*, 2005). Néanmoins, des recherches commencent à s'intéresser aux liens entre la CO et des pratiques de gestion, par exemple, la gestion de connaissance et les stratégies de communication (e.g. Lapierre et Giroux, 2003). À travers cette sous-question, nous cherchons à comprendre le lien entre la CO et trois pratiques de gestion que sont la gestion de projet, la gestion des idées, l'ouverture du processus créatif, ainsi qu'une caractéristique organisationnelle, l'atmosphère de travail. Si la gestion de projet et la gestion des idées sont considérées comme des pratiques de gestion induites par l'organisation, l'atmosphère de travail est une caractéristique organisationnelle se rapprochant des climats créatifs et notamment de la dimension de « joie et humour » du SOQ (e.g. Ekvall, 1996). En effet, si Isaksen et Lauer (2002) présentent cette dimension comme l'une des dimensions les plus influentes sur la créativité des équipes, Schreier (2018) met en évidence l'existence d'une atmosphère bien différente dans les studios de jeux vidéo. Il décrit des périodes de grand stress où la joie et la bonne humeur sont peu présentes. Cette sous-question nous permet ainsi d'observer trois pratiques de gestion, et le paradoxe de l'atmosphère de travail dans les studios de jeux vidéo, et surtout de continuer à identifier des éléments organisationnels influençant potentiellement la CO.

Quelles sont les configurations organisationnelles regroupant les pratiques de gestion ainsi que les caractéristiques organisationnelles nécessaires et suffisantes à la créativité organisationnelle ?

La mobilisation d'une approche configurationnelle permettant d'apporter des éléments de réponses à notre problématique générale, fait de cette sous-question le cœur de ce travail doctoral. Après avoir identifié dans un espace de *coworking*, un tiers-lieu regroupant des travailleurs des industries créatives (Florida, 2002 ; Moriset, 2014), ainsi que dans plusieurs studios de jeux vidéo des éléments organisationnels influençant potentiellement la CO, il nous est à présent possible de vérifier si les caractéristiques organisationnelles ainsi que les pratiques de gestion identifiées comme pertinentes dans les deux premières sous-questions et articles de

recherche sont suffisantes ou nécessaires afin de provoquer l'émergence de la CO. Ainsi, grâce à cette sous-question, nous pouvons présentement tenter d'identifier des antécédents organisationnels à la CO. Notre étude des antécédents s'oriente davantage vers les facteurs qui favorisent celle-ci, c'est-à-dire sous l'angle des leviers plutôt que des freins ou barrières. Cependant, l'asymétrie causale présente lors de toute analyse QCA (Schneider et Wagemann, 2012), nous permettra tout de même, en nous intéressant à la non occurrence de la CO, d'identifier que l'absence d'une pratique de gestion est suffisante à la non occurrence de la CO. À propos des conditions étudiées, nous avons fait le choix de nous intéresser aux caractéristiques organisationnelles que sont l'atmosphère de travail, le regroupement des salariés en *open space* et le regroupement par projet, mais aussi à trois pratiques de gestion, la gestion de projet, la gestion des idées et l'ouverture du processus créatif. L'analyse spécifique de ces divers éléments organisationnels a été justifiée empiriquement par le second article, lors duquel une analyse intracas, puis une analyse intercas ont été réalisées, permettant la mise en évidence de similitudes ainsi que de différences d'organisation au regard des conditions précédemment citées. Cette question de recherche nous permet également de participer au débat quant à l'intérêt de regrouper en *open space* les salariés afin de stimuler la créativité. Concernant la prise en compte de la méthodologie de gestion de projet mobilisée, son origine se situe dans l'organisation même des industries créatives, qui sont des organisations basées sur les projets (*project-based organisations*) (Cohendet et Simon, 2007 ; Davenport, 2006 ; Grabher, 2001 ; Lorenzen et Frederiksen, 2005 ; Windeler et Sydow, 2001). Ainsi, les studios de jeux vidéo organisent la majorité de leurs activités, comme le développement d'un jeu, sous forme de projet. Par conséquent, il devient pertinent d'étudier si la méthodologie de gestion de projet utilisée a un impact sur leur capacité à créer un résultat créatif. En ce qui concerne la gestion des idées, les définitions majeures des différents niveaux de créativité (individuelle, collective et organisationnelle) font référence à la notion d'idées (e.g. Amabile, 1988 ; Hargadon et Bechky, 2006 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993), néanmoins les modèles actuels de la CO ne prennent pas en compte la manière dont une organisation gère les idées en son sein. Au travers de cette pratique de gestion, nous proposons d'étudier la potentielle influence de la mise en place d'un système de gestion des idées sur la CO. Ainsi, cette sous-question de recherche nous permet, *in fine*, d'identifier les configurations organisationnelles alliant caractéristiques organisationnelles et pratiques de gestion suffisantes à la CO.

Quel est l'effet de l'utilisation de méthodes agiles sur la créativité organisationnelle ?

Les réponses à la sous-question précédente ont elles-mêmes amené de nouvelles interrogations, et plus précisément concernant l'effet de la gestion de projet et l'atmosphère de travail sur la CO et la capacité créative de l'organisation. En effet au regard des tests de nécessité de l'article QCA, l'utilisation de méthodes agiles apparaît comme nécessaire afin de produire un résultat créatif, néanmoins la méthode QCA ne permet pas de quantifier l'effet de cette condition sur la CO. De plus, au travers des deux configurations suffisantes, le rôle de l'atmosphère de travail est ambigu. En effet, la première configuration fait apparaître l'atmosphère détendue présente (1) alors que la seconde mentionne l'absence de cette même condition (0), pourtant ces deux configurations mènent à l'occurrence de la CO. Ainsi, il nous est difficile de statuer quant à cette caractéristique organisationnelle. Cette sous-question nous permet de continuer notre recherche en approfondissant l'étude de la relation entre les méthodes agiles, l'atmosphère de travail et la CO. De plus, nous souhaitons étudier un concept récemment introduit dans la littérature par Guy Parmentier et Bérangère Szostak (2015), la capacité créative des organisations (CCO). Les auteurs l'ont proposée et définie comme suivant : « *la capacité créative d'une organisation est l'aptitude, à l'aide de processus et de routines, de générer, capter, sélectionner et intégrer des idées et solutions nouvelles, appropriées, utiles et faisables pour améliorer, changer et renouveler les procédés et productions de l'organisation ainsi que l'organisation elle-même* » (Parmentier et Szostak, 2015, p.11-12). De la sorte, en mobilisant une étude quantitative basée sur un modèle de médiation modérée il nous est possible de quantifier l'impact de l'utilisation de méthodes agiles sur la capacité créative de l'organisation et la CO, mais aussi du rôle modérateur de l'atmosphère de travail détendue. Ainsi cette sous-question, en plus d'approfondir nos résultats, permet d'initier des travaux empiriques de façon à explorer ce nouveau concept.

Les réponses détaillées à ces sous-questions de recherche ainsi qu'à la problématique générale seront apportées lors du dernier chapitre de cette dissertation. Ainsi après avoir présenté l'intérêt d'étudier la CO dans les industries créatives ainsi que les problématiques sous-jacentes, nous allons présenter l'architecture générale de la recherche.

Architecture de la recherche

La présente recherche a pour objectif d'identifier les facteurs organisationnels nécessaires et suffisants ainsi que les combinaisons de ces facteurs suffisantes permettant à une organisation de faire preuve de CO. Ainsi, il est primordial de s'interroger quant aux choix épistémologiques et méthodologiques faits durant ce travail de recherche. Cette section a pour but d'apporter un éclaircissement introductif aux choix précédemment cités, et sera conclue par une description de la démarche générale de la recherche accompagnée du plan de thèse détaillé.

1. Positionnement épistémologique

Au préalable de notre choix épistémologique, nous avons soigneusement pris connaissance des paradigmes employés en sciences de gestion comme le positivisme, l'interprétativisme, le constructivisme, le post-positivisme ou encore le réalisme critique. Il est recommandé aux chercheurs de s'intéresser au plus tôt quant à leurs positionnements épistémologiques (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Même s'il peut être difficile pour un jeune chercheur de comprendre dans le détail et en profondeur l'épistémologie, nous nous sommes attachés à explorer ces différents paradigmes. Néanmoins, notre propre positionnement s'est structuré au fur et à mesure de notre compréhension de notre objet de recherche, ainsi que les interrogations, notamment d'ordre ontologique, auxquelles nous nous sommes confrontés lors de ce travail doctoral.

Nourris de ces interrogations et réflexions, nous nous rattachons au courant du réalisme critique porté initialement par le philosophe Roy Bhaskar (1975). L'apparition de ce paradigme épistémologique a été motivée par l'opposition de deux postures épistémologiques majeures, le positivisme et le constructivisme, ce courant est souvent considéré comme une alternative à ces deux courants de pensée (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Plusieurs arguments justifient ce choix épistémologique. D'une part, nous considérons que notre objet de recherche, la créativité organisationnelle, est un phénomène existant dans le monde réel en dépit de l'intérêt qu'on lui porte. D'autre part, nous considérons la CO comme un phénomène social influencé par des mécanismes générateurs, instrumentalisés, dans ce manuscrit comme dans la littérature, par l'influence de divers facteurs. De plus, au sein du paradigme épistémologique du réalisme critique, la réalité est considérée comme une réalité multidimensionnelle basée sur l'équifinalité, c'est-à-dire que pour un même phénomène plusieurs explications et moyens

d'aboutir à celui-ci sont possibles (Wynn et Williams, 2012). Nous croyons profondément à cette conceptualisation de la réalité, c'est ainsi que notre approche méthodologique générale de la thèse se base également sur ce principe fort, l'équifinalité. Ainsi, en mobilisant une approche configurationnelle induite par une démarche quali-quantitative ou *Qualitative Comparative Analysis* (QCA) où l'équifinalité est également un fondement majeur (Schneider et Wagemann, 2012), il est tout à fait cohérent et recommandé d'affilier ce choix épistémologique avec une approche QCA (Gerrits et Verweij, 2013 ; Wynn et Williams, 2012).

2. Choix méthodologiques

Nous avons opté pour une méthodologie mixte basée sur une approche QCA. Ce choix est adéquatement lié avec notre ancrage épistémologique du réalisme critique, car ce paradigme épistémologique tout comme l'approche QCA sont basés sur l'équifinalité (Schneider et Wagemann, 2012 ; Wynn et Williams, 2012). De plus, Wynn et Williams (2012) recommandent aux chercheurs se positionnant dans le réalisme critique de mobiliser une méthodologie basée sur de multiples méthodes de recherche, tout comme Soriano de Alencar (2012) recommande d'étudier la CO grâce à une méthodologie mixte.

Ainsi, la méthode QCA peut être mobilisée comme un outil d'analyse ou une approche de recherche à part entière. Néanmoins il est très fortement recommandé, afin d'exploiter pleinement cette méthodologie, de l'appréhender comme une approche de recherche (Ragin, 2008a ; Schneider et Wagemann, 2012). L'analyse QCA est considérée comme une méthode mixte alliant méthode qualitative et quantitative. Ainsi, dans le cadre de ce travail de recherche nous avons mobilisé une approche QCA s'appuyant sur trois méthodes différentes, la méthode qualitative, la méthode QCA puis la méthode quantitative. Ainsi, les résultats des deux études qualitatives ont permis d'identifier des caractéristiques et des pratiques de gestion organisationnelles qui ont été utilisées comme condition d'entrée de l'étude QCA, enfin l'analyse quantitative a permis de quantifier l'effet d'une de ces pratiques de gestion sur la CCO et la CO modérée par une de ces caractéristiques organisationnelles.

L'utilisation de la méthodologie qualitative dans un premier temps nous permet d'étudier le phénomène complexe de la CO et d'identifier les éléments organisationnels qui pourraient avoir un impact sur la CO. Ainsi les deux premiers articles de cette thèse permettent dans un contexte d'industries créatives ou de regroupement de travailleurs des industries créatives d'étudier des

caractéristiques organisationnelles de la CO. Le second article quant à lui s'intéresse davantage aux pratiques de gestion permettant à l'organisation d'être créative.

Dans la continuité de ces premiers travaux, nous avons utilisé les résultats et les conclusions de ces deux premiers articles afin de construire l'analyse QCA. Cette analyse nous a permis d'identifier un nouvel antécédent à la CO dans un contexte d'industries créatives, mais aussi des configurations organisationnelles suffisantes afin de permettre à une organisation de produire des résultats créatifs. En effet, l'utilisation de méthodes agiles apparaît comme nécessaire à la CO, néanmoins, il nous est impossible de déterminer l'effet précis des méthodes agiles sur cette dernière via la méthode QCA. De plus, même si la littérature identifie l'atmosphère de travail détendue comme ayant une importance majeure, notre analyse ne montre pas de nécessité concernant cette condition.

Par conséquent, nous avons réalisé une dernière étude au travers du quatrième article, où nous étudions grâce à une analyse de médiation modérée la relation entre l'atmosphère de travail détendue, l'utilisation de méthodes agiles et la CO et la CCO. Grâce à une étude quantitative, il est, à présent, possible de quantifier l'effet de l'utilisation de méthodes agiles sur la CO ainsi que l'effet de la CCO sur la CO lorsqu'il est modéré par l'atmosphère de travail détendue.

Lors du chapitre 7, nous synthétiserons les résultats des articles, puis en combinant plusieurs résultats nous formulerons des résultats transverses qui seront discutés. Ainsi, nous comptons contribuer théoriquement à la littérature en CO par l'identification de nouveaux antécédents à un niveau organisationnel. De plus, grâce à la matrice POPE, nous tentons de contribuer à cette même littérature en proposant un outil théorique permettant de classer les différents champs de recherche qui composent la CO. Concernant les contributions empiriques, nous tenterons d'apporter des validations empiriques à plusieurs suggestions théoriques, comme le rôle supposé de l'utilisation de méthodes agiles sur la CO. Par rapport aux contributions méthodologiques elles sont principalement concentrées autour de l'utilisation de l'approche QCA, mais aussi concernant la nature de la mesure de la CO et de la CCO.

Les différentes méthodologies mobilisées sont décrites dans le détail au travers du second chapitre de cette dissertation. Au cours de la partie suivante, nous aborderons le plan de thèse, qui nous l'espérons, vous permettra de naviguer en toute aisance à travers ce document.

3. Démarche générale de la recherche et plan de thèse

Cette dissertation est composée de sept chapitres, dont quatre articles de recherche correspondant au chapitre trois, quatre, cinq et six. L'enchaînement de ces différents chapitres a pour objectif de défendre la thèse suivante :

La créativité organisationnelle ne peut être réduite uniquement à un environnement de travail agissant sur la créativité individuelle et collective, mais bien comme un phénomène complexe influencé par des caractéristiques organisationnelles et des pratiques de gestion induites par l'organisation agissant sur sa propre capacité à créer des résultats créatifs.

Nous nous sommes appuyés sur quatre articles de recherche afin d'apporter des éléments de réponse à notre thèse. Ainsi, nous avons fait le choix de nous orienter vers une thèse « par article » et non « monographique » pour plusieurs raisons. L'une des raisons avancées résulte de la session Controserse de la conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS) en 2012 animée par Franck Tannery. Paul Chiambaretto a retranscrit une discussion entre Sandra Charreire-Petit et Régis Coeurderoy au sujet des différents types de thèses en management stratégique (Chiambaretto *et al.*, 2012).

Ainsi, la raison principale de notre choix réside dans le développement de compétences liées à l'activité de recherche, en effet, ce type de travaux permet de développer des compétences d'écriture d'articles de recherche (Chiambaretto *et al.*, 2012). Une seconde raison de ce choix concerne les collaborations possibles avec d'autres académiques que le directeur de thèse, qui permet l'échange de connaissances et d'expériences (Chiambaretto *et al.*, 2012). C'est grâce à ce format de thèse que nous avons eu l'opportunité de collaborer avec une académique spécialisée dans les méthodes quantitatives, ce qui nous a permis d'approfondir davantage cette thèse.

Néanmoins, même si ce type de thèse présente de nombreux avantages, il présente également une prise de risque pour le doctorant. Sandra Charreire-Petit identifie des risques liés au stress accru par une thèse par article, notamment dû à la pression à la publication afin de soutenir ce type de thèse (Chiambaretto *et al.*, 2012). Un second risque est lié à un manque de cohérence globale et à un possible manque de contribution de la part du doctorant dans la réalisation des articles. Pour ces deux raisons, nous avons apporté une attention particulière à la cohérence

globale et à l'enchaînement des articles, où chacun des articles trouve son fondement dans l'article précédent. De plus, dans le but d'une transparence totale nous vous proposons une estimation de notre contribution personnelle en annexe de ce document (*cf.* Annexe 1).

Afin de cadrer la thèse par article la Société Française de Management (SFM) a produit un document recensant dix bonnes pratiques lors de la réalisation d'une thèse par article. Ils placent le nombre d'articles souhaitable entre trois et quatre articles. Ils conseillent qu'au moins deux des articles aient fait l'objet d'une acceptation dans une revue classée, dans un colloque renommé ou encore dans un chapitre d'ouvrage chez un éditeur reconnu. Concernant le statut des articles, la SFM préconise *a minima* qu'un des articles soit uniquement le résultat d'un travail personnel du doctorant. Concernant la cohérence d'ensemble, la SFM recommande une diversité à travers les articles par leurs objets de recherche, leurs méthodes, leurs cadres théoriques et leurs résultats. Finalement, ils concluent en abordant la partie introductive et conclusive où le doctorant doit présenter la cohérence globale, mais aussi des conclusions issues d'une réflexion s'appuyant sur l'unité des articles présents dans le corps de la thèse. La SFM présente d'autres éléments à prendre en compte relatifs à la bibliographie, aux annexes et aux jurys de soutenance. Vous trouverez un tableau récapitulatif des dix bonnes pratiques ainsi que notre positionnement vis-à-vis de ces recommandations dans la partie « Cohérence d'ensemble » dans le chapitre méthodologie générale. Ainsi, nous avons suivi les recommandations de la SFM et nous avons intégré à notre dissertation la construction d'un cadre théorique et une discussion générale afin de positionner la thèse et non pas uniquement chaque article par rapport à la littérature existante.

Afin de répondre à notre question de recherche et construire un ensemble cohérent et pertinent, nous proposons l'articulation suivante :

Ainsi, le **chapitre 1** propose la construction d'un cadre théorique général pour l'ensemble de la thèse. En effet, nous avons fait le choix au regard de notre objet de recherche de baser nos travaux sur un cadre théorique similaire pour les quatre articles. Ainsi, le premier chapitre reconstitue le cadre théorique global en intégrant les légères différences entre les cadres théoriques des articles. Ce chapitre est composé de deux sections. La première section nous permet de retracer la genèse de la créativité en abordant les différentes conceptualisations, approches et définitions. À la suite de cette même section sont abordées la distinction entre la créativité dans les organisations et la CO, qui aboutira à la présentation de la matrice POPE. La seconde section est consacrée à la confrontation de la littérature en CO et des industries

créatives. Un développement théorique est alors conduit en retraçant les études de la CO dans les industries créatives qui est accompagné par la présentation du concept de capacité créative des organisations. Ainsi, en conclusion de ce chapitre sont présentés les écarts théoriques que nous tenterons de réduire. À travers un contexte d'étude particulier que sont les industries créatives. À l'issue de ce chapitre, nous avons proposé la prise en compte de deux pratiques de gestion, la gestion de projet et la gestion des idées, et une caractéristique organisationnelle emblématique et influençant fortement la CO, l'atmosphère de travail.

Le **chapitre 2** correspond à la méthodologie générale de la recherche décomposée en quatre parties. La première partie fait référence à l'architecture détaillée de la recherche, en reprenant notre positionnement épistémologique, nos choix méthodologiques ainsi qu'une présentation de la cohérence globale de la thèse. La seconde partie présente dans le détail la méthodologie qualitative basée sur des études de cas que nous avons mobilisées pour le premier et le second article. Dans cette partie, nous abordons l'intérêt d'une méthodologie qualitative, la collecte et l'analyse des données, la validité ainsi que la fiabilité de la démarche. La troisième partie est consacrée à la présentation de la méthode QCA. Nous reprenons la sélection des cas, la calibration des conditions et de la sortie, les analyses de nécessité et de suffisance, mais aussi un aspect très récent de la méthode QCA, les tests de robustesse. Finalement, la quatrième et dernière partie présente la méthodologie quantitative que nous avons mobilisée pour le quatrième article. Dans cette partie, nous retraçons l'intérêt de l'utilisation de la méthode, les mesures des variables, l'analyse de médiation modérée ainsi que la validité et la fiabilité de notre démarche quantitative.

Le **chapitre 3** est le premier article de ce manuscrit. Cet article traite de notre première sous-question de recherche : « comment les espaces de *coworking* favorisent-ils la créativité des *coworkers* ? » À travers ce premier article, nous cherchions à comprendre l'organisation d'un espace de *coworking* afin de développer la créativité de leurs membres qui peuvent être des travailleurs des industries créatives. En effet, nous avons rencontré deux *freelances* des industries créatives, un traducteur de jeux vidéo et une architecte, mais aussi de nombreux développeurs Web. Les résultats de cette étude ont révélé l'importance d'un environnement de travail favorable à la créativité par une atmosphère conviviale et ouverte, une diversité de profil et d'expérience, l'absence de lien hiérarchique, et la possibilité de déconnexion. Un second résultat majeur concerne l'organisation d'événement et la mise en place d'outils afin de stimuler la créativité. Finalement, le troisième résultat notable est l'instauration d'un état d'esprit de

bienveillance et de partage. Dans le cadre de ce travail doctoral, ce premier article a pour objectif de commencer à identifier des caractéristiques organisationnelles favorables à la créativité dans les organisations. Nous avons choisi un espace de *coworking*, car les études de la créativité sont encore peu présentes, mais surtout, car ce lieu pouvait nous donner un premier accès à des travailleurs des industries créatives au sein d'une nouvelle forme d'organisation du travail.

Le **chapitre 4** correspond au second article basé sur une méthodologie qualitative. L'objectif de cet article est de comprendre comment les studios de jeux vidéo se structurent et s'organisent afin d'être capables de produire des résultats créatifs. Ainsi, cet article apporte des éléments de réponse à notre deuxième sous-question de recherche qui est « quelles sont les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de gestion mises en œuvre lors de la production de contenus créatifs dans les studios de jeux vidéo ? ». L'analyse s'est appuyée sur un matériel empirique composé de cinq études de cas, deux studios de jeux vidéo français et trois québécois. Les principaux résultats mettent en évidence des différences quant à l'ouverture du processus créatif, une atmosphère de travail dépendante du processus de création, l'adaptation de la méthodologie de gestion de projet en fonction du client, et une gestion des idées créatives dépendantes du type d'idée et du processus de création. Au sein de ce travail doctoral, cet article a un double objectif, identifier des pratiques de gestion pertinentes à prendre en compte lors d'étude de la CO et observer l'atmosphère de travail dans les studios de jeux vidéo afin d'en comprendre le rôle au regard de la CO.

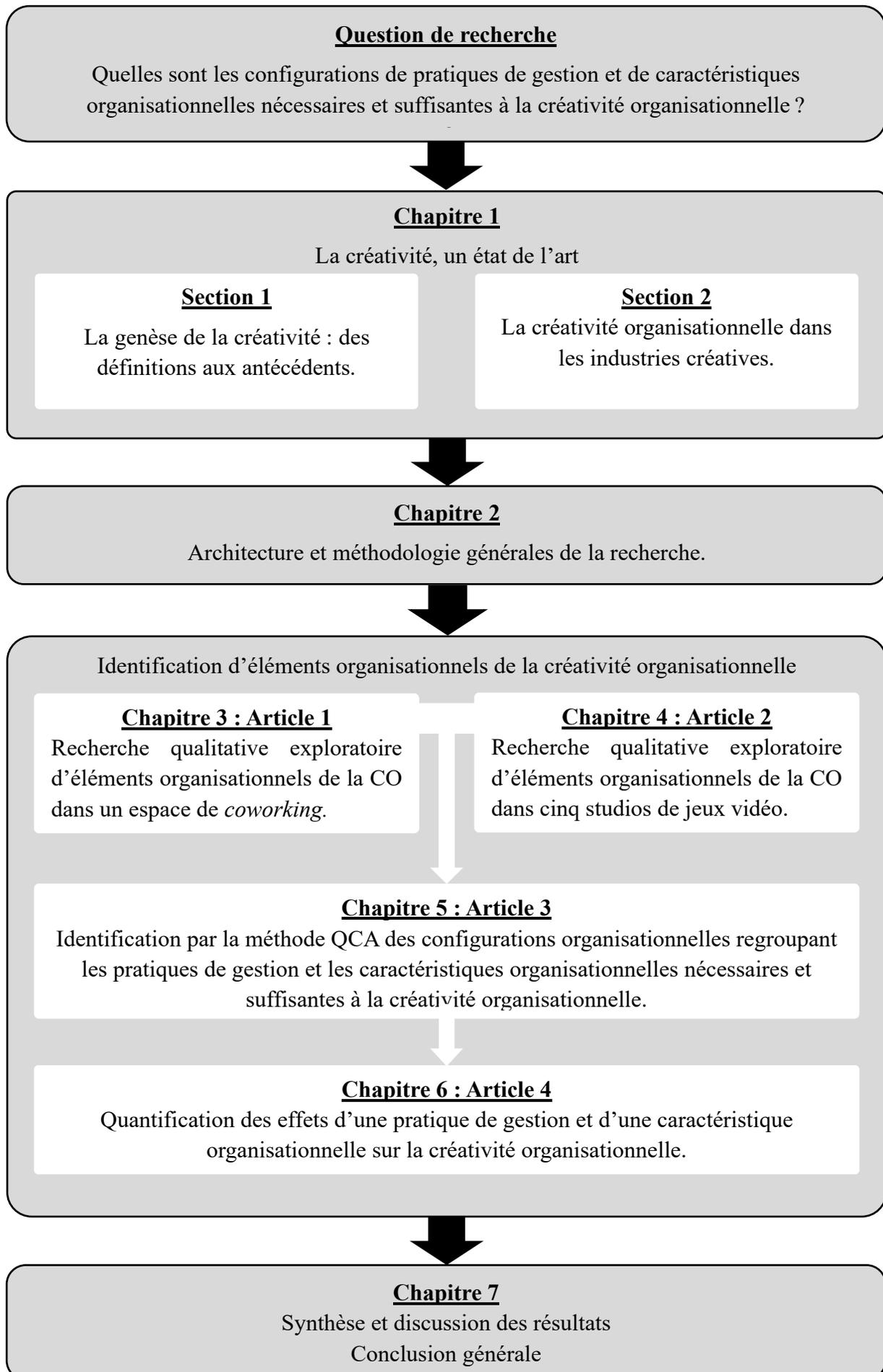
Le **chapitre 5** fait référence au troisième article mobilisant la méthodologie QCA. Cet article s'intéresse à la troisième sous-question de recherche : « quelles sont les configurations organisationnelles regroupant les pratiques de gestion ainsi que les caractéristiques organisationnelles nécessaires et suffisantes à la créativité organisationnelle ? » Ici, l'objectif est, en mobilisant les résultats des deux premiers articles, d'identifier les conditions ou facteurs nécessaires et suffisants ainsi que les configurations organisationnelles suffisantes permettant l'occurrence de la CO. Nous avons réalisé cette analyse en nous appuyant sur vingt-trois studios de jeux vidéo dans le monde entier. Les principaux résultats mettent en exergue la nécessité de l'utilisation de méthodes agiles, mais aussi de la conjonction entre l'utilisation de méthodes agiles et la mise en place d'un système de gestion des idées. Concernant les configurations organisationnelles, nous avons identifié deux configurations suffisantes. La première configuration représente les studios qui utilisent les méthodes agiles, ont un système de gestion

des idées, ouvrent le processus créatif aux opérationnels, regroupent les salariés en fonction de leur projet d'affectation, et mettent en place une atmosphère de travail détendue. Une seconde configuration qui regroupe les studios qui utilisent les méthodes agiles, ont un système de gestion des idées, ouvrent le processus créatif aux opérationnels, regroupent les salariés dans un *open space* par département de rattachement et où l'atmosphère de travail n'est pas détendue. Selon notre analyse, ces deux types d'organisation permettent à un studio de jeux vidéo l'exploiter au mieux leur CO.

Le **chapitre 6** présente le quatrième et dernier article utilisant une méthodologie quantitative. Cet article s'appuie sur les résultats de l'article QCA, en cherchant à mesurer l'effet de l'utilisation de méthodes agiles sur la CCO et la CO via la question suivante « quel est l'effet de l'utilisation de méthodes agiles sur la créativité organisationnelle ? Au vu de l'importance de l'atmosphère de travail identifiée dans la littérature et lors des articles 1 et 2, nous avons également mesuré l'effet modérateur de l'atmosphère de travail détendue entre la CCO et la CO. Afin de réaliser notre étude, nous nous sommes appuyés sur un matériel empirique composé de soixante-dix studios de jeux vidéo à travers le monde. Cet article présente trois résultats majeurs. Premièrement que l'utilisation de méthodes agiles a un impact positif et direct sur la CO, ce qui corrobore nos résultats de l'article QCA. En plus de vérifier certains résultats de l'article QCA, cet article nous permet de déterminer que l'utilisation de méthodes agiles permet d'expliquer trente pour cent de la variance de la CCO. Deuxièmement, l'utilisation de méthodes agiles permet de construire la CCO. Finalement, que la CCO influence positivement la CO si et seulement si l'atmosphère de travail est détendue.

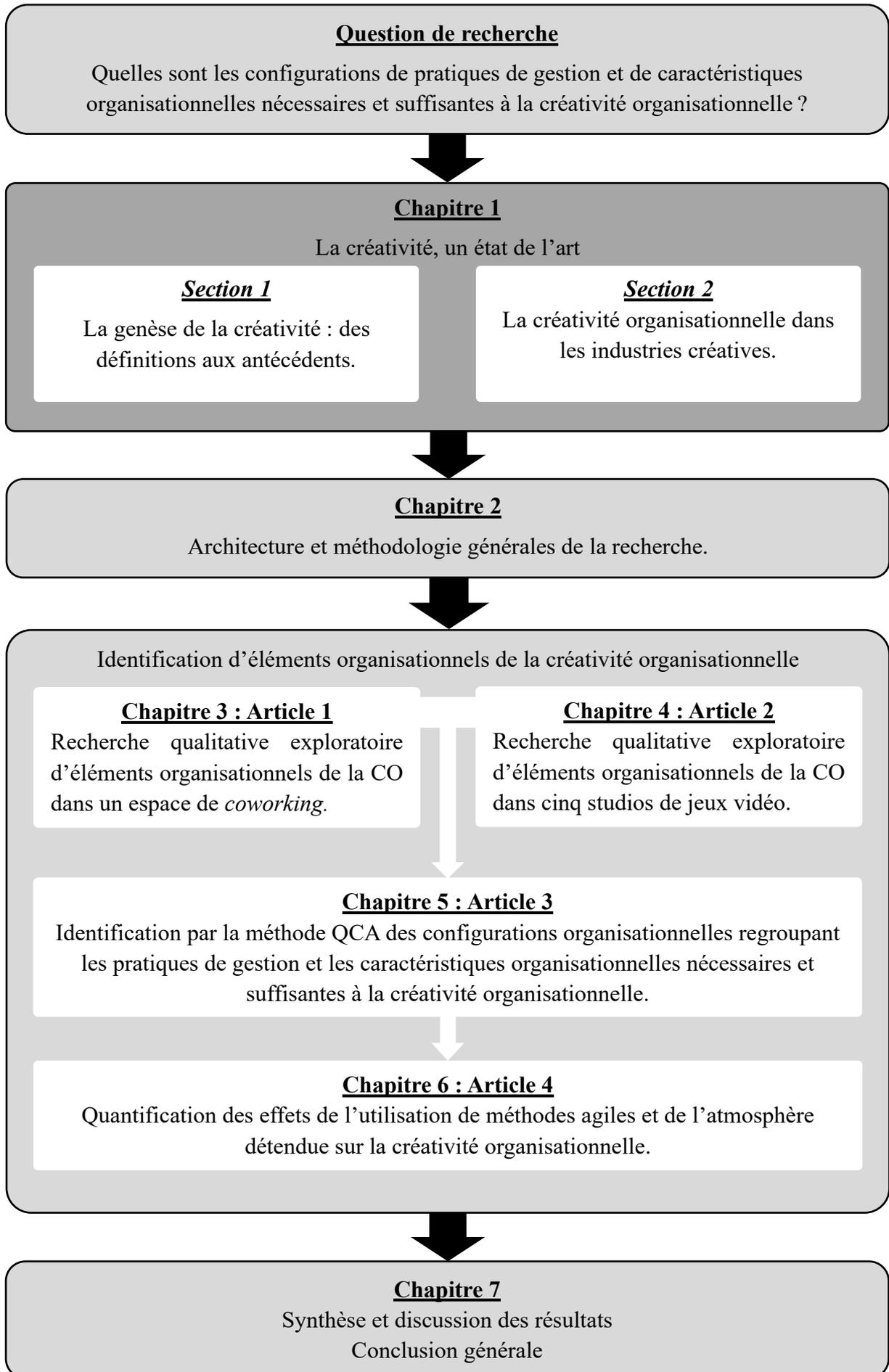
Finalement le **chapitre 7** et dernier chapitre de cette thèse présente les résultats synthétisés de chaque article, une discussion des résultats transversaux ainsi qu'une conclusion générale de la thèse. Ainsi, dans un premier temps, nous présentons une synthèse des résultats des articles, puis les résultats transversaux. Dans un second temps, nous proposons de discuter ces résultats au regard du cadre théorique général de la thèse. Finalement, lors de la conclusion générale nous aborderons les contributions théoriques, empiriques et méthodologiques ainsi que les limites et les perspectives de recherches futures.

La figure 1 représente une vision graphique et synthétique de l'architecture générale de cette thèse de doctorat. Cette figure est présente tout au long de cette dissertation afin de faciliter la compréhension globale et de suivre l'avancement au travers des différents chapitres.

Figure 1 : Synthèse de l'architecture de la recherche

Chapitre 1

La créativité, un état de l’art



Plan du chapitre 1

Introduction du chapitre 1	40
Section 1 : La genèse de la créativité : des définitions aux antécédents	42
1. La créativité : typologie des travaux et approches de recherche.....	44
2. La créativité dans les organisations.....	51
3. La construction du concept de créativité organisationnelle	74
Section 2 : La créativité organisationnelle dans les industries créatives	113
1. Les industries créatives	114
2. Les études de la créativité dans les industries créatives.....	116
3. Les facteurs de la créativité organisationnelle inspirés des industries créatives.....	123
Conclusion chapitre 1	134

Introduction du chapitre 1

A travers les décennies, la créativité a fait l’objet de nombreuses recherches, notamment grâce à son lien avec l’innovation (Mumford, Hester et Robledo, 2012a). D’ailleurs la créativité et l’innovation ont longtemps été utilisées de manière interchangeable, voire même confondue (e.g. Amar et Juneja, 2008). Progressivement, les chercheurs ont entrepris des travaux s’intéressant d’un côté à l’innovation et de l’autre à la créativité. Aujourd’hui, la communauté de chercheurs s’accorde sur l’existence de différences entre ces deux concepts. La recherche en créativité s’est peu à peu structurée autour de quatre thématiques de recherche, la personne créative, le produit créatif, le processus créatif et la place créative, aussi connus sous le nom des quatre « P » de la créativité (e.g. Mooney, 1958 ; Rhodes, 1961). Au fur et à mesure des années, les chercheurs ont abordé la créativité via plusieurs niveaux d’analyse, en commençant par le niveau individuel de la créativité jusqu’à la créativité organisationnelle, en passant par la créativité collective. Si le champ de la recherche portant sur la créativité organisationnelle est plutôt développé, les chercheurs se sont toutefois davantage intéressés à la créativité dans les organisations (Koch *et al.*, 2018). C’est-à-dire de la créativité individuelle et collective au sein de l’organisation (George, 2007 ; Hargadon et Bechky, 2006 ; Harvey, 2014).

C’est à l’aube des années 2000 que la communauté s’est concentrée à la CO, concept qui est central pour ce travail de recherche. Les chercheurs ont depuis tenté de proposer des modèles aussi bien théoriques qu’empiriques afin d’expliquer et de prédire la CO, sans pour autant être en mesure de proposer un modèle complet et abouti. L’une des raisons qui peut expliquer cette difficulté réside dans l’équifinalité de la CO, c’est-à-dire que plusieurs mécanismes peuvent amener à celle-ci. De plus, la littérature regorge de facteurs soutenant la CO, ce qui rend son étude exhaustive complexe à mettre en œuvre. Aujourd’hui, les chercheurs se sont intéressés à la CO en suivant davantage le paradigme du « P » de place de la créativité individuelle. Par conséquent, ils se sont majoritairement intéressés à l’environnement de travail permettant aux individus et aux équipes d’exprimer au mieux leur créativité. Pour ce faire, c’est l’approche par les climats qui a rencontré le plus grand succès et attention de la part des chercheurs en créativité. En effet, les climats créatifs sont de bons prédicteurs afin d’estimer si un environnement de travail est propice à la créativité (Moultrie et Young, 2009 ; Utman, 1997). Néanmoins, au moins deux recherches ont montré que l’approche par les climats était

insuffisante pour expliquer et capter toute la complexité de la CO (Lapierre et Giroux, 2003 ; Moultrie et Young, 2009). Lapierre et Giroux (2003) ont montré l’importance de prendre en compte les pratiques de gestion, lesquelles sont peu présentes dans les climats créatifs, c’est-à-dire des éléments organisationnels dynamiques. Ces pratiques de gestion utilisent des processus et routines impulsés par l’organisation qui pourraient avoir un fort impact sur la CO. De plus les climats créatifs identifient un ensemble de conditions favorables à la créativité individuelle et collective, avec comme présupposé que tous vont impacter l’organisation. Or afin d’étudier des phénomènes organisationnels soumis à l’équifinalité, comme la CO, ce sont les approches configurationnelles qui sont les plus à même d’appréhender cette complexité (Fiss, 2011). Ainsi, pour ce travail doctoral, nous nous insérons dans cette voie de recherche afin d’étudier la CO comme un construit dynamique en mobilisant une approche configurationnelle.

Ce premier chapitre présente un triple objectif. Premièrement, ce chapitre permet de faire un état de la connaissance concernant la créativité dans les organisations et la créativité de l’organisation (CO) en suivant la vision la plus communément acceptée par la communauté. Le second objectif de ce premier chapitre est d’identifier et de présenter les gaps concernant le concept de la CO en se basant sur la littérature existante. Troisièmement, nous confronterons la littérature en CO avec celle des industries créatives, cela nous permettra d’apporter de nouveaux éléments théoriques afin de tenter de contribuer à la littérature de la CO. Ainsi au travers de la première section, nous proposons dans un premier temps de parcourir le concept de créativité par une relecture historique des différentes approches de recherche. Puis dans un deuxième temps d’aborder la créativité dans les organisations ; c’est-à-dire des définitions, des processus créatifs, et des antécédents de la créativité individuelle et collective dans les organisations. À la suite lors de cette même section, nous nous intéresserons tout particulièrement à la CO comme définie par la littérature, en présentant les définitions, les modèles existants, les mesures, et les antécédents de celle-ci. En conclusion de cette première section, une proposition de catégorisation des études de la CO sera proposée ainsi que l’identification des gaps que nous tenterons de réduire. La seconde section de ce chapitre sera consacrée à la créativité organisationnelle dans le contexte d’étude particulier que sont les industries créatives. Cette seconde section répond au troisième objectif du chapitre en présentant trois concepts peu étudiés par la littérature en CO mais qui présente un intérêt certain au regard de la littérature des industries créatives.

Section 1 : La genèse de la créativité : des définitions aux antécédents

Introduction section 1	43
1. La créativité : typologie des travaux et approches de recherche.....	44
1.1. Les quatre « P » de la créativité	44
1.1.1. Personne.....	45
1.1.2. Processus	45
1.1.3. Place	45
1.1.4. Produit	45
1.2. Les approches des études de la créativité.....	46
2. La créativité dans les organisations.....	51
2.1 La créativité individuelle dans les organisations	51
2.1.1 Définitions de la créativité individuelle	52
2.1.2 Les processus créatifs individuels.....	54
2.1.3 Les antécédents de la créativité individuelle.....	57
2.2 La créativité collective dans les organisations.....	62
2.2.1 Définitions de la créativité collective.....	62
2.2.2 De la créativité individuelle à la créativité collective.....	65
2.2.3 Les processus créatifs collectifs	66
2.2.4 Les antécédents de la créativité collective	68
3. La construction du concept de créativité organisationnelle	74
3.1 Définitions de la créativité organisationnelle.....	75
3.2 Les modèles existants de créativité organisationnelle.....	79
3.2.1 Le modèle évolutionniste de Ford (1996).....	79
3.2.2 Le modèle interactionniste de Woodman, Sawyer et Griffin (1993).....	80
3.2.3 L'environnement de travail favorable à la créativité : les climats créatifs	82
3.2.3.1 Le climat créatif soutenu par Amabile.....	85
3.2.3.2 Le climat créatif soutenu par Ekvall.....	90
3.3 La matrice POPE : un outil de classification des études de la créativité organisationnelle.....	92
3.4 Les mesures de la créativité organisationnelle	95
3.4.1 Différences entre résultat créatif et innovation.....	95
3.4.2 Les mesures de la créativité : par la créativité potentielle et la créativité perçue	100
3.4.3 Les méthodes d'évaluation de la créativité organisationnelle	101
3.4.4 Les mesures d'un résultat créatif	103
3.5 Les antécédents organisationnels de la créativité organisationnelle.....	105
3.5.1 Les facteurs organisationnels qui inhibent la créativité organisationnelle	106
3.5.2 Les facteurs organisationnels qui favorisent la créativité organisationnelle.....	108
Synthèse et conclusion de la section 1.....	111

Introduction section 1

La créativité est un concept ancien, les premières réflexions à ce sujet sont apparues dès le début du XX^{ème} siècle lors des travaux de Wallas (1926). Néanmoins son étude a très fortement évolué à travers le temps (Sternberg et Lubart, 1999), à l'origine la créativité était considérée comme un élément divin et mystique pour progressivement devenir un objet de recherche se basant sur des éléments pragmatiques, psychodynamiques, ou encore psychométriques. Cette évolution du concept a permis, *in fine*, de développer de nouveaux paradigmes de recherche en créativité.

Après la fin des années cinquante et le début des années soixante, les recherches en créativité se sont peu à peu structurées notamment grâce à la catégorisation des recherches sous les quatre « P » de la créativité. Cette clarification de la créativité comme un objet de recherche a commencé par l'identification de quatre champs de recherche. En effet c'est en 1958 que Mooney propose de catégoriser les travaux sur la créativité sous quatre « P », regroupant ainsi les travaux sur les personnes créatives, les processus créatifs, les produits créatifs et la place créative. Tout comme les travaux de Wallas (1926), cette identification des champs spécifiques de recherche concernant la créativité reste encore aujourd'hui d'actualité.

Cette clarification a permis au fur et à mesure des années de préciser les objets d'étude concernant la créativité (Runco et Kim, 2011). Ainsi, la recherche en créativité s'est diversifiée en apportant de nouvelles perspectives, en effet, si par le passé les recherches étaient centrées très majoritairement sur la créativité individuelle, peu à peu les travaux de recherche se sont orientés vers la créativité collective (Bharadwaj et Menon, 2000 ; Bissola et Imperatori, 2011 ; Drazin, Glynn et Kazanjian, 1999 ; Hargadon et Bechky, 2006 ; Oldham et Cummings, 1996 ; Taggar, 2002 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Ainsi un nouveau champ de recherche, la créativité dans les organisations, a émergé en combinant l'étude de la créativité individuelle et collective dans le contexte de l'organisation. Lors de cette section, une distinction sera faite quant à la créativité dans les organisations et la créativité organisationnelle. Cette distinction permettra de développer une vision différente de la CO et ainsi proposer un outil de clarification des études de la CO, la matrice POPE.

Cette première section a pour objectif de retracer l'histoire des études de la créativité, de présenter la créativité dans les organisations comme l'étude de la créativité individuelle et collective au sein de celles-ci. Pour ce faire, nous aborderons les définitions, les processus

créatifs, les antécédents de ces deux premiers niveaux d'analyses. Finalement nous exposerons le concept de CO en reprenant en compte les différentes définitions et conceptualisations de celle-ci. Cette revue de la littérature nous permettra d'identifier les gaps que nous tâcherons de réduire lors de cette dissertation. Cette première partie est indispensable afin de comprendre et d'étudier la créativité organisationnelle à travers le prisme des industries créatives, qui sera l'objet de la seconde section.

1. La créativité : typologie des travaux et approches de recherche

À l'origine de l'étude de la créativité, aucune typologie ni catégorisation des travaux n'avaient été faites. Ainsi, sans en faire mention, les recherches étaient presque exclusivement centrées autour de l'individu. Cette partie a pour objectif de présenter la catégorisation des travaux sur la créativité sous les quatre « P », puis de présenter les paradigmes mobilisés durant plusieurs décennies lors d'études de la créativité.

1.1. Les quatre « P » de la créativité

L'historique et la personne à l'origine de cette notion ne font pas consensus dans la littérature. Quand des auteurs attribuent la paternité du concept à Ross L. Mooney lors d'une conférence dans l'Utah en 1958 (e.g. Kaufman et Sternberg, 2005 ; Ruth, 1999), d'autres attribuent l'identification des quatre « P » à James Melvin Rhodes en 1961 (e.g. Runco et Kim, 2011). L'important n'est toutefois pas de savoir qui est à l'origine, mais pourquoi cette catégorisation a été faite. Les quatre « P » de la créativité font référence à la Personne, aux Processus, au Produit, à la Pression de l'environnement. Aujourd'hui, la notion de Place a remplacé celle de Pression de l'environnement. L'origine des quatre « P » a été motivée par la nécessité d'apporter de la clarté dans les objets d'étude de la créativité. En effet, avant cette catégorisation, il était parfois difficile d'identifier l'objet de recherche, les auteurs utilisaient de façon interchangeable les termes de personne, produits et processus (Runco et Kim, 2011). Par la suite, chacune des catégories est devenue une voie de recherche à part entière. Néanmoins, si les chercheurs se sont rapidement et naturellement orientés autour de l'étude de la personne, des processus et du contexte, le « P » des produits créatifs ont été sous étudiés (Cropley et Cropley, 2010). En effet, les auteurs rapportent que les chercheurs se sont intéressés aux produits créatifs uniquement lorsqu'ils étaient considérés comme utiles pour investiguer les autres « P ».

À présent, nous aborderons que brièvement les quatre « P », car au vu de l'importance de cette catégorisation, chaque « P » a fait l'objet d'un développement théorique approfondi lors de ce chapitre. Ainsi, à l'issue de chaque « P », un lien hypertexte permet de retrouver les sections traitant les différents sujets.

1.1.1. Personne

Les travaux sur l'individu créatif se sont majoritairement concentrés sur le lien entre la personnalité de celui-ci et sa capacité d'idéation. D'autres aspects de l'individu créatif ont également été étudiés comme le style cognitif, l'appétence face aux risques, la curiosité ou encore la motivation intrinsèque de l'individu (Amabile, 1983 ; Utman, 1997). Cette première voie de recherche a été menée principalement par des chercheurs en psychologie. Les aspects traités par ces recherches sont listés et développés dans la section « Les antécédents de la créativité individuelle ».

1.1.2. Processus

Alors que les recherches sur la personne créative traitent la question « Qui est créatif ? », les recherches sur les processus questionnent le « Comment les idées arrivent et/ou sont-elles trouvées ? » (Runco et Kim, 2011). Ce champ présente les recherches concernant les processus notamment cognitifs des créatifs. Les différents modèles et pensées autour des processus créatifs sont développés dans la section « Les processus créatifs individuels ».

1.1.3. Place

La catégorie « Pression de l'environnement » s'est au fur et à mesure des années concentrée et focalisée sur l'environnement de travail et devient la catégorie « Place » (Mouchiroud et Lubart, 2006 ; Runco et Kim, 2011). Elle fait référence aux recherches se concentrant sur les facteurs contextuels qui pourraient avoir une influence sur le comportement créatif d'une personne. Cette thématique étant une préoccupation centrale de ce manuscrit, nous avons traité ce sujet dans la partie « Les modèles existants de la créativité organisationnelle ».

1.1.4. Produit

Les approches concernant le produit créatif font référence aux résultats créatifs proposés par une personne ou un groupe, grâce à un processus dans un environnement donné. Le sens donné au produit créatif peut se présenter sous plusieurs formes, même s'il est généralement un produit

tangible comme une peinture, un film, un jeu vidéo, un roman ou même une innovation. Nous aborderons dans plus ample détail la notion de produit créatif dans la section « les mesures de la créativité organisationnelle ».

D'après Mouchiroud et Lubart (2005), cette catégorisation aurait reçu un accueil favorable et aurait inspiré la communauté de chercheurs francophone. Plus globalement, ces champs de recherche sont aujourd'hui toujours d'actualité. En sciences de gestion, les approches se focalisent davantage sur deux dimensions, la « Place » comme l'environnement de travail où évoluent des individus et le « Produit » telle la finalité des processus créatifs amenant un nouveau produit sur le marché.

Cette classification sera remobilisée lors de la proposition de la matrice POPE, une catégorisation des travaux concernant cette fois la CO. La partie suivante retrace les différentes approches et paradigmes employés lors d'études de la créativité.

1.2. Les approches des études de la créativité

Si de nos jours, les chercheurs en sciences de gestion s'accordent sur une définition de la créativité, la conceptualisation de celle-ci a fortement évolué à travers le temps. En effet, la première apparition de ce terme nous renvoie au XIX^e siècle dans l'ouvrage *Métaphysique de l'art* de Antoine Mollière de 1848, par la présente : « *Mais, Dieu connu, que sera l'homme, l'œuvre de ses mains, le produit de sa créativité, de son activité absolue ?* » (Mollière, 1848 : p.88). Toutefois, à cette période le terme créativité est alors considéré comme une néologie et sera retiré lors de la seconde édition. Il faudra attendre 1971 pour que l'Académie Française adopte définitivement le mot créativité dans la langue française.

Si aujourd'hui, il est inaccoutumé de faire apparaître Dieu et créativité dans la même phrase, ce n'était pas le cas pour les auteurs et penseurs de cette époque lointaine. Cette croyance de l'importance de Dieu sur la créativité a perduré de nombreuses années. À titre d'exemple, Nikola Tesla (1856-1943), ce grand inventeur à l'origine de 112 brevets, père du courant alternatif, de la radio, du téléguidage ou encore du moteur électrique (Nakagawa et Roosen, 2008), à travers l'une de ses citations, même s'il est difficile de retracer son origine, évoque la source décentralisée de sa propre créativité : « *Mon cerveau n'est qu'un récepteur, dans*

l'Univers il y a une substance⁴ de qui nous obtenons connaissance, force et inspiration. Je n'ai pas percé les secrets de cette substance, mais je sais qu'elle existe ». Cet exemple illustre ce que Sternberg et Lubart (1999) ont appelé l'approche mystique de la créativité. À travers leur chapitre d'ouvrage, ils proposent une typologie d'approches de la créativité suivant sept paradigmes :

Les approches mystiques : considèrent que la créativité des individus émane d'une intervention divine. Elles sont l'œuvre de source mystique ou spirituelle (Ghiselin, 1993 ; Sternberg, 1988). Au sein de ce paradigme, le rôle du penseur, de l'inventeur, du créatif est moindre. C'est bien un être supérieur qui, à travers l'Homme, fait surgir de nouvelles idées, de nouvelles pensées. Souvent assimilé, au même titre que l'amour, comme quelque chose qui ne peut être scientifiquement étudié dû à sa nature intrinsèquement liée au processus spirituel. Ce postulat implique une prédisposition à la création, grâce à Dieu, ce qui rend la rationalisation de la créativité inenvisageable et par conséquent l'apprentissage ou le développement de la créativité inconcevable. Rendant ainsi la tâche d'autant plus ardue pour les premiers scientifiques afin de se faire entendre et faire légitimer l'étude de l'acte créatif. Dans le monde moderne, ce paradigme n'est plus répandu, néanmoins plusieurs chercheurs continuent de s'intéresser à la spiritualité comme antécédent à la créativité (e.g. Corry *et al.*, 2013 ; Zsolnai et Illes, 2017).

Les approches pragmatiques : contrairement aux approches mystiques, ce paradigme s'éloigne de la pensée d'un être supérieur à l'origine de la créativité universelle. Il postule pour le fait que la créativité peut être guidée et canalisée grâce à des techniques ou des méthodes cognitives. C'est notamment à travers cette approche que Alex Osborn créa et fit connaître une technique d'idéation : le brainstorming (Osborn, 1942, 1953). Plus tard, c'est au tour de Edward De Bono de s'intéresser aux processus cognitifs amenant la génération d'idées. Il a notamment travaillé sur la pensée latérale, à l'origine de nombreuses méthodes d'idéation permettant de canaliser et la rendre opérationnelle pour le monde commercial (De Bono, 1971, 1985, 1993). Il est également l'inventeur de la méthode dite des « six chapeaux » et c'est ainsi que la créativité apparaît comme une compétence à part entière. Afin d'illustrer ce principe, reprenons les propos d'Edward de Bono : « *La pensée créative n'est pas un talent, c'est une compétence qui peut être apprise* ». Dans cette approche, la créativité est considérée comme une

⁴ Traduction du mot anglais « core »

compétence, ce qui induit qu'elle peut être apprise, améliorée et partagée. Néanmoins, si ces outils cognitifs permettent de mettre en œuvre la créativité, ces approches sont majoritairement focalisées sur la pratique et manquent d'ancrage théorique fort.

Les approches psychodynamiques : sont considérées comme les premières approches théoriques majeures de la créativité du XX^e siècle. Basées sur la pensée Freudienne (e.g. Freud, 1908), où la créativité serait le résultat d'un conflit entre le conscient et l'inconscient de l'individu (Kris, 1952). La créativité serait pour les écrivains et les artistes une manière, de façon acceptable, d'exprimer leurs souhaits inconscients de pouvoir, de richesse, de gloire, ou d'amour (Vernon, 1970). La créativité se situerait plutôt dans l'inconscient de l'individu, qui n'est pas maître de sa propre créativité, mais la subit. Au sein de ce paradigme, la créativité n'est plus due à un Dieu, mais bien à une personne, non pas son soi conscient, mais toujours à une partie de lui-même mystérieux.

Les approches psychométriques : considèrent la créativité comme un trait mental mesurable présent chez tous les individus, et non pas uniquement chez une élite intellectuelle. Des tests simples sont alors créés afin de mesurer la créativité comme le test « usage inhabituel » (*Unusual Uses Test*) (Guilford, 1950). Plus tard, c'est au tour de Torrance (1974) de proposer le test de la pensée divergente, qui est encore utilisé aujourd'hui basé sur quatre métriques, la fluidité (nombre total d'idées), la flexibilité (nombre de catégories différentes), l'originalité (la rareté des idées proposées) et l'élaboration (niveau de détail des réponses). L'introduction de ces outils de mesure de la créativité ont un impact positif sur la recherche en permettant d'effectuer des études avec des outils de mesures rapides nécessitant peu de matériel. C'est également ce dernier aspect qui sera beaucoup critiqué par d'autres chercheurs les décrivant comme trivial. Les quatre critères, précédemment cités, sont également critiqués comme n'étant pas capables de capturer la totalité et la complexité du concept de créativité. Néanmoins grâce à cette approche, la majorité des chercheurs ont pris conscience que la créativité pouvait être mesurée, un avancement qui a ouvert de nouvelles perspectives de recherche.

Les approches cognitives : considèrent que la créativité est constituée de représentations mentales soutenues par des processus cognitifs. Il convient alors d'étudier les phases de ces processus conduisant à la génération d'idées. (Nemiro, 2002 ; Sternberg et Davidson, 1995 ; Ward et Finke, 1992 ; Weisberg, 1986). C'est ainsi que Finke, Ward et Smith (1992) proposent un modèle de processus créatif, le *Geneplore model*. Il est composé principalement de deux phases, la phase de génération d'idées suivie d'une phase d'exploration. L'importance de cette

approche est la mise en lumière théorique de processus cognitifs aboutissant à la créativité et à la génération d'idées.

Les approches basées sur la personnalité sociale : ont été développées en parallèle des approches cognitives (Sternberg et Lubart, 1999). Les approches basées sur la personnalité se concentrent sur des variables de personnalité (Barron et Harrington, 1981), de motivation (Amabile, 1988) et d'environnement socioculturel (Simonton, 1984, 1994). Ce paradigme envisage la créativité comme un phénomène répandu chez des individus ayant certains traits de personnalités (Barron et Harrington, 1981), comme l'audace, le courage, la liberté, la spontanéité, l'acceptation de soi (Maslow, 1968), la motivation intrinsèque (Amabile, 1983). L'intérêt de cette approche réside dans la prise en considération de caractéristiques individuelles lors de l'étude la créativité, mais aussi la prise en compte de l'environnement social de l'individu (Simonton, 1984, 1994).

Les approches de confluence : sont en somme la conjonction des approches plus récentes (pragmatique, psychométrique, cognitive et de personnalité). Ils permettent d'étudier la créativité de façon plus globale qu'auparavant en prenant en compte l'interaction de caractéristiques individuelles, de variables processuelles et de variables contextuelles (Gruber, 1981, 1988 ; Gruber et Davis, 1988 ; Sternberg, 1999). Si la créativité avait été majoritairement étudiée en psychologie (Ford, 1996), à présent, elle s'ouvre aux sciences de gestion par la prise en compte de l'environnement social, notamment l'environnement de travail dans les entreprises.

Ces différentes approches nous ont permis de comprendre deux éléments majeurs. Premièrement, la mise en perspective des différents angles d'analyse des précédentes recherches consacrées à la créativité. Deuxièmement, de comprendre l'évolution de la compréhension de la créativité dans sa globalité. Le tableau 1 reprend de façon synthétique les approches de la créativité.

Tableau 1 : Les approches des études de la créativité

Les approches de la créativité	Principe du paradigme	Auteurs de référence
Mystiques	La créativité est l'œuvre d'une force supérieure mystique ou spirituelle qui utilise l'Homme pour diffuser les idées	Ghiselin, 1993 Kipling, 1985 Sternberg, 1988
Pragmatiques	La créativité est perçue à présent comme une compétence qui peut être apprise, développée et partagée.	De Bono, 1971, 1985, 1993 Osborn, 1942, 1953
Psychodynamiques	La créativité naît de la tension entre la réalité consciente et les pulsions inconscientes des individus	Kris, 1952 Vernon, 1970
Psychométriques	La créativité est un trait mental mesurable présent chez tous les individus.	Guilford, 1950 Torrance, 1974
Cognitives	La créativité est constituée de représentations mentales soutenue par des processus cognitifs.	Nemiro, 2002 Sternberg et Davidson, 1995 Ward et Finke, 1992 Weisberg, 1986 Finke, Ward et Smith, 1992
Basées sur la personnalité	La créativité dépend des variables de personnalité, de motivation et d'environnement socioculturel	Barron et Harrington, 1981 Amabile, 1983 Simonton, 1984, 1994
De confluence	La créativité est le résultat de l'interaction entre des variables individuelles et le contexte social de l'individu.	Gruber, 1981, 1988 Gruber et Davis, 1988 Sternberg, 1999)

Source : inspiré de la classification de Sternberg et Lubart (1999)

Dans un premier temps, les auteurs pensaient que la créativité venait d'une inspiration divine, où l'Homme est quasiment exempt de l'acte créatif. Ce qui ne réduit pas la complexité de la créativité, mais la rend difficilement étudiable. Puis ont émergé les approches pragmatiques, psychodynamiques, psychométriques, cognitives et basées sur la personnalité sociale, rendant la créativité investigable. La conceptualisation la créativité a ainsi évolué, à l'origine de nature divine, elle s'est centrée sur l'individu, puis elle est devenue une représentation mentale potentiellement mesurable soutenue par des processus cognitifs. Finalement, grâce aux approches plus récentes de la confluence, la créativité est considérée comme étant à l'intersection des caractéristiques personnelles et contextuelles, ce qui ajoute d'autant plus de complexité au concept de créativité.

L'objectif de ce travail de thèse étant d'étudier les éléments organisationnels favorisant la CO, il s'inscrit dans l'approche de la confluence de la CO en considérant l'organisation comme un contexte social. En étudiant notamment les caractéristiques de l'organisation, nous tenterons de renforcer la compréhension des variables contextuelles qui favorisent la CO, sans pour autant nier les effets de la créativité individuelle et collective sur celle de l'organisation. Ainsi la partie suivante traite cet aspect à travers le concept de créativité dans les organisations.

2. La créativité dans les organisations

Lors de cette partie, l'intérêt est porté sur la créativité dans les organisations, c'est-à-dire la créativité individuelle et collective au sein des organisations (George, 2007). Si la créativité individuelle est le niveau d'analyse le plus anciennement étudié, au sein des organisations un deuxième niveau d'analyse devient notable, la créativité collective (Bissola et Imperatori, 2011 ; Hargadon et Bechky, 2006 ; Taggar, 2002). Ainsi dans cette partie nous présenterons les différentes définitions, processus créatifs, antécédents de la créativité individuelle et collective ainsi que le lien entre ces deux niveaux d'analyses.

2.1 La créativité individuelle dans les organisations

La créativité individuelle a tout d'abord été étudiée par des chercheurs en psychologie, puis dans un second temps par les gestionnaires (Ford, 1996). Ce qui a eu pour conséquence une construction progressive du concept de créativité et des approches mobilisées pour l'étudier. Cette partie offre une vision historique du concept de créativité de son émergence à la stabilisation de sa conceptualisation.

2.1.1 Définitions de la créativité individuelle

En 1961, Rhodes recense pas moins de quarante définitions de la créativité, puis en 1988, Taylor en dénombre soixante. La raison de ce fleurissement de définitions réside potentiellement des premières définitions nébuleuses de la créativité (Wallas, 1926). À cette période, il était difficile de trouver un consensus quant à la terminologie et au périmètre d'étude de la créativité. La première définition de celle-ci, du moins la définition de la personne créative est définie comme « *une personne créative a de nouvelles idées* »⁵ (Guilford, 1950 : p.452). Néanmoins, l'objet de recherche créativité en lui-même reste confus, c'est ce qui poussera Rhodes et Mooney à proposer les quatre « P » de la créativité. En effet, lorsque certains font allusion à la personne créative, d'autres s'intéressent au travail créatif ou à l'acte créatif : « *le travail créatif est un travail nouveau qui est accepté comme défendable ou utile ou satisfaisant par un groupe à un moment donné* »⁶ (Stein, 1953 : p.311). D'autres encore assimilaient la créativité au processus créatif : « *(la créativité) est l'émergence en action d'un nouveau produit relationnel, né de la singularité de l'individu d'une part, et des matériaux, événements, personnes ou circonstances de sa vie d'autre part* »⁷ (Rogers, 1954 : p.150). C'est en 1974 dans l'ouvrage de Stein qu'apparaît pour la première fois dans une même définition, deux notions centrales de la conception moderne de la créativité : la nouveauté et l'utilité. Stein (1974) définit la créativité comme le « *processus qui donne lieu à une nouveauté qui est acceptée comme utile, défendable ou satisfaisante par un groupe significatif de personnes à un moment donné* »⁸ (Stein, 1974 : p.xi). Une décennie plus tard, Theresa Amabile (1988) propose et complète cette définition qui est, de nos jours, la plus citée et acceptée à travers les articles de recherche en créativité : « *la créativité est la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe*

⁵ Guilford (1950 : p.452) « The creative person has *novel ideas* »

⁶ Stein (1953 : p.311) « The creative work is a novel work that is accepted as tenable or useful or satisfying by a group in some point in time »

⁷ Rogers (1954 : p.150) « is the emergence in action of a novel relational product, growing out of the uniqueness of the individual on the one hand, and the materials, events, people, or circumstances of his life on the other »

⁸ Stein (1974 : p.xi) « Creativity is a process that results in a novel work that is accepted as useful, tenable, or satisfying by a significant group of people at some point in time »

d'individus travaillant ensemble »⁹ (Amabile, 1988 : p.126). Nous ferons référence à cette définition, lorsque nous utiliserons le terme créativité dans cette section. Toutefois, à l'aube des années 2000, Sternberg et Lubart (1999) proposent une vision de la créativité comme une capacité et la définie comme suivant : « la créativité est la capacité à produire un travail à la fois nouveau et approprié »¹⁰ (Sternberg et Lubart, 1999 : p.3). En observant les différentes définitions de la créativité¹¹, synthétisées dans le tableau 2, il est possible de suivre l'évolution puis la stabilisation de la définition de la créativité.

Tableau 2 : Récapitulatif des définitions de la créativité

Auteurs	Définition de la créativité
Guilford (1950 : p.452)	« <i>Une personne créative a de nouvelles idées</i> »
Stein (1953 : p.311)	« <i>Le travail créatif est un travail nouveau qui est accepté comme défendable ou utile ou satisfaisante par un groupe à un moment donné</i> »
Rogers (1954 : p.150)	« <i>La créativité est l'émergence en action d'un nouveau produit relationnel, né de la singularité de l'individu d'une part, et des matériaux, événements, personnes ou circonstances de sa vie d'autre part</i> »
Amabile (1988 : p.126)	« <i>La créativité est la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe d'individus travaillant ensemble</i> »
Sternberg et Lubart (1999, p.3)	« <i>La créativité est la capacité à produire un travail à la fois nouveau et approprié</i> »

⁹ Amabile (1988 : p.126) « Creativity is the production of novel and useful ideas by an individual or small group of individuals working together »

¹⁰ Sternberg et Lubart (1999 : p.3) « Creativity is the ability to produce work that is both novel and appropriate »

¹¹ Pour une liste plus exhaustive des définitions de la créativité voir l'article de Kampylis et Valtanen (2010).

Ces différentes définitions de la créativité mobilisent la notion d'idée, sans pour autant qu'elle soit définie à part entière. La philosophie des sciences propose qu'une idée soit aussi bien une représentation mentale d'un objet que de concepts abstraits ne pouvant pas être mentalement visualisés (Audi et Audi, 2015). En sciences de gestion, Deloule *et al.* (2004, p.72) définissent une idée « *comme un réseau de sous-idées, chacune étant elle-même une idée* » et la décrivent comme « *un réseau sémantique où les relations de spécialisation et de composition côtoient des relations spécifiques du domaine d'application* ». À travers cette définition, on s'aperçoit que les idées sont interconnectées de façon mentale, une idée n'est jamais isolée, elle fait référence systématiquement à d'autres idées et connaissances connexes. Ainsi, la créativité serait la capacité à faire émerger de nouvelles idées utiles grâce à des connaissances dans un contexte donné. Pour ce faire, les individus utilisent un processus cognitif, connu sous la terminologie du processus créatif.

2.1.2 Les processus créatifs individuels

Le processus créatif est l'ensemble des processus essentiellement cognitifs qui vont amener la production d'idées nouvelles ou la résolution d'un problème (Kerr, 2009). Les réflexions autour des processus créatifs ont pour but de comprendre les mécanismes mentaux à l'œuvre lorsqu'un individu ou un groupe font preuve de pensée créative ou d'activités créatives (Kozbelt, Beghetto et Runco, 2010). Selon Hennessey et Amabile (2010), la créativité serait même le processus menant à la réalisation de produits utiles et nouveaux.

Depuis les approches pragmatiques, qui ont vu la naissance des premières méthodes de créativité, les chercheurs ont compris que celle-ci pouvait être canalisée et guidée, et ce à travers le processus créatif. La compréhension de celui-ci est importante afin de concevoir des méthodes facilitant l'acte créatif (Drazin, Glynn et Kazanjian, 1999). Ce qui fait du processus créatif un élément central de la conceptualisation de la créativité (Guilford, 1950). D'après Lubart (2001, p.295), le processus créatif est « *la séquence des pensées et des actions qui conduit à une production nouvelle et adaptative* »¹². Les recherches concernant le processus créatif individuel se sont principalement articulées autour de deux objectifs. D'un côté, l'identification des phases du processus créatif (e.g. Amabile, 1996 ; Amabile et Pratt, 2016 ; Wallas, 1926) et d'autre part, une compréhension de ce processus afin de développer des outils de créativité (e.g. De Bono, 1993 ; Koestler, 1964 ; Osborn, 1942, 1953). Au regard de l'objectif

¹² Lubart, (2001, p.295) « the sequence of thoughts and actions that leads to a novel, adaptive production »

de ce travail doctoral, nous nous intéresserons exclusivement à l'identification des étapes inhérentes du processus créatif.

Le modèle en quatre étapes développé par Wallas (1926) s'est inspiré du récit de Henri Poincaré qui décrivait la manière dont les idées ont émergé lors de la découverte des fonctions fuchsiennes (appelé les fonctions automorphes de nos jours). Voici un résumé de ce récit : le mathématicien français « *s'efforçait de démontrer qu'il ne pouvait exister aucune fonction analogue* » à ce qu'il appela plus tard les fonctions fuchsiennes (Poincaré, 1908, p.8). Il travaillait plusieurs heures, tous les jours afin de prouver son propos, sans succès. « *Un soir, je pris du café noir, contrairement à mon habitude, je ne pus m'endormir : les idées surgissaient en foule ; je les sentais comme se heurter, jusqu'à ce que deux d'entre elles s'accrochassent pour ainsi dire pour former une combinaison stable* » (Poincaré, 1908, p.8). Ainsi il formalisa à l'écrit sa découverte. Par la suite, il décida d'entreprendre un voyage ce qui a pour conséquence de le déconnecter de ces travaux en cours. C'est lors d'une montée dans un autobus qu'une idée lui vient : « *les fonctions fuchsiennes étaient identiques à celles de la géométrie non euclidienne* » sans pour autant en faire la vérification immédiatement. C'est ainsi que Wallas en 1926 transpose ce récit en une conceptualisation du processus créatif en quatre étapes : la préparation, l'incubation, l'illumination et la vérification.

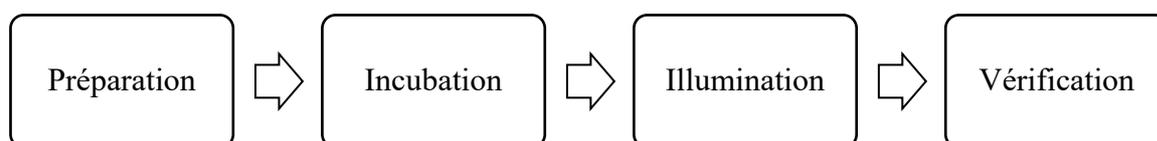
La préparation : peut être définie comme une analyse préliminaire permettant la montée en connaissance de l'individu afin de lui permettre d'identifier le besoin ou le problème en question. Cette étape résulte d'un travail conscient et nécessite des compétences analytiques et de résolution de problème afin de correctement identifier le besoin ou la problématique.

L'incubation : est une pause dans la réflexion. Cette interruption a pour objectif de laisser du temps d'incubation au cerveau afin qu'il puisse s'imprégner du sujet, des attentes et des informations disponibles. Cette phase est un travail inconscient durant laquelle le cerveau fait de nouvelles combinaisons ou reformule le problème ou le besoin.

L'illumination : est la phase où les idées émergent à la conscience. Les processus inconscients de l'esprit ont produit des idées, elles sont maintenant disponibles pour l'individu. On l'assimile souvent au « eurêka » que Archimède aurait prononcé en sortant de son bain lorsqu'il a découvert l'effet du poids sur le déplacement d'un fluide (la poussée d'Archimède).

La vérification : permet, à travers un travail conscient, d'évaluer, de retravailler et encore développer une solution. Le but est de vérifier si les solutions sont alignées avec les objectifs et le problème identifiés lors de la phase de préparation.

Figure 2 : Le processus créatif en quatre étapes



Source : inspiré de Wallas (1926)

Ce processus créatif a été validé empiriquement par Patrick (1938). Néanmoins, pour Weisberg (1986) cette validation a été biaisée par l'approche du chercheur. Weisberg considère que l'auteur avait déjà partagé la vision du modèle avant d'essayer de le vérifier. Ces conclusions ont amené de nombreux penseurs à entamer une réflexion concernant le processus créatif et sur la possible existence de sous-processus (Getzels et Csikszentmihalyi, 1976 ; Lubart, 2001 ; Runco et Dow, 1999). Ces années de recherche sur le processus créatif ont permis de nombreuses découvertes connexes, notamment la découverte de la pensée divergente et convergente comme étant deux étapes fondamentales de la créativité (Guilford, 1950). D'autres recherches ont identifié des processus cognitifs de combinaison d'informations à l'origine de la créativité comme la bissociation (e.g. Koestler, 1964), l'analogie et la métaphore (e.g. Weisberg, 1993), ou encore le *mapping* (e.g. Baughman et Mumford, 1995 ; Mumford *et al.*, 1997). Il semblerait également que le hasard, ou la sérendipité ait un rôle à jouer lors du processus créatif (Simonton, 1988). En fin de compte, le processus de Wallas n'est aujourd'hui plus remis en question, il est enrichi de nombreux sous-processus et processus connexes, et est collectivement accepté par la communauté de chercheurs comme étant une référence majeure. La connaissance de ce processus est primordiale afin de comprendre les étapes nécessaires à la génération d'idées, mécanisme qui sera employé par les organisations afin notamment de stimuler la phase d'incubation.

2.1.3 Les antécédents de la créativité individuelle

De nombreuses recherches en psychologie se sont intéressées aux antécédents ou facteurs permettant aux individus d'être créatifs (Amabile, 1983, 1997 ; Barron et Harrington, 1981 ; Isen, Daubman et Nowicki, 1987 ; Runco, 2004 ; Utman, 1997). Par conséquent, au sein de la littérature, un grand nombre d'antécédents ont été identifiés. Néanmoins, en accord avec l'objectif de cette dissertation et cette section consacrée à la créativité individuelle contextualisée au sein des organisations, l'intérêt sera porté exclusivement concernant les antécédents de la créativité individuelle sur lesquels l'organisation peut agir. Par conséquent, nous n'aborderons pas, par exemple, les traits de personnalité même si certaines caractéristiques personnelles soient plus favorables à la créativité individuelle (Barron et Harrington, 1981). Effectivement, l'influence de l'organisation sur les traits de personnalité d'un salarié reste faible, contrairement aux sources de motivation (Amabile, 1996), ou encore à l'autonomie du salarié (DiLiello et Houghton, 2006).

Theresa Amabile est à l'origine de nombreux travaux portant dans un premier temps sur la créativité individuelle puis dans un second temps sur la créativité organisationnelle (e.g. Amabile, 1988, 1983, 1997, 2012). Elle a développé l'un des premiers modèles de la créativité individuelle en 1988 puis l'a complété en 1996. Ce modèle s'intéresse aux facteurs facilitants et motivant le comportement créatif. Amabile (1988) suggère trois composantes essentielles à la créativité individuelle, une expertise dans le domaine où l'individu exerce sa créativité, des compétences en créativité et une motivation à l'égard de l'objectif. L'expertise de l'individu influencerait positivement sa créativité individuelle dans la mesure où les connaissances qu'il possède l'aident à apporter des réponses pertinentes à un problème ou une situation donnée. Néanmoins, même si un individu possède des compétences pertinentes dans le domaine, cela apparaît comme insuffisant afin d'être créatif. L'individu a également besoin d'avoir des compétences en créativité afin de générer des idées nouvelles et utiles (Amabile, 1988). Lorsque l'auteur fait référence aux compétences en créativité, elle inclut également des aspects intrinsèquement liés à l'individu comme la personnalité, le style cognitif, le style de travail et l'utilisation d'heuristiques (Amabile, 1996). Ainsi, la motivation intrinsèque est un facteur majeur de la créativité individuelle (Amabile, 1996 ; Runco, 2004 ; Ryan et Deci, 2000). La motivation intrinsèque semble plus favorable à la créativité que la motivation extrinsèque (Amabile *et al.*, 2014). Amabile définit la motivation intrinsèque comme : « ... toute motivation qui émerge d'une réaction positive d'un individu face à une tâche, cette réaction pouvant être

ressentie comme de l'intérêt, de l'engagement, de la curiosité, de la satisfaction, ou un challenge positif»¹³ (Amabile, 1996, p.115). De plus, l'organisation à travers des formations pourrait agir positivement sur les compétences en créativité des individus, et sur leur niveau d'expertise dans leur domaine.

Partant de l'impact de la motivation sur la créativité, des chercheurs ont trouvé d'autres facteurs favorables à cette dernière induits par la motivation intrinsèque comme la prise de risques, la curiosité, la persévérance et la flexibilité cognitive (Utman, 1997 ; Zhou et Shalley, 2003). Howell et Boies (2004) ont trouvé que des connaissances spécifiques en stratégie et des compétences relationnelles étaient positives à la génération d'idées. Amabile (1988) précise que « *les personnes qui possèdent la plus petite base de connaissances dans un domaine sont capables de produire les idées les plus créatives* »¹⁴ (Amabile, 1988 : p.140). Cette citation rend le lien entre expertise dans un domaine et créativité ambiguë. En effet, il apparaît qu'une grande expertise peut inhiber la créativité, et que les individus qui possèdent peu de connaissance peuvent être créatifs. L'ambiguïté réside dans le niveau de connaissance et d'expertise, il est difficile de déterminer à quel niveau de compétence doit avoir un individu pour maximiser sa créativité. Il semble tout de même pertinent de préciser que les individus ont besoin d'un minimum de connaissances dans le domaine dans lequel ils souhaitent être créatifs, du moins lors de la phase de convergence. Cela afin de pouvoir générer des idées utiles et faisables en évitant de proposer des idées qui ont déjà été réalisées ou qui ont été impossibles à mettre en œuvre.

Au niveau individuel d'autres éléments vont impacter la créativité, comme les émotions qui jouent un rôle dans la performance créative (Yang et Hung, 2015). Néanmoins, Plutchik (1980) présente une multitude d'émotions comme la peur, la joie, la confiance, la surprise ou encore la haine, qui ne sont pas toutes positivement liées à la créativité. Ainsi, pour cette section, nous aurons un regard macroscopique, en regroupant les émotions sous deux catégories principales, les émotions dites positives et négatives. Isen *et al.* (1987) ont mis en lumière l'impact des émotions positives et négatives sur la génération de solutions créatives. Leur recherche distingue deux mécanismes mentaux permettant aux individus d'être plus créatifs grâce aux

¹³ Amabile (1996, p.115) « Any motivation that arises from the individual's positive reaction to qualities of the task itself; this reaction can be experienced an interest, involvement, curiosity, satisfaction, or positive challenge »

¹⁴ Amabile (1988 : p.140) « People who have the smallest knowledge base in a domain are able to produce the most creative ideas »

émotions positives. Premièrement grâce à l'attention de l'individu : lorsqu'une personne est soumise à des émotions positives, le cerveau sécrète plus de dopamine que lors d'émotions négatives (Burgdorf et Panksepp, 2006). En plus, de générer du plaisir lors de l'acte créatif, ce neurostimulateur a un effet significatif sur les capacités cognitives de l'individu, notamment en pensée divergente (Chermahini et Hommel, 2010). Deuxièmement grâce à un accès facilité à la mémoire : selon Isen (2001) chez l'individu « normal » les idées positives en mémoire sont plus nombreuses que les idées négatives. Le fait de pouvoir faire appel à une plus grande mémoire à long terme améliorerait les réponses créatives à des problèmes et situations données (Lubart *et al.*, 2015 ; Yang et Hung, 2015). Ce dernier élément fait écho au rôle important des connaissances dans le domaine sur la créativité individuelle (e.g. Amabile, 1988).

Après avoir abordé les émotions comme antécédents de la créativité, intéressons-nous à présent au détachement des individus par rapport à leur travail. Le détachement peut se définir comme « *un sentiment personnel d'être éloigné de toutes situations relatives au travail* » (Etzion *et al.*, 1998, p.579). En d'autres mots, c'est une perception individuelle d'être déconnecté de son travail. Le postulat sous-jacent de cette déconnexion serait de permettre à un individu, après un travail important sur une problématique, de déclencher la phase d'incubation du processus créatif de Wallas (1926), et ainsi provoquer l'illumination afin de proposer des idées en réponse à la problématique. Toutefois, il existe un paradoxe dans la littérature. Des chercheurs ont trouvé une relation positive entre détachement et créativité, le fait de prendre une pause serait bénéfique pour l'émergence de nouvelles idées (Madjar et Shalley, 2008 ; Sio et Ormerod, 2009). Mais, De Jonge *et al.*, (2012) ont trouvé des résultats opposés en liant la créativité du salarié aux ressources disponibles et à la sollicitation cognitive professionnelle après le travail. Pour mener leur étude, ils ont construit et validé empiriquement une échelle de mesure du détachement en trois dimensions, le détachement cognitif, le détachement émotionnel, et le détachement physique.

Le détachement cognitif : se réfère au fait de s'éloigner mentalement de toutes les sollicitations professionnelles, mais aussi de faire abstraction de toutes les pensées liées au travail.

Le détachement émotionnel : fait mention de la distance prise par un individu et de l'abstraction de ses émotions liées au travail une fois celui-ci terminé.

Le détachement physique : est simplement le fait de n'être plus en lien physiquement avec

son lieu de travail.

Le détachement cognitif d'un individu après la journée de travail aurait un effet négatif sur l'apprentissage actif ainsi que sur la créativité (Binnewies, Sonnentag et Mojza, 2009 ; De Jonge *et al.*, 2012). Néanmoins, selon la récente étude de Niks *et al.* (2017) un fort détachement cognitif du travail ne serait ni lié à une plus forte créativité ni à une plus faible créativité. Contrairement au détachement émotionnel et physique qui impacte positivement la créativité (De Jonge *et al.*, 2012 ; Niks *et al.*, 2017). Du point de vue du processus créatif, le détachement émotionnel, physique et un faible détachement cognitif pourraient aider les individus lors des phases de pensée divergente (Binnewies, Sonnentag et Mojza, 2009 ; Niks *et al.*, 2017). Ainsi, il apparaît que l'organisation joue un rôle dans la possibilité qu'a un individu de se déconnecter du travail et ainsi favoriser la phase d'incubation amenant à la génération d'idées créatives.

Le tableau 3 recense, de façon non exhaustive, les antécédents de la créativité individuelle sur lesquels l'organisation peut agir.

Tableau 3 : Les antécédents de la créativité individuelle

Antécédents	Références
Un climat créatif	Ekvall (1996) Amabile (1996)
La motivation intrinsèque	Amabile, (1988, 1983) Runco (2004)
Une expertise dans le domaine	Amabile (1983, 1988, 1996), Howell et Boies (2004)
Des compétences en créativité	Amabile (1983, 1988, 1996)
La personnalité	
Le style cognitif	
La prise de risques	
La curiosité	(Utman, 1997 ; Zhou et Shalley, 2003)
La persévérance	
La flexibilité cognitive	
Les émotions	
La mémoire	Isen <i>et al.</i> (1987) Yang et Hun (2015)
La mémoire	Lubart <i>et al.</i> (2015) Yang et Hung (2015)
Le détachement émotionnel et physique	Binnewies, Sonnentag et Mojza (2009) De Jonge <i>et al.</i> (2012)

2.2 La créativité collective dans les organisations

Si par le passé, les recherches étaient centrées très majoritairement sur la créativité individuelle, peu à peu les travaux de recherche se sont orientés vers la créativité collective (Bharadwaj et Menon, 2000 ; Bissola et Imperatori, 2011 ; Drazin, Glynn et Kazanjian, 1999 ; Hargadon et Bechky, 2006 ; Oldham et Cummings, 1996 ; Taggar, 2002 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Néanmoins, elle reste encore sous-étudiée (Bissola et Imperatori, 2011), même si le nombre de publications augmente progressivement (James et Drown, 2012).

Avant de commencer, nous souhaiterons apporter une distinction entre les termes « groupe » et « équipe ». Même si certains chercheurs font une distinction, dans la majorité des études en organisation les termes sont utilisés de manière interchangeable (e.g. Amabile, 1988, 1996 ; Amabile et Pratt, 2016 ; Hargadon et Bechky, 2006 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). En effet, la différence majeure entre un groupe et une équipe est le fait d'avoir un objectif commun (Allard-Poesi, 2012), or dans une organisation, les personnes travaillent ensemble pour accomplir un objectif commun. Par conséquent, nous ne ferons pas de distinction particulière entre groupe et équipe.

2.2.1 Définitions de la créativité collective

Comme pour la créativité individuelle, la créativité collective a été définie et conceptualisée différemment à travers le temps et un consensus n'est à ce jour pas encore trouvé (Cirella, 2016). Amabile (1988), quant à elle, ne fait pas au début de ses recherches explicitement de distinction entre créativité individuelle et créativité collective, sa définition de la créativité place l'individu et le groupe au même niveau : « *La créativité est la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe d'individus travaillant ensemble* » (Amabile, 1988, p.126). La première définition de la créativité collective proprement dite est proposée par Hargadon et Bechky (2006, p.489) comme : « *lorsque les interactions sociales entre les individus déclenchent de nouvelles interprétations et de nouvelles découvertes d'analogies lointaines que les individus concernés, pensants seuls, n'auraient pas pu générer* »¹⁵. Ainsi ils

¹⁵ Hargadon et Bechky (2006, p.489) « when social interactions between individuals trigger new interpretations and new discoveries of distant analogies that the individuals involved, thinking alone, could not have generated »

partent du principe que lorsqu'il n'est pas possible d'identifier la personne à l'origine de l'idée alors cette idée est le fruit de la créativité collective. Pour George (2007), « *la créativité collective résulte de l'élaboration de nouvelles façons de combiner des idées, des procédures et des processus anciens ou existants pour parvenir à des solutions créatives aux problèmes* »¹⁶ (George, 2007, p.463). Parjanen (2012) propose à son tour une définition en reliant la créativité collective aux processus créatifs : « *La créativité collective peut être définie comme des processus créatifs conduisant à des produits créatifs qui sont le résultat de l'interaction entre deux ou plusieurs personnes* »¹⁷ (Parjanen, 2012 : p.110). La même année Cirella et Shani (2012, p.56) apportent une nouvelle définition en ces termes : « *La créativité collective est définie comme un ensemble de processus, d'activités et de mécanismes établis par des individus travaillant ensemble au sein d'une organisation, par lesquels une nouvelle idée, un nouveau produit, service ou procédure est généré* »¹⁸. Le tableau 4 récapitule, de façon non exhaustive, les différentes définitions de la créativité collective.

¹⁶ George (2007, p.463) « collective creativity the latter resulting from coming up with new ways to combine old or existing ideas, procedures, and processes to arrive at creative solutions to problems »

¹⁷ Parjanen (2012 : p.110) « Collective creativity can be defined as creative processes leading to creative products that are the results of interaction between two or more people »

¹⁸ Cirella et Shani (2012, p.56) « collective creativity is defined as a purposeful set of processes, activities and mechanisms established by individuals working together within an organisation, through which a new idea, product, service or procedure is generated »

Tableau 4 : Récapitulatif des définitions de la créativité collective

Auteurs	Définition de la créativité collective
Amabile (1988, p.126)	« <i>La créativité est la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe d'individus travaillant ensemble</i> »
Hargadon et Bechky (2006, p.489)	« <i>Lorsque les interactions sociales entre les individus déclenchent de nouvelles interprétations et de nouvelles découvertes d'analogies lointaines que les individus concernés, pensants seuls, n'auraient pas pu générer.</i> »
George (2007 p.463)	« <i>La créativité collective résulte de l'élaboration de nouvelles façons de combiner des idées, des procédures et des processus anciens ou existants pour parvenir à des solutions créatives aux problèmes</i> »
Parjanen (2012, p.110)	« <i>La créativité collective peut être définie comme des processus créatifs conduisant à des produits créatifs qui sont le résultat de l'interaction entre deux ou plusieurs personnes</i> »
Cirella et Shani (2012, p.56)	« <i>La créativité collective est définie comme un ensemble de processus, d'activités et de mécanismes établis par des individus travaillant ensemble au sein d'une organisation, par lesquels une nouvelle idée, un nouveau produit, service ou procédure est généré. »</i>

Dans ce manuscrit lorsque nous utiliserons le terme créativité collective, nous ferons référence à la définition proposée par Cirella et Shani (2012). Même si la définition de Amabile (1988) peut s'appliquer à la créativité collective, nous privilégierons une distinction entre les définitions des deux niveaux d'analyse. Ainsi nous préférons la définition de Cirella et Shani (2012), car elle laisse transparaître les processus et mécanismes agissant au sein d'individus travaillant ensemble, en plus d'une contextualisation de la créativité collective dans les organisations.

2.2.2 De la créativité individuelle à la créativité collective

Même s'il paraît pertinent et utile de comprendre le lien entre créativité individuelle et collective, les recherches ne s'y sont que très peu intéressées (Pirola-Merlo et Mann, 2004). D'ailleurs pendant plusieurs années, la créativité individuelle et collective étant même considérées par certains comme antinomique (Florida, 2002). Aujourd'hui, la compréhension de ces deux phénomènes a évolué, ainsi la communauté s'accorde sur un lien et une complémentarité entre les deux niveaux de créativité (Zhou et Shalley, 2003). Néanmoins, peu de recherches ont expliqué dans le détail la relation entre créativité individuelle et collective. Toutefois, l'intérêt pour cette question est grandissant dans la littérature de la créativité. Harvey (2014) propose à travers le concept de synthèse créative que la créativité collective soit la mise en commun de ressources organisationnelles, cognitives et sociales, afin d'homogénéiser la vision des individus et leur permettre de partager des connaissances. Même si le lien précis entre ces deux concepts n'est pas clairement défini, des études ont montré qu'il existait une corrélation positive entre créativité individuelle et collective en prenant en compte le rôle de l'organisation (Pirola-Merlo et Mann, 2004 ; Taggar, 2002). Ces auteurs partagent la même vision du lien entre créativité individuelle et collective. Leur raisonnement est le suivant : ils considèrent que les équipes ou groupes sont composés d'individus, qui sont individuellement créatifs, et la créativité collective serait le reflet au sens large de la créativité des membres de du groupe (Pirola-Merlo et Mann, 2004 ; Taggar, 2002). Toutefois, ils n'apportent aucune précision quant à la nature de cette combinaison. Néanmoins selon Bissola et Imperatori (2011), la créativité collective n'est pas la simple somme des créativités individuelles. Il s'avère donc que le niveau de créativité d'un résultat créatif issu d'un groupe, quand les dynamiques en son sein sont saines, est supérieur au niveau de créativité émanant d'une seule personne (Hargadon et Bechky, 2006). Le groupe semble jouer un rôle d'environnement social pour les individus, ainsi le groupe peut sublimer la créativité individuelle comme l'inhiber (Amabile, 1996 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993).

2.2.3 Les processus créatifs collectifs

Si les individus produisent des idées grâce à un processus créatif (Guilford, 1950 ; Hennessey et Amabile, 2010 ; Wallas, 1926), plusieurs chercheurs ont tenté de remonter au niveau du groupe et de proposer des processus créatifs collectifs (Amabile, 1988, 1996 ; Amabile et Pratt, 2016 ; Paris et Lang, 2015). Pour rappel, de tels processus sont étroitement liés aux techniques de résolution de problème et d'idéation (De Bono, 1993, 2006 ; Osborn, 1953 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993).

Le processus créatif collectif publié par Amabile (1988) puis Amabile et Pratt (2016) est intitulé le modèle constitutif de la créativité individuelle et des petits groupes. En effet, Amabile considère que le processus créatif individuel et de petites équipes sont identiques. Afin de réaliser la conceptualisation de ce processus collectif, l'auteur s'est appuyé sur les travaux de Wallas (1926). En plus, de décrire le processus, l'auteur l'a également mis en perspective avec trois antécédents majeurs de la créativité individuelle (Amabile, 1988), la motivation, l'expertise et les compétences créatives (*cf.* Les antécédents de la créativité individuelle). Le processus en question, quant à lui, est composé de cinq phases : la présentation de la tâche, la préparation, la génération d'idée, la validation des idées, évaluation finale de l'idée.

La présentation de la tâche : consiste à exposer le problème ou le besoin à l'équipe projet. À cette étape la motivation est importante, elle est soit intrinsèque soit extrinsèque. La motivation intrinsèque est plus propice au déclenchement du processus créatif.

La préparation : consiste pour l'équipe de se remémorer des informations en lien avec la problématique ou la tâche afin de préparer la génération d'idée. À cette étape, ce sont les connaissances et les compétences dans le domaine qui sont des facteurs de succès pour la bonne réussite de cette étape.

La génération d'idée : est l'étape de divergence où la quantité des idées générées importe plus que la qualité. À cette étape, la source de motivation redevient importante pour aider les individus à générer des idées, tout comme les compétences en créativité.

La validation des idées : consiste à confronter les idées émises face aux critères préalablement fixés, et aux connaissances dans le domaine afin de définir si l'idée ou les idées sont pertinentes et nouvelles. Dans l'idéal, l'idée ou les idées seront testées. À cette étape, ce sont les

compétences liées au domaine et plus particulièrement les compétences d'analyse qui sont utiles à l'équipe.

Évaluation finale de l'idée : consiste à déterminer la qualité des idées au regard du besoin ou de la problématique initiale. Ainsi trois options s'offrent à l'équipe projet, soit les idées répondent parfaitement au problème ou au besoin, dans ce cas le processus est terminé. Soit les idées ne répondent que partiellement au problème ou au besoin alors le processus reprend à la première étape. Si les idées ne correspondent nullement aux attentes, le processus s'arrête définitivement. Au niveau collectif, Amabile ajoute au processus établi par Wallas (1926), la phase de présentation du problème. En effet, cette étape semble importante afin que toute l'équipe partage une vision similaire des attentes.

Le second processus collectif que nous allons présenter nous intéresse particulièrement, car il décrit le processus créatif d'une équipe dans le contexte des industries créatives, le contexte d'étude que nous avons choisi pour étudier notre objet de recherche. Ainsi Paris et Lang (2015) ont identifié que la réalisation d'un résultat créatif ne s'appuyait pas uniquement autour d'un seul individu, même dans la haute cuisine, mais bien sur un collectif. À travers leurs analyses, ils ont identifié un processus créatif collectif itératif en quatre étapes, l'inspiration, le cadrage, la formulation et la validation.

L'inspiration : même si elle est imprévisible et incontrôlable, elle peut être provoquée afin de répondre à des objectifs. Afin de trouver l'inspiration, les créateurs auraient tendance à utiliser des stratagèmes comme voyager ou encore s'immerger dans des cultures différentes, le tout afin de changer de contexte de pensée. Néanmoins, cette inspiration peut arriver collectivement, lors de discussions ou de manipulations de produits concrets. L'objectif de cette étape est d'imaginer de nouvelles idées de produits.

Le cadrage : sert à définir le périmètre du nouveau produit. Pour ce faire les membres de l'équipe projet utilisent des artefacts afin de communiquer comme des dessins, des croquis. En général, à la fin du cadrage, l'équipe a en sa possession une première vision du produit, en se posant des questions sur les techniques employées et matériaux utilisés pour réaliser le produit final. Cette étape de cadrage va aider les individus lors de la phase de convergence afin de trouver le bon équilibre entre créativité et objectifs organisationnels.

La formulation : est la présentation du nouveau produit ou service à la personne qui est en charge de la validation de l'idée. Lors de leurs observations du processus créatif collectif, les auteurs ont noté l'importance des outils de communication afin de clarifier et présenter les propositions de solutions.

La validation : consiste pour l'équipe créative d'obtenir la confirmation du responsable de la création. Cependant, par la nature itérative de ce processus créatif, plusieurs validations peuvent avoir lieu à différents moments du processus.

Les auteurs précisent que les personnes intégrées aux processus ne sont pas que les créatifs. Le directeur général, le directeur financier, le personnel technique et les opérationnels sont également présents à certaines étapes. L'intégration des individus au processus créatif se ferait en fonction des besoins selon les étapes. Les opérationnels sont majoritairement présents à partir du milieu du processus jusqu'à la réalisation finale du produit créatif. L'exécutif serait plutôt présent au début afin de formuler et cadrer le besoin ou le problème puis en fin de processus dans l'objectif de valider ou invalider les propositions.

Selon Bissola et Imperatori (2011), il n'existerait ni un bon ni un mauvais processus créatif collectif, mais celui-ci devrait être construit conjointement par les individus qui composent l'équipe. De nos jours, le processus collectif créatif ayant reçu le plus d'intérêt est le modèle constitutif de Amabile et Pratt (2016). L'important à retenir de cette section réside dans l'existence même de processus collectifs amenant une équipe à gérer des idées. D'autres processus collectifs existent au sein des équipes, comme la manière de coordonner l'équipe par la gestion de projet qui sert *in fine* à guider et à canaliser l'effort collectif afin d'atteindre un objectif (Paletz, 2012). Cette notion sera abordée lors de la partie « la gestion de projet ».

2.2.4 Les antécédents de la créativité collective

Après avoir passé en revue les antécédents de la créativité individuelle, nous nous intéressons maintenant aux facteurs de la créativité collective pouvant être influencée par l'organisation. En effet, des recherches en CO ont souligné l'importance de la prise en considération de l'influence de l'équipe lors d'étude de la CO (Ford, 1996 ; West et Sacramento, 2012). Les chercheurs qui ont étudié le concept de créativité collective ont pointé l'importance prépondérante de la composition du groupe, des processus du groupe, la communication et les conflits (James et Drown, 2012).

La composition des équipes créatives est une entrée importante dans de nombreux modèles de la créativité organisationnelle (Amabile, 1996 ; Ekvall, 1996 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Les caractéristiques d'une équipe sont très larges, elles peuvent inclure, l'âge, le genre, la diversité culturelle, la diversité de compétences, de connaissance ou encore de personnalité (Milliken, Bartel et Kurtzberg, 2003 ; Reiter-Palmon, Wigert et de Vreede, 2012). Pour ce travail de thèse, nous allons nous focaliser sur la pluridisciplinarité des équipes créatives. En effet, Bissola et Imperatori (2011) ont montré que l'âge et le genre n'avaient que très peu d'impact sur la créativité collective. De plus, les réflexions liées à la diversité de personnalités et culturelles, incombent davantage aux politiques de ressources humaines de l'organisation, ce qui ne fait pas partie de notre périmètre d'étude. Ainsi, les équipes regroupant des individus de plusieurs disciplines et de différentes fonctions ont plus de chance de produire un résultat créatif que des équipes monodisciplinaires (Shalley, Zhou et Oldham, 2004 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Le fait que les membres de l'équipe aient des formations, et donc des connaissances et des compétences diverses, permet à l'équipe de regrouper davantage de connaissances et de ressources cognitives et ainsi augmenter leur chance de produire des idées créatives (Perry-Smith, 2006).

Taggar (2002), après avoir réalisé une étude auprès de plus quatre-vingt-dix étudiants, a montré que la créativité des membres d'une équipe pouvait s'améliorer grâce aux processus créatifs collectifs mis en place par l'équipe. Il s'avère que les partenaires créatifs ont une influence sur la créativité d'autrui, en agissant sur sa confiance créative (Kelley et Kelley, 2016 ; Taggar, 2002). La confiance créative représente la croyance d'une personne à être créative, cette confiance inciterait davantage les personnes à partager leurs idées avec un collectif (Kelley et Kelley, 2016). Si un individu perd cette confiance créative alors il risque de s'autocensurer, en n'osant pas proposer ses idées et ainsi brider son potentiel créatif. Cela aura un impact sur la créativité collective, car la créativité individuelle est nécessaire à la créativité collective (Agars *et al.*, 2012). Cette notion de confiance créative est étroitement liée à la notion de soutien collectif, qui permettrait d'asseoir la confiance créative des membres de l'équipe. En effet, Madjar, Oldham et Pratt (2002) ont mis en lumière que la perception du soutien par des pairs et des supérieurs hiérarchiques impactait possiblement la performance créative d'un individu.

Avec un objectif plus ou moins similaire, Diliello, Houghton et Dawley (2011) lors de leur étude ont tenté de prouver un lien de causalité entre la créativité perçue des individus et trois niveaux de soutien : du superviseur, des collaborateurs et de l'organisation. Ils ont déterminé

qu'il existait un lien positif et significatif concernant le soutien du supérieur hiérarchique et des membres d'un groupe de travail. Ce qui corrobore la thèse des frères Kelley, les personnes dans l'entourage d'un créatif a un impact significatif sur ses capacités créatives. Quant au soutien de l'organisation, les auteurs n'ont pas conclu de lien de causalité avec la créativité perçue. Néanmoins, l'organisation jouerait un rôle dans la formation des supérieurs et des salariés afin de leur faire comprendre l'importance de partager un état d'esprit soutenant les idées et les comportements créatifs. Ces résultats sont en accord avec les conclusions de Zhou et George (2001) qui ont identifié trois facteurs qui encouragent la créativité d'un travailleur : des retours des pairs, qui peuvent alimenter la génération d'une nouvelle idée, l'entraide et le soutien des collègues et la perception que l'organisation soutient la créativité. Ainsi, il est difficile de statuer quant à l'antériorité du support de l'organisation vis-à-vis de la créativité.

Dans une étude de cas concernant l'entreprise *IDEO*, Amabile (2014) valide l'importance de l'entraide entre les collaborateurs, et réaffirme l'importance de la confiance dans les équipes projet. En effet, les personnes peuvent, par bissociation (e.g. Koestler, 1964), apporter de nouveaux concepts ou idées innovantes en rebondissant ou en associant des idées émises par des pairs, mais pour ce faire, les membres de l'équipe doivent se faire confiance. Ces résultats ont été validés empiriquement par Kucharska et Kowalczyk (2016). Ils mettent en évidence une corrélation positive entre confiance, partage de connaissance, culture collaborative et la capacité d'une équipe à générer des idées créatives. Ici on aperçoit que l'organisation peut jouer un rôle dans la diffusion d'une culture ou d'un état d'esprit favorisant la confiance et le partage.

Selon Hargadon et Bechky (2006) afin de développer la créativité collective il faudrait, en plus de la composition de l'équipe, prendre en considération les mécanismes collectifs agissant à l'intérieur des groupes. Ils ont conclu que quatre activités d'interaction sociale favorisent la créativité collective. Parmi ces activités, ils recensent la recherche d'aide, la volonté de venir en aide, la reformulation réflexive et le renforcement.

La recherche d'aide : réside dans l'action d'un individu à activement rechercher de l'aide auprès des autres membres de l'équipe lorsqu'il est confronté à une situation problématique.

La volonté de venir en aide : consiste pour les personnes aidant l'individu confronté à une difficulté de lui consacrer du temps et de l'attention afin de l'aider à résoudre son problème.

La reformulation réflexive : est liée au comportement social des individus dans le groupe. Cette attitude correspond au fait d'être attentif, bienveillant avec les autres membres de l'équipe. Cela peut se traduire notamment par des retours, commentaires, remarques constructives.

Le renforcement : est finalement la conséquence directe des trois précédentes activités. Les auteurs décrivent cette notion comme le renforcement des valeurs organisationnelles qui vont inciter et encourager les personnes à chercher de l'aide, donner de l'aide et être attentionnées avec les autres.

Enfin, un dernier élément qui nous semble important d'aborder est la communication intra-équipe. Cette notion a déjà été légèrement mise en évidence à travers le processus créatif collectif (e.g. Paris et Lang, 2015). Ainsi, la communication semble être un facteur impactant aussi bien le processus créatif individuel et collectif (Amabile, 1996) que la performance créative des équipes (Leenders, van Engelen et Kratzer, 2007). La communication serait importante, car elle permet le partage d'informations et de connaissances (Kessel, Kratzer et Schultz, 2012), qui sont identifiées comme des antécédents de la créativité individuelle (Amabile, 1988 ; Amabile *et al.*, 2014). Trois éléments liés à la communication pourraient avoir un impact sur les équipes créatives : la fréquence de communication, la présence de sous-groupe et la présence d'une ou plusieurs personnes centrales (Leenders, van Engelen et Kratzer, 2007).

La fréquence de communication pourrait avoir des effets négatifs sur la performance des membres de l'équipe. En effet, les auteurs ont trouvé que les interactions dans une équipe ne doivent être ni trop peu fréquentes, ni trop fréquentes, un équilibre est à trouver. Une grande fréquence de communication diminuerait l'attention et la concentration portées à la tâche, alors qu'un manque de communication ne permettrait pas le bon partage d'informations. L'enjeu est donc, pour l'organisation, de mettre en place des pratiques de gestion permettant de trouver le bon équilibre en termes de fréquence de communication afin de maximiser la performance des individus et *in fine* de l'équipe.

La présence de sous-groupe au sein d'une même équipe projet est néfaste pour la performance créative collective. Les auteurs expliquent cette conséquence par une plus grande fréquence d'interaction avec les membres du sous-groupe ce qui rendrait la communication au niveau de l'équipe projet trop peu fréquente. De plus, le sous-groupe tendrait à tenter de résoudre les tâches qui leur sont incombées en s'éloignant des objectifs finaux de l'équipe projet.

La présence d'une ou plusieurs personnes centrales : dans la communication de l'équipe projet est fortement négative pour la performance de l'équipe. Les auteurs justifient cette relation négative avec la créativité de l'équipe par la perte de temps et la perturbation du processus de résolution de problème par la présence d'une personne centrale. En effet, centraliser la communication sur une ou plusieurs personnes pourrait ralentir le flux d'informations. Certaines informations pourraient arriver trop tardivement aux personnes et ainsi rendre des tâches déjà réalisées obsolètes au regard des nouvelles informations.

En conclusion, nous avons montré que comme pour la créativité individuelle, un grand nombre de facteurs impactant la créativité collective. Certains de ces facteurs peuvent être positivement ou négativement influencés par l'organisation. Ainsi, tout comme pour la créativité individuelle, l'organisation joue un rôle important afin de développer la créativité de ses équipes. Effectivement, l'organisation peut promouvoir une stratégie de constitution d'équipes pluridisciplinaires (Shalley, Zhou et Oldham, 2004), d'aider à la coordination des individus (Amabile, 1988 ; Bissola et Imperatori, 2011 ; Paletz, 2012), instaurer un climat favorisant la créativité (Blomberg, Kallio et Pohjanpää, 2017 ; Zhou et Shalley, 2008), développer la confiance créative (Hargadon et Bechky, 2006), faciliter les mécanismes d'entraide (Hargadon et Bechky, 2006), la communication interpersonnelle (Leenders, van Engelen et Kratzer, 2007), le partage de connaissances (Howell et Boies, 2004), mais aussi l'organisation peut soutenir les initiatives et les comportements créatifs (Bharadwaj et Menon, 2000). Le tableau 5 recense, de façon non exhaustive, les antécédents de la créativité collective sur lesquels l'organisation peut agir.

Tableau 5 : Les antécédents de la créativité collective

Antécédents	Références
Créativité individuelle des membres	Agars <i>et al.</i> (2012)
Un climat créatif	Ekvall (1996) Amabile (1996)
La confiance	Kelley et Kelley, (2016) Taggar (2002) Kucharska et Kowalczyk (2016)
Soutien collectif	Madjar, Oldham et Pratt (2002) Diliello, Houghton et Dawley (2011)
L'entraide et le soutien des pairs	Amabile (2014) Zhou et George (2001)
Avoir des retours des pairs	
Diversité des membres d'équipes créatives	Milliken, Bartel et Kurtzberg (2003) Reiter-Palmon, Wigert et de Vreede (2012) Woodman, Sawyer et Griffin (1993)
Équipe projet pluridisciplinaire	Bissola et Imperatori (2011)
Les mécanismes d'entraide de l'équipe	Hargadon et Bechky (2006)
Le partage de connaissance	Kessel, Kratzer et Schultz (2012) Lapierre et Giroux (2003)
La communication intraéquipe	Amabile (1996) Leenders, van Engelen et Kratzer (2007)

3. La construction du concept de créativité organisationnelle

L'intérêt pour la créativité organisationnelle (CO) a pour origine l'article de Hitt (1975) où il fait le constat suivant : « *bien qu'il existe de nombreuses recherches dans le domaine de la créativité individuelle, peu de choses ont été faites en ce qui concerne la créativité organisationnelle et sa nécessité* »¹⁹ (Hitt, 1975 : p.283). Néanmoins il faudra attendre la fin du XX^{ème} siècle afin que les premiers travaux fondateurs du concept de CO voient le jour. Aujourd'hui, la créativité organisationnelle reste un concept que l'on pourrait encore qualifier de récent dans la littérature en management. Selon Zhou et Shalley (2008), la CO a été étudiée majoritairement à travers deux approches, le modèle interactionniste de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) et les climats créatifs de Amabile (1996), Ekvall (1996) et Isaksen, Lauer et Ekvall (1999). Ces deux écoles de pensée ont été élaborées de façon distincte, d'un côté, le modèle interactionniste est un modèle théorique qui intègre une analyse multiniveau de la CO. De l'autre côté, les climats créatifs ont émergé empiriquement et étudient l'impact de l'environnement de travail sur la créativité individuelle et collective.

Ces deux approches appréhendent la CO, comme étant le résultat de la créativité individuelle et collective. Ainsi, la majorité des études dans le champ de la CO ont considéré l'organisation comme un contexte social qui impactent les deux autres niveaux de créativité. Par conséquent, les chercheurs en CO ont très majoritairement axé leurs recherches sur l'identification des facteurs impactant la créativité individuelle puis collective (Zhou et Shalley, 2008). De ce fait, la littérature de la CO fait preuve d'un manque important d'études de la CO au niveau d'analyse de l'organisation (Koch *et al.*, 2018 a ; Thompson, 2018 ; Zhou et Shalley, 2003, 2008).

L'objectif de cette section est, premièrement, de faire un bilan des recherches influentes concernant la CO, afin de comprendre la genèse du concept et l'orientation du champ de recherche. Dans un second temps, nous nous intéresserons également à conceptualiser la CO et ainsi nous proposons à la manière de Moorey (1958) et Rhodes (1961) d'éclaircir les différents champs de recherche au sein de la CO, par la proposition de la matrice POPE.

¹⁹ Hitt (1975 : p.283) « Although voluminous research exists in the field of creativity as it relates to the individual, little has been done relative to organizational creativity and its necessity »

3.1 Définitions de la créativité organisationnelle

Tout comme la créativité individuelle et collective, la CO a été conceptualisée de manière différente à travers le temps avec comme conséquence l'émergence de plusieurs définitions. La définition la plus utilisée lors de travaux portant sur la CO reste celle proposée par Woodman, Sawyer et Griffin en 1993, il y a maintenant vingt-sept ans : « *La créativité organisationnelle est la création d'un nouveau produit, d'un service, d'une idée, d'une procédure ou d'un processus valorisable et utile par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe* » (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993, p.293). Cette définition fait réapparaître les notions d'utilité et de nouveauté, déjà présente dans les définitions des deux autres niveaux de créativité. Toutefois, elle apporte une nouveauté quant à la valorisation du résultat créatif, qui doit susciter la création de valeur. Les auteurs définissent donc la CO comme la création d'un résultat créatif. Concernant ce résultat ou produit créatif, les auteurs énumèrent un grand nombre de formes que peut prendre ce dernier, un produit, un service, une procédure, un processus ou encore tout simplement une idée (e.g. Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Les auteurs précisent également que ce produit est créé par des individus dans un contexte donné. Cette vision fait référence, selon nous, plus directement à la créativité dans les organisations que la créativité de l'organisation. Aussi complète que cette définition soit, elle crée un flou autour de la distinction entre la créativité dans les organisations et la créativité de l'organisation (CO). En effet, le fait d'intégrer la notion de réalisation par des individus travaillant ensemble, fonde la CO comme un phénomène individuel influencé par l'organisation, ce qui est dans ce cas, la créativité dans les organisations. Cependant, et c'est bien pour cette raison que cette définition peut créer une confusion, elle reste applicable à la créativité de l'organisation. Selon nous, la CO est bien la création par des individus ou des équipes au sein d'une organisation d'un résultat créatif. La nuance réside dans le rôle de l'organisation, qui n'a pas uniquement un rôle de facilitateur de la créativité en mettant en place un contexte favorable à la créativité individuelle et collective. Mais l'organisation se doit également de mettre en place des processus, des routines et mettre à disposition des outils de gestion permettant de canaliser et d'organiser la production de résultat créatif au niveau de l'organisation.

La définition de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) a eu pour conséquence, en plus de commencer à conceptualiser la CO, d'orienter un grand nombre de recherches sur le sujet de la créativité individuelle et collective dans les organisations, en concentrant progressivement l'étude de la créativité de l'organisation à un niveau individuel (Zhou et Shalley, 2008).

Parmentier, Szostak et Rüling (2018) en s'appuyant sur les travaux de Carrier et Gélinas (2011) ont proposé une définition qui clarifie la notion de CO. La définition proposée par les auteurs est la suivante : « *la créativité organisationnelle est l'ensemble des activités de création, captation, sélection et implémentation d'idées nouvelles et utiles pour l'organisation* » (Parmentier, Szostak et Rüling, 2018, p.12). La précision apportée par cette définition permet de clarifier l'ambiguïté générée par la définition de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) concernant la créativité de l'organisation et la créativité dans l'organisation. Ici la définition fait clairement référence à la créativité de l'organisation (CO). Néanmoins, cette définition se concentre fortement sur la gestion des idées, et non pas un concept permettant à l'organisation de produire un résultat créatif.

Ainsi en se basant sur ces deux définitions, nous proposons comme définition de la CO : ***la créativité organisationnelle est l'ensemble des pratiques de gestion et des caractéristiques organisationnelles internes et externes permettant la création d'un nouveau résultat utile et valorisable par et pour l'organisation.*** L'intérêt de cette définition réside dans l'aspect systémique de la CO par la prise en compte des pratiques de gestion et des caractéristiques de l'organisation. De plus, les notions de pratiques de gestion et de caractéristiques permettant d'intégrer aussi bien les visions dynamiques que statiques de la CO. Nous reprenons les éléments fondamentaux de la créativité, par la nouveauté, l'utilité et la valorisation potentielle de son résultat. Nous avons conscience que le terme « valorisable » peut créer une confusion entre CO et innovation. Ainsi, nous employons ce terme pour faire référence à la nécessité de générer de la valeur pour l'organisation, et non nécessairement d'amener un produit sur le marché. Pour cette définition, nous avons préféré le terme « résultat » à « produit » permettant ainsi d'intégrer toutes les différentes formes d'un résultat créatif, comme par exemple, un produit, un service, une idée, un concept, une pensée (Oldham et Cummings, 1996). Finalement, la dernière précision que nous apportons via cette définition, est le rôle central de l'organisation, étant à l'origine, mais aussi bénéficiaire du résultat créatif.

D'autres auteurs ont également proposé leur définition de la CO, comme Ford (1996, p.1115) qui estime que la CO « *comme un jugement subjectif et spécifique à un domaine, de la*

nouveauté, et de la valeur du résultat d'une action particulière »²⁰. Selon nous, l'auteur fait davantage référence à l'évaluation du résultat créatif par le terme « jugement ». En effet, il est tout à fait acceptable de juger de la CO en observant et en évaluant le résultat créatif produit par l'organisation (e.g. Bissola et Imperatori, 2011 ; DiLiello et Houghton, 2008 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Néanmoins, en prenant en compte uniquement la finalité de la CO, cette définition n'apporte pas d'éclaircissement quant au périmètre de l'étude de la CO. À l'aube des années deux mille, Bharadwaj et Menon (2000, p.424) proposent la conceptualisation de la CO suivante : « *les mécanismes de créativité organisationnelle font référence à la mesure dans laquelle l'organisation a mis en place des approches et des outils formels, et a fourni des ressources pour encourager des comportements significatifs et totalement nouveaux au sein de l'organisation.* »²¹. Cette définition est en accord avec la conceptualisation de la CO de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) à l'exception près qu'elle ne fait pas référence à la création d'un résultat créatif. La finalité de la CO selon Bharadwaj et Menon (2000) est la mise à disposition de ressources afin d'encourager les comportements créatifs, ce qui pourrait davantage faire référence à la créativité dans l'organisation qu'à la créativité de l'organisation.

Dans cette dissertation, nous ferons référence à notre définition lorsque nous ferons mention de CO. Même si via les différents articles qui composent cette thèse, nous faisons référence à la définition de Woodman, Sawyer et Griffin (1993). Deux raisons ont motivé cette double utilisation à travers le manuscrit. Premièrement, la définition de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) englobe notre conceptualisation de la CO, mais reste évasive et ambiguë concernant la distinction entre la créativité dans les organisations et la créativité organisationnelle. Deuxièmement, de nos jours la définition de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) fait encore consensus au sein de la communauté de chercheurs en CO. Néanmoins, ce travail doctoral nous offre l'opportunité d'apporter une vision critique de notre objet de recherche, en questionnant notamment les fondements établis près de trois décennies auparavant. Cependant, cette pensée n'est pas inédite, car d'autres chercheurs se sont intéressés au lien entre créativité dans les

²⁰ Ford (1996, p.1115) « *as a domain-specific, subjective judgment of the novelty and value of an outcome of a particular action* »

²¹ Bharadwaj et Menon (2000, p.424) « *Organizational creativity mechanisms refer to the extent to which the organization has instituted formal approaches and tools, and provided resources to encourage meaningfully novel behaviors within the organization* »

organisations et la créativité de l'organisation (e.g. Koch *et al.*, 2018 ; Thompson, 2018). Le tableau 6 récapitule, de façon non exhaustive, les différentes définitions de la CO.

Tableau 6 : Récapitulatif non exhaustif des définitions de la créativité organisationnelle

Auteurs	Définition de la créativité
Woodman, Sawyer et Griffin (1993, p.293)	« <i>La créativité organisationnelle est la création d'un nouveau produit, d'une idée de service, d'une procédure ou d'un processus valorisable et utile par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe</i> »
Ford (1996, p.1115)	« <i>La créativité organisationnelle est un jugement subjectif et spécifique à un domaine, de la nouveauté, et de la valeur du résultat d'une action particulière</i> »
Bharadwaj et Menon (2000 : p.424)	« <i>Les mécanismes de créativité organisationnelle font référence à la mesure dans laquelle l'organisation a mis en place des approches et des outils formels, et a fourni des ressources pour encourager des comportements significatifs et totalement nouveaux au sein de l'organisation.</i> »
Parmentier, Szostak et Rüling (2018, p.12)	« <i>La créativité organisationnelle est l'ensemble des activités de création, captation, sélection et implémentation d'idées nouvelles et utiles pour l'organisation</i> »

3.2 Les modèles existants de créativité organisationnelle

Dans les années 90, sous l'impulsion de Richard Woodman, Theresa Amabile et Göran Ekvall, la recherche en CO prend de l'ampleur et c'est durant cette période que les premières modélisations de la CO ont été proposées : le modèle évolutionniste de Cameron Ford, le modèle interactionniste de Richard Woodman et ses collègues et les climats créatifs de Theresa Amabile et de Göran Ekvall. Cette partie propose de présenter les différents modèles existants de la CO.

3.2.1 Le modèle évolutionniste de Ford (1996)

Ford (1996) a développé un modèle de la créativité dans les organisations en se basant sur trois perspectives. Une perspective psychologique qui se concentre sur la personne créative, et notamment l'engagement de l'individu dans le processus créatif. Une perspective sociologique qui s'intéresse au contexte social entourant l'individu créatif. Finalement une perspective évolutionniste de variation-sélection-rétention qui est l'interaction entre les acteurs et leurs contextes. Ainsi, il argumente que les actions créatives auraient lieu uniquement lorsque les conditions sont opportunes. Dans le cas contraire, les individus tendraient à effectuer leur tâche de manière habituelle, routinière sans faire preuve de créativité. Et ces moments où les individus décident d'agir de façon créative seraient le résultat d'une perception collective comme des situations opportunes afin d'utiliser leurs compétences créatives. Ici Ford (1996), parle de créativité en pratique, terme qui ne sera formalisé que douze années plus tard par DiLiello et Houghton (2008).

D'un point de vue global, Ford propose qu'un individu possède deux possibilités d'action afin d'effectuer une tâche, soit d'agir de façon ordinaire par une action conformiste, soit de faire preuve de créativité par une action créative. L'individu prendra sa décision en fonction de trois conditions : le sens de l'action pour l'individu, la motivation pour cette tâche et les connaissances et les compétences reliées à l'effectuation de la tâche.

Néanmoins, ce modèle n'a suscité que très peu de travaux complémentaires afin de le vérifier empiriquement. Pourtant, les contributions théoriques de ce modèle sont pertinentes afin de comprendre comment une organisation peut aider un individu à agir de façon créative. Ainsi cette recherche illustre bien l'orientation de la recherche en CO qui s'intéresse davantage à promouvoir la créativité des individus que de la créativité de l'organisation.

3.2.2 Le modèle interactionniste de Woodman, Sawyer et Griffin (1993)

Le modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) reste une référence théorique majeure de la CO. Le modèle s'intéresse simultanément aux trois niveaux d'analyse de la créativité, le niveau individuel, collectif et organisationnel. Leurs cheminements et leurs réflexions concernant la CO, s'inscrivent dans les approches de confluence en apportant un éclairage sur l'interaction de multiples variables à plusieurs niveaux d'analyse. Les auteurs proposent que la créativité soit le produit d'une interaction complexe influencée par des facteurs à la fois situationnels et contextuels (West et Sacramento, 2012). Ils se sont intéressés à la CO en abordant celle-ci comme le résultat de la créativité individuelle et collective afin de permettre à une organisation de délivrer un résultat créatif (*cf.* figure 3). Néanmoins, dû à sa complexité intrinsèque, le modèle proposé n'a aujourd'hui pas encore pu être entièrement testé empiriquement, mais il a inspiré théoriquement de bons nombres de chercheurs en CO, dont nous faisons partie.

Commençons par le niveau individuel du modèle. Quatre caractéristiques propres aux individus sont identifiées, comme la motivation intrinsèque, la personnalité, les connaissances, et le style ou les capacités cognitives de l'individu. L'importance et la pertinence des attributs de l'individu sont fondées sur de précédents travaux en psychologie (e.g. Amabile, 1988, 1983). Néanmoins, si les caractéristiques individuelles ont de l'importance, dans une approche de confluence, la créativité individuelle est soumise à l'influence de facteurs collectifs et organisationnels. Woodman et ses collègues pointent les influences sociales émanant du niveau collectif et l'influence contextuellement résultant de l'organisation comme des facteurs favorisant ou inhibant le comportement créatif individuel. Ainsi la créativité individuelle serait le résultat du style cognitif (SC), de la personnalité (P), de la connaissance (C), de la motivation intrinsèque (MI), et des influences organisationnelles (IC) et sociales (IS). La variable « A » correspond aux antécédentes de la créativité individuelle basée sur des variables biographiques (e.g. Simonton, 1975), qui influencerait la personnalité et les caractéristiques de l'individu (Woodman et Schoenfeldt, 1989).

$$\text{Créativité individuelle } (C_I) = f(A, SC, P, C, MI, IC, IS)$$

Concernant le niveau collectif, en plus d'être influencés par le comportement créatif individuel, les auteurs font apparaître l'importance de trois caractéristiques, la composition, les processus et les caractéristiques du groupe. Pour la composition, ils proposent qu'une équipe pluridisciplinaire ait plus de chance de produire un résultat créatif qu'une équipe monodisciplinaire. En s'appuyant sur les travaux de King et Anderson (1990), ils intègrent dans

les caractéristiques du groupe, la longévité et la cohésion du groupe, et le leadership démocratique et collaboratif comme des facteurs augmentant les chances de produire un résultat créatif. Les processus collectifs font référence à l'approche de l'équipe afin de résoudre des problèmes. Ainsi la créativité collective serait en fonction de la créativité individuelle (C_I), de la composition du groupe (G_{comp}), des caractéristiques du groupe (G_{carac}), des processus du groupe (G_{proc}), et des influences organisationnelles (IC).

$$C_G = f(C_I, G_{comp}, G_{carac}, G_{proc}, IC)$$

Le dernier niveau présenté par ces auteurs est celui qui nous intéresse tout particulièrement, le niveau organisationnel. Contrairement aux deux autres niveaux d'analyse que sont la créativité individuelle et collective, les auteurs ne décrivent pas spécifiquement les facteurs de la CO. L'une des raisons de cette absence de détail est due au fait qu'ils étudient la créativité dans les organisations. Comme en témoigne le titre « *Créativité dans les organisations* »²² de la section où ils présentent le niveau organisationnel (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993, p.305). En effet, comme nous l'avons abordée dans la section « la construction du concept de créativité organisationnelle », la grande majorité des recherches en CO se sont concentrées sur le rôle de l'organisation afin de promouvoir la créativité individuelle et collective.

Néanmoins, ils expliquent que la formation aux méthodes de créativité est un rôle que devrait jouer l'organisation afin de favoriser la créativité individuelle et collective. Ils mettent également en avant que l'organisation devrait soutenir la prise de risque, le libre échange d'idées, les conflits, stimuler la participation, et employer des leviers de motivation intrinsèque plutôt qu'extrinsèque. Ils mettent également l'accent sur l'autonomie des équipes, l'échange d'informations et les récompenses. Ils font également référence à l'environnement de travail induit par l'organisation comme ayant une influence sur la créativité individuelle et collective. Finalement, selon eux, la créativité organisationnelle serait le résultat de la créativité collective et des influences organisationnelles (IC).

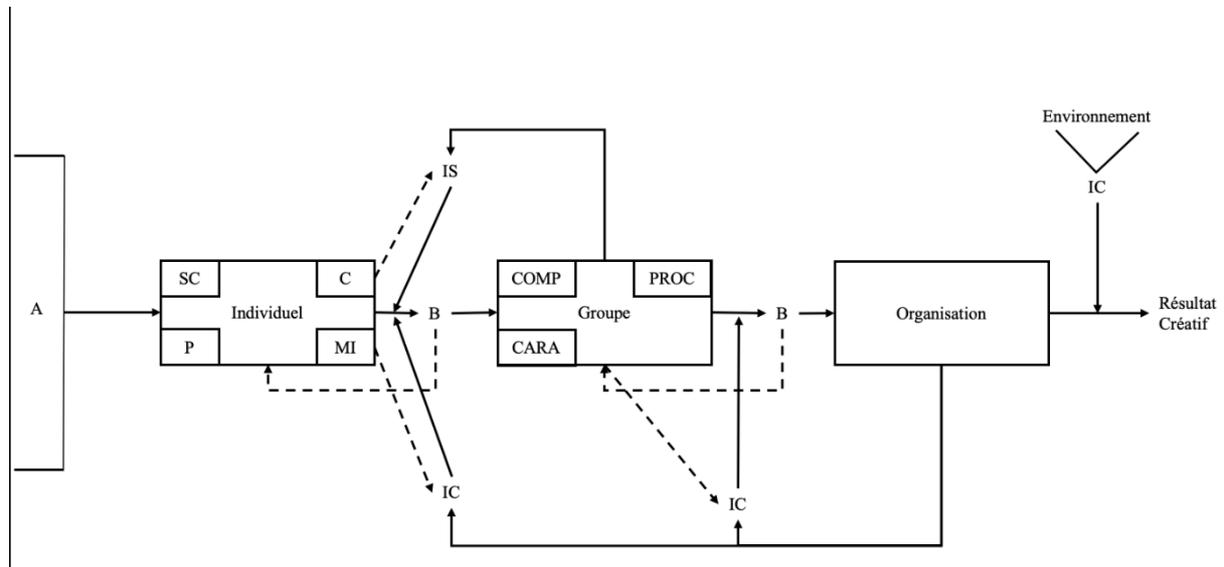
$$C_o = f(C_G, IC)$$

Rappelons qu'à cette période les recherches en CO étaient à leur début, cet article est alors précurseur et visionnaire. Néanmoins, même s'ils abordent la CO, ils se focalisent principalement sur des leviers permettant de soutenir la créativité individuelle et collective. En effet, par la mise en évidence de la formation des individus, de l'autonomie des équipes et des

²² Woodman, Sawyer et Griffin (1993, p.305) « Creativity in Organization »

autres dimensions mentionnées plus haut, le champ étudié est centré au niveau individuel et collectif au détriment du niveau organisationnel. L'analyse du niveau organisationnel est majoritairement présentée via l'influence contextuelle.

Figure 3 : Le modèle interactionniste de Woodman, Sawyer et Griffin (1993)



Source : Woodman, Sawyer et Griffin (1993, p.295)

3.2.3 L'environnement de travail favorable à la créativité : les climats créatifs

Suivant l'impulsion générée par l'article de Woodman, Sawyer et Griffin (1993), un grand nombre de chercheurs se sont intéressés à l'influence et à la recherche de facteurs permettant de soutenir la créativité dans les organisations (e.g. Amabile, 1996 ; Amabile et Grysiewicz, 1989 ; Isaksen, Lauer et Ekvall, 1999 ; Isaksen et Lauer, 2002 ; Mathisen et Einarsen, 2004 ; Zhou et Shalley, 2008). Ces auteurs présentent l'importance pour une organisation d'avoir une atmosphère de travail idéale pour cultiver la créativité au sein de l'organisation (Norins, 1990). Dans ce sens, l'approche privilégiée par la communauté de chercheurs s'intéressant à l'environnement de travail est une approche par les climats organisationnels et plus particulièrement par les climats créatifs par rapport à la culture organisationnelle (Mumford, 2012). En effet, le climat organisationnel diffère de la culture d'entreprise. Alors que les éléments de la culture sont intangibles, liés aux valeurs, aux traditions, aux normes, aux croyances au sein de l'organisation et à son histoire (Denison, 1996 ; Schneider, Brief et Guzzo, 1996), les éléments d'un climat organisationnel sont tangibles et directement observables (Amabile, 1996 ; Ekvall, 1996).

Le concept de climats organisationnel a été construit à l'origine par Lewin, Lippitt et White (1939) et fait référence à l'environnement de travail au sein d'une organisation et plus particulièrement aux comportements, attitudes et ressentis des individus au sein de l'organisation (Schneider, 1990). Le terme « climat » appliqué aux sciences de gestion est une métaphore entre les conditions organisationnelles et les conditions météorologiques (Ekvall, 1996). Le climat fait référence aux perceptions et aux croyances des individus concernant l'environnement de travail permettant d'obtenir un résultat créatif (Schneider et Barbera, 2014). Et ce afin de déterminer si un environnement de travail est favorable pour une sortie donnée, qui peuvent être le changement, l'innovation, la qualité, le stress et bien sûr la créativité. S'il existe un grand nombre de climats organisationnels, nous nous intéresserons exclusivement aux climats créatifs. Suivant la même logique que les climats organisationnels, les climats créatifs permettent d'auditionner une organisation afin de déterminer si l'environnement de travail est propice à la créativité et l'innovation (Mathisen et Einarsen, 2004). En effet, l'approche par les climats est une étude qui permet de mesurer l'effet simultanément de plusieurs dimensions, cette méthode est pertinente et amplement employée afin d'étudier la CO et l'innovation (Isaksen et Ekvall, 2010).

Plusieurs modèles ont été développés parallèlement et mettent en avant l'environnement de travail créatif comme ayant une influence positive sur la créativité (Agars *et al.*, 2012 ; Amabile *et al.*, 1996 ; Anderson, Potočnik et Zhou, 2014 ; Ekvall, 1996 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Même s'il a fallu attendre 1996 pour que le terme climat créatif apparaisse, les premiers travaux sont antérieurs à la terminologie. En effet, l'une des premières réflexions concernant l'impact de l'environnement de travail apparaît dans la littérature sous l'impulsion des travaux de Abbey et Dickson (1983) puis de Amabile (1988) via le modèle des composants de la créativité faisant apparaître l'influence de l'environnement de travail.

Hunter, Bedell et Mumford (2007) ont tenté de réaliser un modèle exhaustif des climats créatifs. Pour ce faire ils ont réalisé une méta-analyse auprès de 14 490 participants regroupant quarante-deux études qui étudiaient la relation entre climat et créativité. À partir de cette analyse, ils ont trouvé 45 taxonomies différentes des climats créatifs, et ont développé une synthèse générale des climats pour la CO qui intègre et consolide les dimensions incluses dans les modèles précédents. En effet, l'étude conclut que toutes les dimensions des études des climats ont des effets importants sur la créativité et l'innovation. Leur modèle est composé de 14 dimensions (*cf.* tableau 7) qui s'avère être un prédicteur efficace de la performance créative selon les critères, les échantillons et les contextes (Hunter, Bedell & Mumford, 2007).

Tableau 7 : Synthèse des dimensions du modèle de Hunter, Bedell et Mumford (2007)

Dimensions	Description
Un groupe de pairs positif	Perception d'un groupe de pairs qui soutient et stimule intellectuellement. Les relations sont caractérisées par la confiance, l'ouverture, l'humour et une bonne communication.
Relations positives avec les superviseurs	Perception que le supérieur hiérarchique d'un employé est favorable aux idées nouvelles et innovantes. Le superviseur fonctionne également de manière non contrôlante.
Ressources	Perception que l'organisation a, et est prête à utiliser, des ressources pour faciliter, encourager et finalement mettre en œuvre des idées créatives.
Défi	La perception que les emplois et/ou les tâches sont stimulantes, complexes et intéressants, sans pour autant être trop pénibles ou trop accablants.
Clarté de la mission	Perception et conscience des objectifs et des attentes concernant les performances créatives.
Autonomie	Perception que les employés ont de l'autonomie et de la liberté dans l'accomplissement de leur travail.
Échange interpersonnel positif	Les employés perçoivent un sentiment d'unité et de cohésion dans l'organisation. Les employés ne ressentent que peu de conflits émotionnels ou affectifs au sein de l'organisation.
Stimulation intellectuelle	Perception que le débat et la discussion d'idées (et non de personnes) sont encouragés et soutenus dans l'organisation.
Support de la haute direction	Perception que la créativité est soutenue et encouragée aux niveaux supérieurs de l'organisation.
Orientation des récompenses	Perception que la performance créative est liée aux récompenses dans l'organisation.
Flexibilité et prise de risques	Perception que l'organisation est prête à prendre des risques et à gérer l'incertitude et l'ambiguïté associées aux efforts de création.
Accent mis sur le produit	Perception que l'organisation s'engage à la qualité ainsi qu'à l'originalité des idées.
Participation	Perception que la participation est encouragée et soutenue. La communication entre les pairs, les superviseurs et les subordonnés est claire, ouverte et efficace.
Intégration organisationnelle	Perception que l'organisation est bien intégrée aux facteurs externes (par exemple, l'externalisation) ainsi qu'aux facteurs internes (par exemple, l'utilisation d'équipes interfonctionnelles).

Aujourd'hui deux de ces modèles sont majoritairement utilisés dans la littérature, le *Situational Outlook Questionnaire* (SOQ) (Ekvall, 1996 a ; Ekvall, Arvonen et Waldenstrom-Lindbald, 1983 ; Isaksen *et al.*, 2001 ; Isaksen, Lauer et Ekvall, 1999 ; Isaksen et Lauer, 2002) et le *assessing the climate for creativity* (KEYS) (Amabile, 1988 ; Amabile *et al.*, 1996 ; Amabile et Gryskiewicz, 1989). De plus, selon Mathisen et Einarsen (2004) qui ont analysé la qualité scientifique de quatre climats créatifs, le KEYS, le SOQ, le *Team Climate Inventory* et le *Siegel Scale of Support Creative*, seuls le KEYS et le SOQ présentent une qualité scientifique et un ancrage théorique acceptable. Ainsi afin de présenter les climats créatifs, nous concentrerons exclusivement sur ces deux échelles de mesure.

3.2.3.1 Le climat créatif soutenu par Amabile

En 1988, Amabile s'intéresse aux facteurs influençant la créativité et l'innovation dans les organisations. L'étude se concentre sur la création d'un modèle soutenant la créativité individuelle et l'innovation organisationnelle. À cette date, l'auteure n'emploie pas encore le terme de climats créatifs, néanmoins, le modèle s'intéresse bien, du moins en partie, aux conditions environnementales de l'organisation favorisant la créativité dans celle-ci. Cette recherche réalisée auprès de 120 chercheurs et techniciens en recherche et développement issus d'une vingtaine d'entreprises industrielles permet de caractériser un modèle préliminaire de l'innovation organisationnelle suivant quatre dimensions. Premièrement, le processus de créativité individuelle devrait être considéré comme un élément crucial dans le processus de l'innovation organisationnelle. Deuxièmement, il serait pertinent d'essayer d'intégrer tous les éléments d'une organisation qui influencent l'innovation. Troisièmement, le modèle devrait identifier les phases majeures du processus d'innovation organisationnelle et finalement, le modèle devrait décrire l'influence des facteurs organisationnels sur la créativité individuelle. C'est bien ce dernier critère qui va devenir le champ de recherche concernant les climats créatifs.

Ainsi, en prémisses du KEYS, Amabile (1988) identifie plusieurs facteurs d'un environnement de travail soutenant ou inhibant la créativité dans l'organisation. Ces facteurs sont regroupés et synthétisés respectivement dans les tableaux 8 et 9.

Tableau 8 : Les facteurs organisationnels soutenant la créativité

Dimensions	%*	Description
Liberté	74%	La liberté de choisir la tâche à réaliser et comment la réaliser.
Bonne gestion de projet	65%	Un chef de projet exemplaire, qui a de bonnes compétences de communication, qui protège l'équipe des interférence et distraction externe.
Ressources suffisantes	52%	Les individus ont accès à des ressources nécessaires pour effectuer leurs tâches.
Encouragement	47%	L'équipe d'encadrement est ouverte et enthousiaste aux nouvelles idées qui offrent une atmosphère non menaçante.
Diverses caractéristiques organisationnelles	42%	Des mécanismes qui accueillent positivement les nouvelles idées, un climat basé sur la collaboration et la coopération à tous les niveaux de l'organisation, une atmosphère de travail où l'inventivité est récompensée et l'échec n'est pas une fatalité.
Reconnaissance	35%	Le travail créatif est reconnu, soutenu et récompensé.
Temps suffisant	33%	Permettre de laisser du temps aux personnes pour penser de façon créative afin d'éviter l'utilisation de solutions déjà éprouvées.
Le niveau de défis	22%	Une atmosphère stimulante grâce à des défis pour stimuler la motivation
La pression	12%	Concernant le degré d'urgence, mais aussi une volonté d'accomplir quelque chose d'important.

Source : Amabile (1988, p.147)

* Pourcentage de chercheurs ayant mentionné ce facteur au moins une fois lors de l'entretien.

Tableau 9 : Les freins organisationnels de la créativité

Dimensions	%*	Description
Diverses caractéristiques organisationnelles	62%	Un système de récompense inadapté, un climat qui manque de coopération à tous les niveaux de l'organisation, une organisation peu intéressée par l'innovation.
Contrainte	48%	Un manque de liberté d'action.
Désintéressement organisationnel	39%	Un manque d'intérêt et de support organisationnel, une indifférence quant aux accomplissements émanant des projets.
Mauvaise gestion de projet	37%	Un chef de projet n'ayant pas une vision claire, qui ne possède pas de bonnes compétences de communication, qui contrôle trop les individus ou qui permet aux efforts de l'équipe de se fragmenter.
Évaluation inéquitable	33%	Évaluation inappropriée, avec des attentes irréalistes, une atmosphère basée sur la critique et les évaluations externes.
Ressources insuffisantes	33%	Un manque de ressources en termes d'équipement, de matériels, de fonds ou de salariés.
Pression du temps	33%	Insuffisamment de temps pour penser de façon créative.
Réforme du statu quo	26%	Une réticence de la part des supérieurs ou des collègues afin de changer de méthode de travail.
Compétition	14%	La compétition oblige les individus à avoir une attitude défensive envers les autres.

Source : Amabile (1988, p.147-148)

* Pourcentage de chercheurs ayant mentionné ce facteur au moins une fois lors de l'entretien

Ce travail préliminaire donnera naissance l'année suivante au *Work Environment Inventory* (WEI) (e.g. Amabile et Gryskiewicz, 1989), le premier intitulé du climat créatif soutenu par Amabile. Les dimensions présentes dans le WEI sont étroitement proches des facteurs identifiés par Amabile en 1988. Par conséquent, le WEI étant une étape intermédiaire afin de produire un modèle stabilisé, nous présenterons succinctement le WEI afin d'entrer dans le détail du KEYS. Ainsi de façon synthétique le WEI est composé de huit dimensions, la liberté, le niveau de défi, les ressources, le supérieur hiérarchique, les collègues, la reconnaissance, l'unité et le soutien. Toutefois, un élément est à noter concernant le changement d'intitulé de la dimension du supérieur hiérarchique. En 1988 Amabile avait opté pour « bonne gestion de projet », l'une des

raisons qui peut justifier ce choix est relative à la description de cette dimension. En effet, ce facteur recensait uniquement des attributs du chef de projet ou du supérieur. Une deuxième raison possible est la nature même de la dimension « bonne gestion de projet », la gestion de projet étant affiliée à une pratique de gestion dynamique, et les climats étant un construit statique, l'intégration de cette dimension pouvait générer des incohérences fortes. Toutefois, il est intéressant pour la suite d'observer que la gestion de projet a été initialement identifiée comme ayant de l'importance pour la CO.

Finalement c'est en 1996 que Amabile publie le KEYS. Il est composé de soixante-dix-huit questions réparties en huit dimensions. Les questions portent principalement sur le soutien et les freins organisationnels, le travail d'équipe, la liberté et la charge de travail individuelles. Le modèle a été validé empiriquement par plusieurs recherches (e.g. Amabile, 1997 ; Moultrie et Young, 2009 ; Taggar, 2002). Le KEYS a été construit en comparant l'environnement de travail de projet hautement créatif et de projets peu créatifs dans le domaine des hautes technologies. En s'appuyant sur les recherches précédentes de Amabile, l'équipe de recherche utilise six dimensions de l'environnement de travail qui seraient susceptibles d'être positivement liées à la créativité : la liberté, le travail stimulant, les encouragements du supérieur, le soutien collectif, l'encouragement organisationnel et les ressources suffisantes. En plus de ces six dimensions ayant un impact positif, deux dimensions négativement liées à la créativité sont employées, les obstacles ou freins organisationnels et une charge de travail excessive. Le tableau 10 synthétise les dimensions et leur impact sur la créativité dans les organisations.

Tableau 10 : Synthèse des huit dimensions du KEYS

Dimensions	Description	Influence*
La liberté	La liberté de décider du travail à faire ou de la manière de le faire. Un sentiment de contrôle sur son travail.	Positive
Le travail stimulant	Le sentiment de devoir travailler dur sur des tâches difficiles et des projets importants.	Positive
Les encouragements du supérieur	Un superviseur exemplaire, qui fixe des objectifs de manière appropriée, qui soutient le groupe de travail, qui valorise les contributions individuelles et fait preuve de confiance dans le groupe de travail.	Positive
Le soutien du groupe de travail	Un groupe de travail aux compétences variées dans lequel les gens communiquent entre eux, sont ouverts aux nouvelles idées, remettent en question de manière constructive le travail des autres et se sentent engagés dans le travail qu'ils font.	Positive
L'encouragement organisationnel	Une culture organisationnelle qui encourage la créativité par le jugement équitable et constructif des idées, la récompense et la reconnaissance du travail créatif, des mécanismes pour développer de nouvelles idées, un flux actif d'idées et une vision partagée de ce que l'organisation essaye de faire.	Positive
Les ressources suffisantes	L'accès aux ressources appropriées, y compris les fonds, le matériel, les installations et les informations.	Positive
Les obstacles organisationnels	Une culture organisationnelle qui entrave la créativité par des problèmes politiques internes, une critique sévère des nouvelles idées, une concurrence interne destructrice, l'évitement des risques et une insistance excessive sur le <i>statu quo</i> .	Négative
Une charge de travail excessive	Des pressions extrêmes en termes de temps, des attentes irréalistes en matière de productivité et des distractions du travail créatif.	Négative

* Influence de la dimension sur le climat créatif

Source : Amabile et al. (1996, p.1166)

3.2.3.2 Le climat créatif soutenu par Ekvall

Après avoir présenté le KEYS, continuons avec le second climat soutenu principalement par Göran Ekvall, le *Situational Outlook Questionnaire* (SOQ). Au commencement de la réflexion autour des climats, Ekvall, Arvonen et Waldenstrom-Lindbald (1983) nomment la première version du SOQ, *the Creative Climate Questionnaire* (CCQ).

Le CCQ a été construit en comparant des organisations innovantes et non innovantes afin de déterminer les dimensions impactant le résultat créatif (Ekvall, 1996). Lors de sa première carrière en tant que psychologue du travail dans diverses sociétés, Ekvall perçoit des différences d'atmosphère de travail entre les organisations. Ces différences semblaient avoir une influence sur le degré de participation des salariés aux programmes de suggestions des idées (e.g. Isaksen *et al.*, 2001). Ils suggèrent alors que le climat organisationnel serait une variable intermédiaire entre les ressources et le résultat créatif qui pourrait finalement devenir une innovation. Par la suite, avec ses collègues, ils développent empiriquement le CCQ composé de 50 questions réparties en dix dimensions.

Le CCQ est un climat créatif développé dans les organisations scandinaves (Ekvall, 1996, 1997) alors que le SOQ s'applique davantage dans un contexte états-unien (Isaksen *et al.*, 2001 ; Isaksen, Lauer et Ekvall, 1999). D'après les auteurs, le CCQ est la version initiale du SOQ. Après plusieurs améliorations des versions du CCQ, les auteurs décident de le traduire du suédois à l'anglais et par la même occasion de changer et de trouver son nom définitif (Isaksen *et al.*, 2001 ; Isaksen et Ekvall, 2010, 2015).

La terminologie SOQ est apparue pour la première fois en 1999 (e.g. Isaksen, Lauer et Ekvall, 1999). Les auteurs décrivent le concept de climat créatif comme une composante de l'organisation à part entière, qui serait un agrégat d'attributs (dimensions) qui influence la capacité d'une organisation à produire un résultat créatif. Le climat de l'entreprise existerait indépendamment des perceptions et de la compréhension des membres de l'organisation. Contrairement à d'autres climats, les auteurs ont orienté le questionnaire pour que les individus répondent en se basant sur leur propre expérience dans l'organisation. La version finale du SOQ compte 53 questions réparties en neuf dimensions. Le tableau 11 synthétise les neuf dimensions du SOQ en apportant une précision concernant l'influence de chaque dimension sur l'établissement d'un climat favorable à la créativité.

Tableau 11 : Synthèse des neuf dimensions du SOQ

Dimensions	Description	Influence*
Défi/ Implication	Le degré d'implication des personnes dans les opérations quotidiennes, les objectifs à long terme et les visions. Un défi/implication élevé implique de meilleurs niveaux d'engagement, de dévouement et de motivation.	Positive
Liberté	Le degré d'indépendance dont font preuve les personnes au sein de l'organisation. Des niveaux élevés de liberté impliquent une plus grande autonomie perçue et une capacité de discrétion individuelle.	Positive
Confiance/ Ouverture	La sécurité émotionnelle dans les relations. Dans les situations de confiance/ouverture élevées, les gens se sentent plus à l'aise pour partager des idées et être francs et honnêtes les uns avec les autres.	Positive
Temps dédié aux idées	Le temps que les gens peuvent consacrer, et consacrent, à l'élaboration de nouvelles idées. Lorsque le temps consacré aux idées est élevé, les gens peuvent explorer et développer de nouvelles idées qui n'auraient pas été incluses dans la tâche initiale.	Positive
Jouabilité/ Humour	La spontanéité et l'aisance dont on fait preuve sur le lieu de travail. Les plaisanteries et les rires de bon aloi et une atmosphère détendue (moins de stress) sont des indicateurs de niveaux plus élevés d'enjouement et d'humour.	Positive
Conflit	La présence de tensions personnelles et émotionnelles. Lorsque le conflit est élevé, les gens se livrent à des guerres interpersonnelles, à des calomnies et des commérages, et même à des complots les uns contre les autres.	Négative
Soutien aux idées	La façon dont les nouvelles idées sont traitées. Dans une situation de soutien d'idées élevé, les gens reçoivent des idées et des suggestions de manière attentive et professionnelle. Les gens s'écoutent généreusement les uns les autres.	Positive
Débat	L'apparition et le désaccord ouvert entre les points de vue, les idées, les expériences et les connaissances. Dans la situation de débat, de nombreuses voix et points de vue différents sont échangés et encouragés.	Positive
Prise de risque	La tolérance de l'incertitude et de l'ambiguïté. Dans un climat de prise de risque élevé, les gens peuvent prendre des décisions même lorsqu'ils n'ont pas de certitude et toutes les informations souhaitées. Les gens peuvent prendre des risques et le font pour mettre en avant de nouvelles idées.	Positive

* Influence de la dimension sur le climat créatif

Source : Isaksen et Ekvall (2010, p.76)

3.3 La matrice POPE : un outil de classification des études de la créativité organisationnelle

Sous l'impulsion du débat lancé par Koch *et al.* (2018) et Thompson (2018) concernant l'étude de la CO, il s'avère que de nos jours, un flou résiste concernant la manière dont la CO est étudiée. En effet, tout comme Mooney et Rhodes qui avaient identifié un besoin de clarification des objets de recherche de la créativité individuelle dans les années soixante, aujourd'hui une question similaire se pose concernant la CO.

Comme le souligne Zhou et Shalley (2008), la CO a été dans un premier temps principalement étudiée dans une perspective individuelle, c'est-à-dire en s'intéressant à l'organisation, comme étant le lieu (place) permettant l'expression de la créativité individuelle. C'est ainsi que les premières études de la CO se sont intéressées à la créativité dans les organisations et non directement à la créativité de l'organisation (Koch *et al.*, 2018). Les chercheurs, en suivant le modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993), se sont alors intéressés au rôle de l'organisation comme ayant une influence sur la créativité individuelle et collective. En effet Woodman et ses collègues expriment la CO en fonction de la créativité de groupe qui est-elle même fonction de la créativité individuelle, et des influences contextuelles (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993, p.295). Selon nous, les auteurs traitent plus spécifiquement la créativité dans les organisations que la CO. Néanmoins, notre vision de la créativité englobe nécessairement la créativité dans les organisations (créativité individuelle et collective), car une institution ne peut pas produire d'idées en soi, c'est bien les individus et les équipes en son sein qui génèrent concrètement les idées. En effet, l'atteinte de cet objectif ne peut être réalisée sans les personnes réalisant des tâches dites « non créatives » (Gilson, 2008). Ainsi nous proposons que la créativité dans les organisations doive être intégrée à la créativité de l'organisation, mais l'étude de la CO ne devrait pas se limiter à l'étude du rôle de celle-ci sur le développement de la créativité individuelle et collective.

Ainsi, dans le but de clarifier et de catégoriser les études de la CO, nous proposons de regrouper les études de la CO à travers la matrice POPE, pour Pratiques de gestion, Organisation, Produit créatif, et l'Environnement. Nous avons la conviction que la problématique de catégorisation que la créativité individuelle a connue dans les années soixante, est similaire à la problématique actuelle concernant cette fois la CO (e.g. Koch *et al.*, 2018 ; Thompson, 2018 ; Zhou et Shalley, 2008). Ci-après nous développons notre catégorisation, en décrivant chaque champ de recherche.

Pratiques de gestion : correspond à l'étude des processus et des routines mis en place par l'organisation afin de lui permettre d'être capable de créer des produits créatifs. Ce champ de recherche étudie la CO en prenant en compte les aspects dynamiques, c'est-à-dire, en prenant en considération la temporalité de la CO, comme le suggèrent Zhou et Shalley (2003, 2008). Ainsi, ces études peuvent concerner le processus créatif ou de création (e.g. Paris et Lang, 2015), la gestion des idées (e.g. Hargadon et Bechky, 2006), la gestion de projet (e.g. Serrador et Pinto, 2015) ou encore la gestion de la connaissance (e.g. Lapierre et Giroux, 2003).

Organisation : fait référence aux caractéristiques organisationnelles qui permettraient à la fois aux individus et aux équipes d'être créatifs (créativité dans les organisations), pour *in fine* rendre l'organisation créative (créativité de l'organisation). Au travers de ce champ, les chercheurs étudient l'organisation en elle-même, offrant ainsi une vision statique de l'organisation à un instant t. Les études représentant majoritairement ce champ de recherche sont les études utilisant un cadre théorique lié aux climats créatifs.

Produit créatif : se réfère au produit généré par l'organisation créative. Dans une approche réaliste critique, le produit créatif représente le résultat de mécanismes générateurs. En d'autres termes, le produit créatif est la conséquence observable et mesurable de la CO. Ce champ de recherche est proche du « P » de produit des quatre « P » de la créativité, la différence réside quant au niveau d'analyse. Le « P » ici fait référence au produit créatif façonné par l'organisation.

Environnement : représente le monde économique externe à l'organisation. Si les premières catégories s'intéressent principalement à des éléments internes à l'organisation, ce champ d'études est dévoué à l'étude d'éléments externes à l'organisation. Les sujets de recherche représentant le mieux ce champ sont les études s'intéressant au *crowdsourcing* et aux territoires *créatifs*.

Ainsi, à travers cette catégorisation il est possible, selon nous, de regrouper les études s'intéressant à la créativité de l'organisation, mais aussi dans les organisations. En apportant des distinctions quant aux différentes approches, statique et dynamique, afin d'étudier l'organisation en soi ou les pratiques de gestion organisationnelles. Le produit créatif est induit par les autres dimensions de la matrice POPE, c'est-à-dire que c'est grâce aux caractéristiques organisationnelles, aux pratiques de gestion issues de l'organisation, et à l'environnement de l'organisation, qu'une entreprise est capable de créer un produit créatif. Nous utilisons le terme

caractéristique organisationnelle afin de décrire les éléments statiques de l'organisation, c'est-à-dire où le temps ne joue pas un rôle majeur dans la compréhension du phénomène. Le terme pratique de gestion fait référence aux éléments dynamiques de l'organisation. Ainsi, le tableau 12 synthétise les quatre champs de recherche proposés par la matrice POPE, en apportant des exemples d'études représentant chaque dimension de la matrice.

Tableau 12 : Synthèse de la matrice POPE

Champ de recherche	Description	Exemple de recherche
Pratique de gestion	Études dynamiques des processus de l'organisation créative.	Cohendet et Simon (2016) Hargadon et Bechky (2006) Lapierre et Giroux (2003) Rosso (2014) Sonenshein (2016)
Organisation	Études statiques des substances de l'organisation.	Amabile (1996) Ekvall (1996) George (2007) Oldham et Cummings (1996) Perry-Smith (2006) Zhou et Shalley (2008)
Produit créatif	Produits tangibles, observables et mesurables des effets de la créativité organisationnelle	Gruenwald (1992) Meyer (2002) O'Quin et Besemer (2006, 2011)
Environnement	Étude de l'environnement externe de l'organisation créative.	Cohendet <i>et al.</i> (2009) Cohendet et Zapata (2009) Dechamp et Szostak (2016) Pénin et Burger-Helmchen (2012) Ruiz, Brion et Parmentier (2020) Zahra et George (2002)

3.4 Les mesures de la créativité organisationnelle

En s'appuyant sur la définition de la créativité de Amabile (1988), Oldham et Cummings (1996) ont défini la performance créative comme des produits, des idées, ou des procédures qui sont à la fois, nouvelles ou originales, et qui sont potentiellement pertinentes ou utiles pour l'organisation. Selon cette définition, la performance créative est finalement le résultat obtenu en utilisant la créativité (Amabile et Mueller, 2008), nommé également résultat créatif (de l'origine anglophone de « *creative outcome* ») ou produit créatif.

À travers les études les plus influentes de la CO, la mesure privilégiée par les chercheurs est bien le résultat créatif (e.g. Bissola et Imperatori, 2011 ; DiLiello et Houghton, 2008 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). D'autres chercheurs vont utiliser l'innovation comme sortie de leur modèle de la CO (e.g. Amabile, 1996 ; Ekvall, 1996). En effet, la proximité conceptuelle entre un résultat créatif et une innovation est relativement floue. De plus, Gilson (2008) indique que le résultat créatif de l'organisation peut aussi bien être une innovation qu'un produit créatif. Donc, avant de nous intéresser à comment mesurer un produit créatif, intéressons-nous à la différence entre un produit créatif et une innovation.

3.4.1 Différences entre résultat créatif et innovation.

Avant d'aborder concrètement la différence entre un résultat créatif et une innovation, dans l'optique d'une meilleure compréhension, commençons par la différence entre créativité et innovation. Les concepts de créativité et d'innovation sont considérés comme deux concepts proches qui sont confondus dans certaines recherches (e.g. Amar et Juneja, 2008). Ainsi, revenons aux définitions élémentaires de la créativité et de l'innovation, « *La créativité est la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe d'individus travaillant ensemble* » (Amabile, 1988, p.126). Alors que l'innovation fait référence à l'exploitation et l'implémentation des idées créatives par création de valeur (Amabile, 1996, 1997 ; Anderson, Potočnik et Zhou, 2014). Carrier et Gélinas (2011, p.238) expliquent bien la confusion globale entre créativité et innovation : « *Il est très fréquent que l'on considère créativité et innovation comme étant une seule et même activité. D'autres diront, un peu dans le même sens, que créativité et innovation sont le continuum d'une même action, la première se situant en amont, soit sur le plan de pensée, de l'idée de départ et la seconde, dans la transformation de l'idée en réalité tangible* ». Il apparaît via cette citation que la créativité et l'innovation sont différentes, mais reliées l'une à l'autre. De nos jours, si la communauté de chercheurs s'accorde

sur cette différence, il est moins aisé de trouver un consensus concernant la relation entre ces deux termes.

Ainsi, trois visions de la relation entre créativité et innovation cohabitent. Dans la première vision, la créativité est un antécédent à l'innovation, les idées créatives, le résultat de la créativité, est une donnée d'entrée des processus d'innovation (Bharadwaj et Menon, 2000). Anderson, De Dreu et Nijstad (2004) apportent une seconde vision et énoncent que la créativité est uniquement la génération d'idée tandis que l'innovation englobe l'idéation et l'implémentation des idées. Dans ce paradigme, la créativité est intégrée au processus d'innovation. Finalement récemment Cohendet, Parmentier et Simon (2017) proposent une troisième vision de la créativité. Selon eux, la créativité est une activité centrale du processus d'innovation, par l'idéation et la résolution de problème tout au long du processus et non pas uniquement en amont de celui-ci.

Néanmoins, Carrier et Gélinas (2011) en partageant la vision de Bharadwaj et Menon (2000), ont proposé une comparaison de la gestion de la créativité et de l'innovation par les pratiques de gestion (*cf.* tableau 13). Cette approche par les pratiques de gestion nous intéresse tout particulièrement, car premièrement elles sont induites par l'organisation, et elles pourraient nous permettre de comprendre le rôle de l'organisation dans la gestion de la créativité.

Tableau 13 : Une comparaison de la gestion de la créativité et de l'innovation

	Gestion de la créativité	Gestion de l'innovation
Essence du concept	Capter des idées de valeur	Capturer la valeur des idées
Objectif	<p>Soutenir la capacité à percevoir différemment, à détecter et à développer de la nouveauté utile.</p> <p>Appliquer à l'ensemble de la vie de l'organisation, que ce soit par des idées simples, des solutions complexes, des stratégies et des concepts touchant l'ensemble des secteurs et activités de l'organisation : relations interpersonnelles, négociations, finances, marketing, production, R et D, développement de nouveaux concepts</p>	<p>Générer des bénéfices (profits/gains/avantages) par l'implantation efficace et efficiente d'idées nouvelles.</p> <p>Appliquer plus particulièrement au développement de nouveaux produits et services, à l'amélioration ou au changement des procédés et processus et au modèle d'affaires.</p>
Avantages et bénéfices	<p>Soutien à la vitalité organisationnelle en ouvrant sur un plus grand nombre de choix et d'options différentes, potentiellement plus utiles comparativement aux façons de faire ou de pensées habituelles (par exemple, par la capacité à explorer des occasions potentielles à anticiper des scénarios, à remettre en question, à s'adapter au changement et à tenir compte de la complexité).</p>	<p>Soutien à l'organisation dans sa capacité à atteindre ses objectifs de profitabilité/position concurrentielle/stratégique en produisant quelque chose de nouveau ou en faisant différemment.</p>

Type de management requis	Management touchant généralement l'ensemble des membres de l'organisation et visant à favoriser un contexte où les pensées et comportements créatifs peuvent survenir : climat/culture, structures, leadership, soutien au développement des compétences et attitudes créatives individuelles et d'équipe, etc.	Management par l'implantation de processus d'innovations structurés, incluant des plateformes d'innovation, des comités de gestion, une stratégie mixte d'innovation, etc.
Mots-clés	<ul style="list-style-type: none"> - Solution utile - Distinctif, nouveau, original, - Alternatives, options - Élaboration - Degré de résolution du problème - Adéquation de la solution 	<ul style="list-style-type: none"> - Échéanciers, temps au marché - Rentabilité - Profitabilité, productivité - Amélioration des services - Livrables - Gestion de projet
Niveau de responsabilité	Haute direction, cadres intermédiaires et tous les niveaux de supervision, et employés eux-mêmes.	Haute direction, chefs de projet/innovation, équipe d'innovation en amont, etc.

Source : Carrier et Gélinas (2011, p.242)

Au travers de cette comparaison, Carrier et Gélinas (2011) mobilisent le concept de créativité dans les organisations. Ainsi les auteurs, en accord avec leur paradigme, focalisent la créativité dans les organisations autour des idées et du contexte organisationnel favorable à la génération et la socialisation des idées. Cette construction est fondamentalement intéressante, car elle replace la notion d'idée au centre de la gestion de la créativité dans les organisations.

S'il est plus communément accepté que la créativité est la production d'idées et l'innovation la valorisation de ces idées, qu'en est-il des produits créatifs ? En effet, la gestion de la créativité amène à gérer et manipuler les idées, qui sont un résultat intangible, et la gestion de l'innovation s'intéresse au produit tangible (Carrier et Gélinas, 2011). En ce sens, la conceptualisation que nous faisons de la CO comme l'ensemble des pratiques de gestion et des caractéristiques

organisationnelles internes et externes permettant la création d'un nouveau résultat utile et valorisable par et pour l'organisation, ne serait-il pas en fin de compte la conceptualisation de l'innovation plutôt que de la CO ? Pour répondre à cette question, nous devons nous intéresser à la différence entre un produit créatif et une innovation.

Pour ce faire, nous avons besoin d'introduire un concept, qui est également le contexte de notre travail doctoral, et qui regroupe un grand nombre de produits créatifs, les industries créatives. Nous détaillerons ultérieurement ce concept, à ce stade, il est important de savoir que les industries créatives sont un terme utilisé afin de regrouper des divers secteurs d'activités produisant des produits créatifs, comme le cinéma, la peinture, la musique, les jeux vidéo ou encore l'architecture (Caves, 2000). Les produits créatifs sont les livrables des organisations créatives, définies comme étant des produits nouveaux, originaux ou différents (Hartley, 2007).

De prime abord, les produits créatifs pourraient ressembler à une innovation, par leurs aspects de nouveauté et de produits tangibles. Néanmoins, en suivant une conceptualisation schumpetérienne de l'innovation, la différence entre produits créatifs et innovation réside dans leurs impacts économiques et sociétaux. Dans ce sens, un produit créatif peut être assimilé à une invention, c'est-à-dire un produit nouveau qui ne provoque pas de destruction créative. Ainsi, un produit créatif peut devenir une innovation, mais une innovation est forcément, initialement, un produit créatif. Dans le but d'illustrer nos propos, utilisons un exemple dans le domaine de la peinture. Plus précisément l'exemple du tableau intitulé *Les demoiselles d'Avignon*²³ réalisé conjointement par Braque et Picasso au début des années 1900. Ce tableau est considéré par beaucoup, a posteriori, comme le premier tableau cubiste. Ce tableau est à la fois un produit créatif et une innovation, il serait plus correct de dire qu'il est tout d'abord un produit créatif puis il est devenu une innovation. En effet, ce tableau a été une innovation dans le domaine de l'art, car il a inspiré un grand nombre de peintres et a créé un nouveau courant artistique, le cubisme. Néanmoins, tous les produits créatifs ne deviennent pas systématiquement une innovation, tout comme une invention (Pénin, 2015). Par exemple, le *Portait de Pablo Picasso* de Juan Gris, ce tableau est nouveau, original, mais utilise les codes du cubisme, il ne provoque pas de destruction créative il n'est donc pas une innovation, c'est

²³ Les demoiselles d'Avignon, tableau réalisé par Braque et Picasso dans le début des années 1900, ce tableau est considéré comme le premier tableau cubiste.

un produit créatif. Selon nous, les produits créatifs ne provoquent pas de destruction créative, mais apportent de la diversité.

Ainsi, notre conceptualisation de la CO permettant la création d'un produit créatif, est bien différent de la notion d'innovation. Elle semble également différente de la gestion de la créativité proposée par Carrier et Gélinas (2011). En effet, les auteurs font davantage mention de la créativité dans les organisations que de la créativité organisationnelle. Ainsi nous proposons que la CO soit à mi-chemin entre la gestion de la créativité et la gestion de l'innovation. En reprenant les éléments de comparaison de Carrier et Gélinas (2011), nous tentons de préciser davantage notre conception de la CO par la prise en compte de pratiques de gestion. L'essence de l'élaboration d'un produit créatif résiderait à la fois pour l'organisation à capter les idées de valeur, mais aussi à les exploiter. L'objectif de l'organisation serait de développer de nouveaux produits utiles et pouvant créer de la valeur pour l'organisation. Il permettrait à la fois de soutenir la vitalité de l'organisation, mais aussi de soutenir l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, notamment dans un contexte d'industries créatives. Le type de management requis se rapprocherait fortement de la gestion de la créativité en ajoutant la dimension processuelle de la gestion de projet. En effet, tout comme une innovation, la création d'un produit créatif nécessite une coordination des individus et la gestion de projet est une réponse possible à cette problématique.

3.4.2 Les mesures de la créativité : par la créativité potentielle et la créativité perçue

La différence entre résultat créatif et innovation étant établie se pose la question de la mesure d'un produit créatif afin d'évaluer la performance créative d'une organisation. Ainsi, dans un premier temps, nous allons présenter plusieurs manières d'appréhender la mesure de la créativité, pour par la suite présenter les méthodes d'évaluation de la CO par le produit créatif puis finalement les critères d'évaluation du produit créatif.

À la fin des années soixante, Hinton (1968) a publié un article dans lequel il propose un modèle de la créativité dans un contexte de résolution de problème. Il émet l'hypothèse que le résultat créatif d'un individu est dépendant de facteurs individuels, de la nature du problème, et surtout de l'environnement. Il s'aperçoit que si le résultat créatif d'un individu est inhibé par l'organisation alors l'individu ne sera pas enclin à reproduire son effort et ainsi n'exploitera pas pleinement son potentiel créatif (Ford, 1996 ; Hinton, 1968). Cette découverte sera appuyée,

plus tard, par les travaux de George et Zhou (2001) qui ont montré qu'un faible contrôle de la part de l'organisation ainsi qu'une entraide entre collègues inciterait davantage un individu à s'engager dans un comportement créatif. En effet, comme tous les individus possèdent un potentiel créatif (De Bono, 1993), se serait l'environnement entourant l'individu qui permettrait de transformer ce potentiel créatif en résultat (George et Zhou, 2001 ; Hinton, 1968).

Parallèlement à ces travaux concernant l'impact de l'environnement sur la créativité potentielle, d'autres chercheurs se sont intéressés à l'auto-efficacité créative (Tierney et Farmer, 2002). Ce concept est un dérivé du concept d'auto-efficacité du psychologue Albert Bandura (1977). L'auto-efficacité est la croyance que possède un individu en sa propre capacité à réaliser une tâche (Bandura, 1977). Tierney et Farmer (2002) ont transposé le concept d'auto-efficacité dans le domaine de la créativité, ainsi ils ont proposé l'auto-efficacité créative. L'idée sous-jacente à l'auto-efficacité créative est la croyance d'un individu en sa propre capacité à produire des résultats créatifs (Tierney et Farmer, 2002). Grâce aux recherches sur ce concept, Tierney et Farmer (2002) ont apporté une première preuve empirique de la distinction faite par Hinton en 1968. Suite à une évolution du concept de l'auto-efficacité créative, Wang, Farooq et Carroll (2010) ont transposé cette conception à la créativité collective. Ainsi, ils ont développé l'efficacité créative collective comme la croyance d'un groupe en leur propre capacité à produire des résultats créatifs (Wang, Farooq et Carroll, 2010). Cette notion d'auto-efficacité collective est majeure pour ce travail doctoral, car lors du quatrième article, nous avons suivi cette logique afin de mesurer la capacité d'une organisation à produire un résultat créatif.

3.4.3 Les méthodes d'évaluation de la créativité organisationnelle

Ainsi, Amabile et Mueller (2008) proposent six méthodes afin d'évaluer les résultats créatifs. Pour réaliser ce travail, les académiques se sont basés sur les travaux antérieurs de Guilford, (1950) et Torrance (1974). Les auteurs précisent que la méthode privilégiée afin de mesurer la CO est l'évaluation du résultat créatif par des juges experts. Ci-dessous sont présentées les six méthodes identifiées par Amabile et Mueller (2008) que sont l'évaluation par de tierces personnes, le nombre de produits créatifs, l'évaluation par des personnes créatives, l'originalité du produit, les récompenses et distinctions pour un travail créatif et la réalisation créative spécifique :

L'évaluation par de tierces personnes : consiste à présenter et faire évaluer le résultat créatif par un panel, de supérieurs, de pairs, des personnes ayant une expertise dans le domaine du résultat créatif.

Le nombre de produits créatifs : permet de mesurer la CO en prenant en compte le nombre de produits créatifs réalisés par l'organisation. Le chercheur peut également se baser sur le nombre de brevets déposés.

Évaluation par des personnes créatives : consiste à faire évaluer des produits à des personnes reconnues comme créatives.

L'originalité du produit : est défini comme la rareté statistique. En d'autres termes, pour qu'un produit soit considéré comme original alors ce produit doit être rare sur le marché.

Les récompenses et distinctions pour un travail créatif : permettent d'évaluer l'originalité du produit si celui-ci a reçu des prix démontrant une certaine créativité.

La réalisation créative spécifique : permet d'identifier la qualité maximale et la portée globale des réalisations créatives en évaluant l'accomplissement créatif en indiquant le nombre de résultats créatifs comme des poèmes, des histoires, des compositions musicales, etc.

Enfin, une dernière méthode utilisée fait appel à la créativité perçue. C'est une mesure subjective des créateurs de l'originalité de leur produit. Cette méthode permet d'évaluer la créativité perçue d'un résultat créatif (Zhou, Shin et Cannella, 2008).

Parmi toutes ces méthodes d'évaluation d'un résultat créatif, la méthode la plus utilisée est l'évaluation par de tierces personnes (Amabile et Mueller, 2008). Nous avons utilisé cette méthode d'évaluation dans le cadre du troisième article. Nous avons aussi utilisé la créativité perçue d'un produit créatif afin de mesurer l'originalité des jeux lors de l'article quatre. Ces mesures sont développées dans les sections « Conceptualisation et sens de la sortie » et « La créativité du résultat créatif » au sein du chapitre méthodologie générale de la recherche.

3.4.4 Les mesures d'un résultat créatif

Gruenwald (1992) puis Meyer (2002) avancent qu'un produit créatif peut l'être de plusieurs manières, si le produit en lui-même est original ou nouveau, mais aussi si les services qui l'accompagnent sont nouveaux. Par exemple, la société *Starbucks* a proposé un produit créatif à la fois au niveau du produit et du service. En plus de délivrer un café personnalisable (le produit), elle permet aux clients de le consommer dans une atmosphère où règne un sentiment de confort et de modernité (le service) (Postrel, 2003).

Cette quête des organisations à développer continuellement de nouveaux produits créatifs a incité Besemer et Treffinger (1981) à développer un modèle permettant l'évaluation de ce type de produits. Ce modèle initial, *Creative Product Analysis Model*, que l'on peut traduire par Modèle d'analyse de produit créatif, deviendra l'échelle sémantique des produits créatifs (*Creative Product semantic scale*, CPSS) (e.g. Besemer et O'Quin, 1986). Ce dernier modèle est basé sur l'évaluation d'un produit en tant que résultat créatif, c'est-à-dire qu'il peut prendre la forme d'une idée, un concept, un prototype ou le produit final. Ce modèle évalue les résultats créatifs selon trois dimensions, la nouveauté, la résolution et le style :

La nouveauté : fait référence à tout ce qui va être de nouveau dans le produit créatif, aussi bien au niveau des méthodes de fabrication que le produit lui-même. Ainsi la nouveauté peut concerner de nouveaux matériaux, processus, concepts, ou tout autre nouvel élément.

La qualité : mesure à quel point le produit a été réalisé en respectant les fonctionnalités prévues. Le produit créatif doit être facile à comprendre et à utiliser. L'utilité est également prise en compte dans cette dimension, que ce soit une utilité qui répond à un besoin individuel ou sociétal.

Le style/l'élégance : correspond au *design*, au visuel du produit. Le style permettrait également d'augmenter la perception de la nouveauté par les utilisateurs. Pour les auteurs, l'élégance n'est pas seulement un effet lié à la mode, c'est aussi un moyen de bien présenter le produit et ses fonctionnalités.

Sternberg et Kaufman (2010) en s'appuyant sur la réflexion de Veryzer (1998) et de Gruenwald (1992), avancent que des nouveautés trop radicales peuvent être mal perçues par les utilisateurs. Dans le même acabit, Horn et Salvendy (2009) se sont intéressés à l'évaluation de la créativité des produits, qu'ils définissent comme « *le jugement subjectif de la nouveauté et du caractère*

approprié d'un produit qui suscite une réaction émotionnelle compatible avec les préférences du juge »²⁴ (Horn et Salvendy, 2009, p.224). Le point qui nous intéresse particulièrement dans cet article réside dans la mise en évidence d'un lien entre la satisfaction du client et la créativité du produit. La mise en évidence de ce lien nous permet d'extrapoler sur le fait que les clients sont davantage satisfaits lorsqu'un produit est créatif, alors une bonne évaluation du produit par le client peut donner une indication au chercheur sur la créativité du produit. Selon Caves (2000), ce lien entre satisfaction du client et créativité du produit est d'autant plus vrai concernant les produits au sein des industries créatives. En effet, les clients ou consommateurs de ces industries recherchent de la nouveauté aussi bien au niveau du contenu que des sensations (Caves, 2000 ; Jones *et al.*, 2016 ; Tschang, 2007).

Ainsi, si la satisfaction du client est dépendante de la créativité du produit (Horn et Salvendy, 2009) et si les clients des industries créatives sont en quête de produits originaux (Caves, 2000 ; Hartley, 2007), alors les consommateurs des industries créatives devraient évaluer positivement un produit créatif et négativement un produit non créatif. De plus, en accord avec la définition de Horn et Salvendy (2009, p.224) ci-dessus, selon nous, lorsque les auteurs font référence à la « *réaction émotionnelle compatible avec les préférences du juge* », il présente la qualité du produit créatif, c'est-à-dire qu'il répond aux attentes et aux besoins de l'utilisateur. Nous verrons par la suite, que ces deux critères que sont la nouveauté et la qualité, sont les deux critères que Dean *et al.* (2006) mobilisent afin d'évaluer la créativité d'une idée.

Après avoir présenté les modèles existants de la CO, la matrice POPE permettant la classification des recherches en CO et les mesures de la CO, nous allons à présent présenter les antécédents organisationnels de la CO.

²⁴ (Horn et Salvendy, 2009, p.224) « product creativity is defined as the subjective judgment of a product to exhibit novelty and appropriateness that elicits an emotional response compatible with the judge's preferences »

3.5 Les antécédents organisationnels de la créativité organisationnelle

L'objectif de cette thèse est d'identifier des pratiques de gestions et des caractéristiques organisationnelles qui soutiennent la CO. Cette thématique est toujours d'actualité, car comme nous l'avons exposé précédemment, la conceptualisation du concept CO n'est pas encore complètement stabilisée. Ainsi lors de cette partie, nous présenterons les antécédents de la CO déjà identifiés. Cette partie peut également être appréhendée comme une synthèse de la partie « les modèles existants de la CO ». En effet, durant cette partie, nous nous basons sur les éléments abordés précédemment ainsi que les travaux préliminaires de Blomberg, Kallio et Pohjanpää (2017) et de Zhou et Shalley (2008) afin de dresser une liste non exhaustive des antécédents organisationnels de la CO.

De nombreuses recherches se sont intéressées à identifier les antécédents de la CO (Blomberg, Kallio et Pohjanpää, 2017 ; Gupta et Banerjee, 2016). Cependant, Shalley et Zhou (2008) déplorent que la majorité des recherches concernant les antécédents de la CO se soit concentrée à un niveau d'analyse individuelle. Ainsi, peu de recherches se sont focalisées sur des facteurs organisationnels impactant la CO.

Une des raisons qui pourrait être à l'origine de ce phénomène pourrait être la définition de la CO qui fait toujours consensus dans la communauté de chercheurs. Que l'on rappelle en ces termes : « *La créativité organisationnelle est la création d'un nouveau produit, d'une idée de service, d'une procédure ou d'un processus valorisable et utile par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe* » (Woodman, Sawyer et Griffin (1993, p.293). Cette définition fait référence à un travail créatif réalisé par un collectif d'individus. Une seconde raison avancée par Hofmann, Griffin et Gavin (2000), est la difficulté de collecter des données suffisantes abondantes afin d'avoir une vision multiniveaux. Ils estiment que pour avoir des résultats statistiquement convenables, les chercheurs auraient besoin de trente individus par équipe et de trente équipes par organisation. Ce qui est un volume de données extrêmement difficile à collecter. Néanmoins, la communauté de chercheurs a déjà réussi à identifier un grand nombre d'antécédents à la CO, que nous allons présenter, sans prétention d'exhaustivité, lors de cette section.

Les recherches concernant les antécédents de la CO, en plus de se concentrer au niveau individuel (Shalley et Zhou, 2008), se sont également fortement concentrées sur les facteurs facilitants la CO au détriment des facteurs inhibants la créativité. Pourtant, Blomberg, Kallio et Pohjanpää, (2017) notent qu'un facteur limitant de la créativité, comme le manque de temps,

peut aussi inhiber l'action d'autres facteurs supportant la CO. Ainsi, dans un premier temps, nous allons présenter les facteurs inhibant la CO puis dans un deuxième temps nous allons présenter les facteurs stimulants la CO.

3.5.1 Les facteurs organisationnels qui inhibent la créativité organisationnelle

Très tôt, les climats créatifs font référence à des dimensions qui peuvent avoir un impact néfaste sur la créativité. Amabile (1996) à travers le KEYS identifie les freins organisationnels et la charge de travail excessive comme inhibiteurs de la créativité. Dans le même sens, Ekvall (1996) présente dans le SOQ, les conflits comme étant des freins à la créativité. Choi, Anderson et Veillette (2009) ont identifié qu'un climat organisationnel peut également être un frein à la créativité. Un climat non favorable à la créativité serait même le facteur inhibant le plus la créativité. L'impact du climat serait d'autant plus fort sur les individus possédant une faible capacité créative. Ils identifient également le style de leadership et la réalisation de tâches standardisées comme pouvant bloquer la créativité.

Tout comme Amabile *et al.* (1996), Elsbach et Hargadon (2006), considèrent qu'une charge de travail trop importante peut inhiber la créativité. Ils ajoutent également le manque de sens au travail comme un frein à la créativité dans les organisations. Ils estiment que le manque de sens a pour conséquence un manque de stimulation cognitive ce qui inhibe la créativité. De plus, les auteurs identifient une trop faible pression organisationnelle quant à la performance créative des individus comme un élément freinant la créativité dans les organisations. Ainsi l'organisation afin de favoriser la créativité doit porter et démontrer un fort intérêt pour les comportements et les actions créatives. Le contraire a un impact néfaste sur la créativité.

L'identification de ces différents facteurs permet lors d'études de la CO, de porter une attention particulière non seulement concernant les facteurs propices à la créativité, mais également à d'autres éléments, qui au contraire, pourraient avoir un impact néfaste sur la créativité. Le tableau 14 synthétise sous forme de liste non exhaustive les facteurs inhibant la créativité.

Tableau 14 : Les facteurs inhibant de la créativité organisationnelle

Dimensions	Descriptions	Références
Les obstacles organisationnels	Une culture organisationnelle qui entrave la créativité par des problèmes politiques internes, une critique sévère des nouvelles idées, une concurrence interne destructrice, l'évitement des risques et une insistance excessive sur le <i>statu quo</i> .	Amabile <i>et al.</i> (1996)
La charge de travail excessive	Des pressions extrêmes en termes de temps, des attentes irréalistes en matière de productivité et des distractions du travail créatif.	
Les conflits	La présence de tensions personnelles et émotionnelles. Lorsque le conflit est important, les gens se livrent à des guerres interpersonnelles, à des calomnies et à des commérages, et même à des complots les uns contre les autres.	Isaksen et Ekvall (2010)
Leadership malveillant (<i>Aversive leadership</i>)	Caractérisé par des comportements tels que l'intimidation des subordonnés et l'application de sanctions, et est donc largement fondé sur le pouvoir coercitif	Choi, Anderson et Veillette (2009)
La standardisation des tâches	L'organisation impose des règles strictes concernant la manière de réaliser les tâches	
Un climat défavorable	Dans un climat qui tend à dénigrer les nouvelles idées ou qui est intolérant à l'égard des différentes façons de penser, les employés peuvent percevoir un contrôle externe important ainsi qu'un très faible niveau de flexibilité dans leur travail.	
Les tâches ayant une faible difficulté cognitive	Les individus réalisent des tâches faciles, mais planifiées. Ces tâches ne sont pas stimulantes et ne nécessitent pas de forte concentration. Les individus n'ont pas besoin d'idées créatives afin de les réaliser.	Elsbach et Hargadon (2006)
Faible pression sur la performance créative	L'organisation n'attend pas explicitement des individus qu'ils réalisent leurs tâches de manière créative.	
Des collègues peu solidaires	Les collègues n'apportant pas leur soutien, ou ne facilitent pas et n'encouragent pas un comportement créatif.	George et Zhou (2001)

3.5.2 Les facteurs organisationnels qui favorisent la créativité organisationnelle

Plusieurs recherches ont dressé une liste des antécédents favorables à la CO (e.g. Zhou et Shalley, 2008 ; Blomberg, Kallio et Pohjanpää, 2017). Néanmoins, dans le but d'étudier notre problématique, nous nous concentrerons principalement aux pratiques de gestion et aux caractéristiques au niveau de l'organisation, même si certains facteurs vont systématiquement avoir des répercussions sur les autres niveaux de créativité conformément à au paradigme de confluence.

Zhou et Shalley (2008) ont identifié un grand nombre d'antécédents favorables à la CO. On retrouve le comportement du superviseur, la présence d'accompagnateurs, la présence de modèles créatifs, la présence d'autres personnes compétitives, l'autonomie, les récompenses et les configurations spatiales comme facteurs contextuels de l'environnement de travail des employés via les climats créatifs, propos soutenu par Schneider et Barbera (2014). Au regard des antécédents qu'ils ont identifiés, il est aisé de comprendre leur remarque quant à l'utilisation du niveau individuel afin d'identifier les antécédents de la CO. En effet, parmi ces facteurs la grande majorité, pour ne pas dire la totalité, impacte directement la créativité individuelle.

Dans la continuité des travaux de Zhou et Shalley (2008), Blomberg, Kallio et Pohjanpää (2017) se sont proposés de lister les facteurs facilitant la CO. Les auteurs recensent des facteurs comme l'autonomie ou la liberté ou encore les ressources appropriées, des éléments déjà présents dans les climats créatifs (e.g. Amabile, 1996 ; Ekvall, 1996). De plus, ils pointent l'importance du style de leadership, comme le style participatif ou démocratique, qui influencerait la motivation des individus. Les auteurs identifient aussi la capacité d'absorption comme un antécédent à la CO. Contrairement aux antécédents précédents, la capacité d'absorption est bien au niveau d'analyse de l'organisation et non pas de l'individu ou du groupe.

Un grand nombre de recherches ont montré l'importance de l'apprentissage organisationnel afin d'acquérir de nouvelles connaissances permettant d'être créatif (Basadur et Gelade, 2006 ; Shahin et Zeinali, 2009). Néanmoins, la connaissance et notamment lorsque qu'elle n'est pas suffisamment partagée, peut inhiber la CO (Mahmoud-Jouini et Charue-Duboc, 2008). Tout comme le manque de ressources financières et de temps (Amabile, 1996 ; Andriopoulos et Gotsi, 2000 ; Mumford, 2000). Au niveau de la structure organisationnelle, une rigidité importante (Mahmoud-Jouini et Charue-Duboc, 2008 ; Sundgren *et al.*, 2005), ainsi qu'une hiérarchie forte et une formalisation excessive agissent comme des barrières de la CO (McLean,

2005 ; Wang et Casimir, 2007). *A contrario*, une organisation organique offrant davantage de flexibilité aurait tendance à favoriser la CO (Cooper, 2005 ; DiLiello et Houghton, 2008 ; Wood *et al.*, 2011). Ici, nous faisons référence à la notion de flexibilité organisationnelle.

À propos de la dimension spatiale de l'environnement de travail, l'organisation se doit de trouver un bon équilibre entre les temps d'échange collectifs et les temps de concentration individuels afin d'optimiser la performance créative (Haner, 2005 ; Sailer, 2011). Finalement, au sujet de la culture et du climat organisationnels (Blomberg, Kallio et Pohjanpää, 2017) recensent en plus des dimensions des climats créatifs, sept antécédents comme la collaboration interpersonnelle et le libre échange d'informations, les pratiques de gestion et le partage de connaissance, de forts taux de participation aux réunions créatives, la confiance interpersonnelle et une vision partagée et ouverte.

Blomberg, Kallio et Pohjanpää (2017) et Zhou et Shalley (2008) s'accordent à définir les climats créatifs comme un antécédent de la CO. Néanmoins, cet antécédent peut aussi bien faciliter la créativité, que de la bloquer (Choi, Anderson et Veillette 2009). L'organisation se doit, par conséquent, de porter une attention particulière à l'environnement de travail mis à disposition des salariés de l'organisation.

L'identification de ces antécédents postule sur le fait que les antécédents sont omniprésents et impactent la CO indépendamment des autres facteurs. Ainsi, les études précédentes analysent chaque facteur individuellement et non simultanément. Aussi, aucune précision n'est apportée quant à la combinaison des facteurs de la CO et aux effets de ces combinaisons. Selon Misangyi *et al.* (2017) les approches configurationnelles dans les études des organisations permettent de prendre en compte explicitement la complexité causale, qui est depuis longtemps reconnue comme une caractéristique qui sous-tend les phénomènes organisationnels comme la CO. Due à la complexité du concept, l'équifinalité est omniprésente au sein de la performance créative (Bissola, Imperatori et Colonel, 2014). Cependant, les études précédentes de la CO l'ont étudié en postulant sur des relations entre des variables indépendantes et dépendantes (Amabile, 1996 ; Ekvall, 1996 ; Sundgren *et al.*, 2005). Cette vision ne se base pas sur l'équifinalité, c'est-à-dire que plusieurs phénomènes ou mécanismes peuvent amener à la même finalité, le même résultat (Payne, 2006). Les approches configurationnelles pourraient capter cette complexité causale ainsi que l'équifinalité (Greckhamer *et al.*, 2018 ; Misangyi *et al.*, 2017 ; Rihoux et Ragin, 2009 ; Schneider et Wagemann, 2012). Ainsi en étudiant la CO en se basant sur une approche

configurationnelle qui permet la prise en compte de l'équifinalité, nous nous proposons d'étudier la CO d'une manière inédite. Le tableau 15, recense, sous forme de liste non exhaustive, les antécédents organisationnels de la CO.

Tableau 15 : Les antécédents de la créativité organisationnelle

Antécédents	Références
Aménagement de l'espace	Blomberg, Kallio et Pohjanpää (2017) Haner (2005) Sailer (2011)
Apprentissage organisationnel	Amar et Juneja (2008) Basadur et Gelade (2006) Shahin et Zeinali (2009)
Capacité d'absorption	Blomberg, Kallio et Pohjanpää (2017)
Climats créatifs	Blomberg, Kallio et Pohjanpää (2017) Zhou et Shalley (2008)
Créativité collective	Woodman, Sawyer et Griffin (1993)
Flexibilité organisationnelle	Cooper (2005) DiLiello et Houghton (2008) Wood <i>et al.</i> (2011)
Partage de connaissance	Blomberg, Kallio et Pohjanpää (2017) Lapierre et Giroux (2003)
Ressources suffisantes	Ekvall (1996) Amabile (1996) Andriopoulos et Gotsi (2000) Mumford (2000)

Synthèse et conclusion de la section 1

Cette première section avait deux objectifs, dans un premier temps, de parcourir la genèse du concept de créativité, de présenter la créativité individuelle et collective dans les organisations, et finalement de détailler le concept de CO. Puis dans un deuxième temps d'identifier et de présenter les gaps que nous allons tâcher de réduire, synthétiser ci-dessous.

Ainsi dans cette section, nous avons vu que les études sur la CO utilisent principalement l'ancrage théorique des climats créatifs (Amabile, 1996 ; Ekvall, 1996), mais aussi que les études de la CO se sont très majoritairement centrées sur le niveau d'analyse individuelle (Shalley et Zhou, 2008), laissant ainsi un manque de connaissance concernant ce même niveau. Néanmoins, il est important de retenir pour la suite que les trois niveaux de créativité (individuel, collectif et organisationnel) interagissent et s'impactent les uns les autres. En effet, l'organisation possède un rôle majeur et central dans le développement de la créativité individuelle de ses salariés, mais aussi de la créativité collective de ses équipes (George, 2007 ; George et Zhou, 2001 ; Hargadon et Bechky, 2006 ; Harvey, 2014). Cette relation est réversible, en effet pour qu'une organisation soit créative, c'est-à-dire faire preuve de créativité organisationnelle, celle-ci a besoin d'individus et d'équipes créatives (Carrier et Gélinas, 2011 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993).

En synthèse les manques de connaissances au sein de la littérature que nous allons tenter de combler peuvent se résumer de la manière suivante : les recherches se sont concentrées à étudier la CO comme le rôle endossé par l'organisation afin de mettre en place un environnement de travail soutenant la créativité individuelle et collective (Koch *et al.*, 2018 a ; Thompson, 2018), ce qui a eu pour conséquence l'identification très majoritaire d'antécédents de la CO au niveau d'analyse individuelle (Zhou et Shalley, 2003, 2008), de plus, les aspects dynamiques de la CO comme les pratiques de gestion n'ont été que peu étudiées alors qu'ils semblent importants et pertinents (Lapierre et Giroux, 2003 ; Moultrie et Young, 2009). De plus, ces études se basent systématiquement sur la présupposition que tous les antécédents doivent être présents et sans s'intéresser à la combinaison des facteurs et leurs effets combinés. Par une approche configurationnelle, nous pourrions étudier simultanément la présence ou l'absence de facteurs, mais également la combinaison de facteurs afin de déterminer leur impact sur la CO.

Afin de réduire ces écarts, dans la section suivante, nous allons mobiliser la littérature des industries créatives afin de réinterroger le concept de CO et ainsi évaluer la pertinence d'intégrer des concepts comme la gestion de projet et la gestion des idées à la littérature de la créativité organisationnelle.

Section 2 : La créativité organisationnelle dans les industries créatives

Introduction section 2	114
1. Les industries créatives	114
2. Les études de la créativité dans les industries créatives.....	116
2.1 Étude par les climats créatifs.....	117
2.2 Étude par la capacité créative des organisations	119
3. Les facteurs de la créativité organisationnelle inspirés des industries créatives.....	123
3.1 La gestion de projet.....	123
3.2 La gestion des idées.....	125
3.3 L’espace de travail créatif.....	129
3.3.1 Atmosphère de travail	130
3.3.2 Aménagement physique de l’espace.....	131
Synthèse et conclusion de la section 2.....	133
Conclusion chapitre 1	134

Introduction section 2

La première section de ce chapitre, nous a permis de présenter la créativité et plus spécifiquement la manière dont la CO a été étudiée ce qui nous a permis d’identifier les écarts que nous allons tenter de réduire. Afin de construire notre cadre théorique pour traiter notre problématique générale nous avons fait le choix de confronter la littérature en CO avec la littérature des industries créatives. L’objectif de cette section est d’interroger théoriquement la pertinence d’intégrer des concepts à la CO. L’étude théorique de la littérature de la CO appliquée aux industries créatives, nous permet d’interroger la pertinence des concepts comme la gestion de projet et la gestion des idées à la CO. De plus, l’environnement de travail ayant un fort impact sur la CO, nous nous proposons d’explorer des aspects de ce dernier peu étudiés dans les recherches sur la CO.

Nous avons décidé, de nous intéresser tout particulièrement à la manière dont la CO est appréhendée dans le contexte particulier des industries créatives. La raison fondamentale réside dans la nature intrinsèque des industries créatives qui regroupent des organisations dont l’objectif est spécifiquement de produire des résultats créatifs (Caves, 2000). Ainsi, ces organisations, compte tenu de leurs objectifs et de leurs expériences, peuvent apporter des éclairages concernant la gestion de la CO. Ainsi, dans un premier temps, nous présenterons ce que sont les industries créatives, les études de la CO au sein des industries créatives et finalement, en nous appuyant sur ce contexte, nous proposerons des pratiques de gestion potentiellement pertinentes qui pourraient impacter la créativité d’une organisation.

1. Les industries créatives

La communauté de chercheurs considère que les industries créatives ont libéré un dynamisme bien nécessaire dans des économies post-industrielles (Wright, 2018). En effet, les industries créatives sont considérées comme un des moteurs de la croissance économique moderne (Phelps, 2012). En France, selon le 3^{ème} panorama des industries culturelles et créatives, ces industries représentent 91 milliards d’euros soit une croissance de plus de six pour cent entre 2013 et 2018 (Tronc et Lhermitte, 2019). Selon ce même rapport, les arts visuels, la publicité, le spectacle vivant, la musique et le jeu vidéo sont les secteurs les plus performants des industries créatives (Tronc et Lhermitte, 2019).

Le Royaume-Uni est un des premiers états à s’intéresser fortement aux industries créatives comme en témoigne un grand nombre de rapports établis (DCMS, 2001, 2007, 2015, 2016). Récemment, le département de la culture des médias et des sports introduit une distinction entre les professions créatives, les industries créatives et l’économie créative (DCMS, 2016). Il est bon de rappeler qu’au niveau de l’emploi les industries créatives n’engagent pas uniquement des travailleurs créatifs. Toujours selon le gouvernement britannique, l’économie créative fait référence aux biens et services et aux retombées économiques induites par un *cluster* créatif par exemple le *cluster* du jeu vidéo à Montréal (Cohendet *et al.*, 2009). Finalement, les industries créatives sont, « *ces industries qui trouvent leur origine dans la créativité, les compétences et les talents individuels* » (DCMS, 2001).

Hartley (2007) définit les industries créatives en ces termes : « *L’idée des industries créatives cherche à décrire la convergence conceptuelle et pratique des arts créatifs (talent individuel) avec les industries culturelles (échelle de masse), dans le contexte des nouvelles technologies des médias au sein d’une nouvelle économie de la connaissance, à l’usage des nouveaux citoyens-consommateurs interactifs* »²⁵ (Hartley, 2007, p.5). Mayfield (2011) considère les industries créatives comme « *un ensemble d’organisations impliquées dans des entreprises similaires dont la principale production est considérée comme étant de nature créative. Ces industries incluent les industries du film, de la musique, éditorial, et le jeu vidéo* »²⁶ (Mayfield, 2011, p.170). Le terme « industries créatives » a donc émergé de la frontière nébuleuse entre « les arts créatifs » et « les industries culturelles » (Caves, 2000). Au sein de l’ouvrage de Caves (2000) qui est encore à ce jour l’ouvrage de référence traitant des industries créatives, l’auteur considère les industries créatives comme étant à l’intersection de l’art et du commerce. Kerr (2009) précise que les industries créatives sont, par la production de produits créatifs, au croisement entre l’économie et la créativité. Caves (2000) considère les organisations des industries créatives comme des organisations qui mettent en œuvre des activités créatives dont

²⁵ Hartley (2007, p.5) « The idea of the creative industries seeks to describe the conceptual and practical convergence of the creative arts (individual talent) with Cultural Industries (mass scale), in the context of new media technologies (ICTs) within a new knowledge economy, for the use of newly interactive citizen-consumers »

²⁶ Mayfield (2011, p.170) « A collection of organizations involved in similar businesses whose main output is considered to be creative in nature. Such industries include the film, music, publishing, and video game industries »

la finalité et de proposer sur le marché des produits créatifs comme des peintures, des films, des publicités, de la musique ou encore des jeux vidéo.

Au sein des industries créatives, un grand nombre de secteurs d’activité sont représentés, comme le cinéma, la radio, la musique, l’architecture, le développement de logiciel, le *design*, les performances artistiques, et bien sûr le jeu vidéo (Caves, 2000 ; Fryer et Fryer-Bolingbroke, 2011). La créativité étant au cœur de ces industries (Caves, 2000 ; DCMS, 2016 ; Fryer et Fryer-Bolingbroke, 2011 ; Hartley, 2007 ; Kerr, 2009), plusieurs recherches se sont intéressées à étudier la CO dans les industries créatives, la partie suivante est consacrée à ces recherches.

2. Les études de la créativité dans les industries créatives

Les industries créatives étant un contexte privilégié afin d’observer la créativité, plusieurs recherches à ce sujet ont été conduites dans ces industries (e.g. Cohendet et Simon, 2007, 2016 ; Moultrie et Young, 2009). Deux principales approches de recherche de la CO au sein des industries créatives ont été identifiées. Premièrement, comme pour les études de la CO dans les autres industries, la CO dans les industries créatives a été étudiée au travers des climats créatifs, c’est-à-dire en faisant référence au « O » d’organisation de la matrice POPE. Deuxièmement, une recherche introduisant un nouveau concept, la capacité créative des organisations, s’est intéressée à la CO comme une capacité organisationnelle et a utilisé les industries créatives afin de la conceptualiser.

Néanmoins, avant d’aborder ces recherches qui étudient la CO par les climats ou les capacités organisationnelles, intéressons-nous aux travaux de Cohendet et Simon (2016) qui ont étudié le rôle des routines organisationnelles dans le développement de la CO. Par leur étude, ils ont montré que le rôle de l’organisation ne pouvait se résumer à développer la créativité dans l’organisation, mais bien à étudier la CO comme un phénomène complexe où l’organisation doit également se réinterroger quant à ses pratiques de gestion. Dans leur article, ils présentent comment la société *Ubisoft* à Montréal a su se réorganiser afin de pouvoir faire à nouveau preuve de CO en rééquilibrant l’efficacité et la flexibilité. Les auteurs présentent des conflits en interne qui seraient à l’origine de cette tension entre efficacité et flexibilité, qui inhiberait la capacité du studio à produire un produit créatif, ces conclusions corroborent la pertinence de la dimension « Conflits » du SOQ (e.g. Ekvall, 1996) étant une dimension qui affecte négativement la créativité. Les auteurs montrent également que le dynamisme des routines peut être vu comme une source de flexibilité et de changement pour l’organisation. Ces conclusions

nous incitent à investiguer davantage quant aux pratiques de gestion qui peuvent aider une organisation à faire preuve de CO (e. g Cohendet et Simon, 2016). Cette vision de l’importance de prendre en compte les aspects dynamiques est partagée par Parmentier et Szostak (2015) qui s’intéressent à proposer une conceptualisation de la CO sous le prisme des capacités organisationnelles. Tout d’abord, étudions comment Moultrie et Young (2009) ont appréhendé l’étude de la CO par les caractéristiques organisationnelles au sein des industries créatives.

2.1 Étude par les climats créatifs

Moultrie et Young (2009), en s’appuyant sur un cadre théorique basé sur les climats créatifs, proposent une étude exploratoire de la CO dans les industries créatives. Pour leur étude ils utilisent la conceptualisation de la CO proposée par Oldham et Cummings (1996) comme « *la production d’idées qui sont nouvelle et applicable afin d’identifier des opportunités* »²⁷ (Moultrie et Young, 2009, p.300). Cette recherche est portée sur l’environnement de travail dans différents sous-secteurs des industries créatives, que sont les cabinets d’architecture, les entreprises de *design* graphique et les entreprises dans la conception de produits. Cet article présente deux éléments intéressants pour notre recherche. Premièrement, d’avoir comparé les climats créatifs de la CO, à savoir le KEYS et le SOQ, et d’avoir identifié lequel est le plus prédictif dans le contexte des industries créatives. Deuxièmement, d’avoir procédé à une comparaison des différents secteurs des industries créatives. Pour ce faire, ils commencent par regrouper les dimensions respectivement du KEYS et du SOQ à travers sept dimensions, le temps, les risques, les conflits, les récompenses, le défi, le débat et la liberté (*cf.* tableau 16). Dans un second temps, ils ont créé un questionnaire et l’ont diffusé dans dix organisations, une en architecture, trois en design graphique et six entreprises de conception de produits. La phase quantitative a été suivie par des entretiens qualitatifs, mais sans préciser le nombre exact. Ces entretiens ont eu lieu auprès de cinq des dix organisations initiales dont quatre conçoivent des produits et une des entreprises de *design* graphique.

²⁷ Moultrie et Young (2009, p.300) « as the production of ideas which are both novel and applicable to an identified opportunity »

Tableau 16 : Regroupement des dimensions du SOQ et du KEYS

Dimensions	KEYS	SOQ
Temps	Temps suffisant pour produire un travail nouveau	Le temps qu'ont les personnes afin d'élaborer de nouvelles idées
Risques	L'organisation est orientée vers les risques plutôt que de garder le <i>statu quo</i>	Tolérance de l'organisation à l'incertitude
Conflits	Absence de problème d'ordre politique et de rengaine	Tensions personnelles et émotionnelles
Récompenses	Récompense et reconnaissance pour le travail créatif	Les idées et suggestions sont reçues avec attention et soutien.
Défi	Les individus sont engagés dans leur travail	Les individus ressentent de la joie et du sens dans leur travail et donc investissent de l'énergie
Débat	Les individus confrontent les idées des autres de la façon constructive	Rencontres et affrontements entre les points de vue et les idées.
Liberté	Permettre une autonomie procédurale	Indépendance dans le comportement des personnes au sein de l'organisation

Source : Moultrie et Young (2009, p.301)

Les conclusions de leur travail sont les suivantes. Le KEYS et le SOQ sont composés de dimensions qui se superposent. Les deux échelles de mesure sont équivalentes afin d'évaluer l'action de l'environnement de travail sur la créativité individuelle dans le contexte des industries créatives. Néanmoins, ils ne semblent pas nécessairement directement applicables à toutes les industries créatives en état. En effet, il semblerait que des sous-dimensions ont davantage d'importance dans les industries créatives que dans les autres industries. Ces sous-dimensions sont relatives aux conflits, au temps dédié aux idées, à la sélection d'équipe, à

l’accès aux ressources, aux systèmes de management et de la formation. Ce qui incite les auteurs à penser qu’il pourrait exister une hiérarchie dans les facteurs et qu’il reste des facteurs impactant la CO à découvrir.

Ces conclusions corroborent l’identification des gaps présentés lors de la première section, en effet, comme pour l’étude de la CO hors des industries créatives, les recherches se sont concentrées à étudier le « O » de l’organisation c’est-à-dire les caractéristiques organisationnelles favorisant la créativité dans l’organisation. Deuxièmement, les auteurs ont émis l’hypothèse que des facteurs seraient manquants afin de compléter l’étude de la CO. Cette recherche nous incite d’autant plus à investiguer d’autres facteurs potentiellement pertinents qui expliquent la CO. La partie suivante s’intéresse à l’étude la CO dans les industries créatives par l’introduction de la capacité créative des organisations.

2.2 Étude par la capacité créative des organisations

Napier et Nilsson (2006), à travers trois études de cas dans les industries créatives, ont étudié comment les organisations développent et utilisent des routines et des processus afin de renforcer leur capacité créative. Les trois organisations des sous-secteurs des industries créatives mobilisées dans cet article sont une salle de spectacle, une équipe de football américain et une entreprise de développement de logiciel. En s’appuyant sur la théorie des ressources, les auteurs définissent la capacité créative comme « *la capacité de comportement et d’actions créatives* »²⁸ par une organisation (Napier et Nilsson, 2006, p.269). Néanmoins, même si leur objectif est d’étudier la CO par la capacité créative, ils se sont positionnés, comme souvent dans les études de la CO (Zhou et Shalley, 2008), au niveau d’analyse individuelle en se concentrant majoritairement sur le rôle de l’entrepreneur créatif. Ils pointent l’importance critique de l’entrepreneur afin de développer la capacité créative qui permettra à l’organisation d’être capable de produire des résultats créatifs. Cet individu ou groupe d’individus, dans le cas de la salle de spectacle, ont un rôle frontière entre les aspects internes à l’organisation et l’environnement externe de l’organisation. L’entrepreneur créatif aurait deux rôles majeurs, établir la structure organisationnelle, c’est-à-dire de décider de qui sera impliqué dans le processus de collaboration et comment il sera impliqué. Son second rôle est d’identifier les

²⁸ Napier et Nilsson (2006, p.269) « creative actions and the capability of creative behaviour and actions – here defined as *creative capability* »

routines et les processus de collaboration créative qui vont permettre à l’organisation de se différencier. Lorsque les auteurs abordent les notions de routine et de processus, ils font référence aux activités que l’organisation entreprend afin d’améliorer les chances d’une collaboration interpersonnelle efficace au sein de l’organisation. Même s’ils se concentrent particulièrement sur l’entrepreneur créatif que sont le directeur de la salle de spectacle, le *coach* de l’équipe de football et la haute direction de l’entreprise de logiciel, les auteurs tirent tout de même des conclusions intéressantes concernant le niveau organisationnel de la créativité.

En effet, ils pointent l’importance des routines et les processus dans la production de résultats créatifs. En extrapolant, il s’avère que la CO serait un concept dynamique supporté notamment par les processus collaboratifs. Les auteurs les définissent comme la manière dont les individus et les équipes travaillent ensemble afin de découvrir de nouvelles idées, de nouvelles connaissances et de résoudre des problèmes. Définis et utilisés de la sorte, les processus collaboratifs semblent s’apparenter à de la gestion d’équipe et plus particulièrement à de la gestion de projet comme le suggèrent les auteurs (Napier et Nilsson, 2006, p.269). Ici, le travail d’équipes créatives, canalisé par des méthodes de gestion de projet, apparaît à nouveau comme un processus qui permet à une organisation de délivrer des résultats créatifs.

La mise en évidence du rôle de l’entrepreneur comme ayant un rôle intermédiaire entre l’organisation et l’environnement externe ainsi que l’utilisation de processus dans le but de développer cette capacité, appuie davantage l’intérêt de la matrice POPE. En effet, cette recherche montre que l’environnement externe de l’organisation est à prendre en compte afin d’étudier la CO en profondeur. De plus, par l’identification des processus et des routines, les auteurs appuient l’étude de la CO par une approche dynamique en étudiant le « P » de pratique de gestion, tout comme Cohendet et Simon (2016).

Néanmoins, Napier et Nilsson (2006) ne sont pas les seuls chercheurs à avoir choisi d’aborder la CO à travers une approche par les capacités organisationnelles. En effet, Parmentier et Szostak (2015) ont proposé, à la conférence internationale de l’association de management stratégique en 2015, le concept de capacité créative des organisations. En s’appuyant sur la théorie des ressources, ils abordent également les notions de routines et de processus cette fois au niveau organisationnel. Ainsi les auteurs proposent une définition de la capacité créative des organisations comme suivante : « *la capacité créative d’une organisation est l’aptitude, à l’aide de processus et de routines, de générer, capter, sélectionner et intégrer des idées et solutions nouvelles, appropriées, utiles et faisables pour améliorer, changer et renouveler les*

procédés et productions de l’organisation ainsi que l’organisation elle-même » (Parmentier et Szostak, 2015, p.11-12). Cet article est une première tentative de conceptualisation de la capacité créative d’une organisation, qui est développée actuellement à travers un projet supporté par l’agence nationale de la recherche et dirigée par Guy Parmentier. Néanmoins, cette étude préliminaire peut nous aider à comprendre l’importance de certains facteurs organisationnels, comme la gestion des idées et le rôle de l’espace créatif. En effet, à travers leur approche ils soulignent l’importance de la gestion des idées, et plus précisément de la captation, de la socialisation et de l’évaluation des idées. Ainsi lors de la socialisation des idées, c’est-à-dire la diffusion, le partage et les discussions autour d’idées créatives, l’organisation aurait un rôle à jouer en aménageant des espaces propices à ces activités.

Ainsi en synthèse de cette section consacrée à la créativité organisationnelle dans les industries créatives, il est important de retenir trois éléments, trois facteurs organisationnels inspirés des industries créatives qui pourraient avoir un impact sur la créativité organisationnelle et qui sont actuellement sous-étudiées.

Premièrement, les industries créatives sont des organisations structurées par projet (Cohendet et Simon, 2007 ; Davenport, 2006 ; Grabher, 2001 ; Lorenzen et Frederiksen, 2005 ; Windeler et Sydow, 2001), c’est-à-dire que la majorité de leurs activités sont organisées au travers de projet. De plus les projets permettent aux organisations créatives de produire des résultats créatifs (Amabile et Pratt, 2016 ; Blomberg, Kallio et Pohjanpää, 2017 ; Cohendet et Simon, 2007 ; Napier et Nilsson, 2006). Pourtant, l’impact de la gestion de projet n’a été que très peu étudié au regard de la CO. Amabile (1988) avait, toutefois, identifié initialement une bonne gestion de projet comme un facteur soutenant la CO, néanmoins, cette conceptualisation était uniquement centrée autour des attributs et compétences du chef de projet.

Deuxièmement, la notion d’idées est centrale aussi bien pour le concept de la CO que dans les industries créatives (e.g. Caves, 2000 ; Cohendet et Simon, 2007 ; Parmentier et Szostak, 2015). En effet, la notion d’idée est présente au sein des définitions des trois niveaux de créativité. De même, les idées créatives sont des ressources critiques pour les organisations au sein des industries créatives (Cohendet et Simon, 2007). Pourtant, à nouveau peu de travaux se sont intéressés au lien entre CO et gestion des idées (Carrier et Gélinas, 2011).

Troisièmement, si l’environnement de travail a fait l’objet de nombreuses recherches notamment via les climats créatifs, l’aménagement de l’espace de travail a peu été étudié.

Néanmoins, en suivant la construction théorique des climats créatifs, l'aménagement de l'espace de travail pourrait faire partie intégrante des climats créatifs, mais aucune dimension ne fait référence à ce concept. Cependant, l'aménagement d'espaces a un effet important et positif sur le travail créatif collectif, la diffusion des idées, et sur la création d'un environnement favorable à la créativité (Parmentier et Szostak, 2015 ; Vischer, 2008 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). La communauté de chercheurs s'est au final peu emparée de ce sujet proche, mais connexe aux climats créatifs, qui selon nous a un fort potentiel dans la compréhension de l'effet de l'environnement de travail sur la CO.

Ces constats cumulés aux conclusions des travaux de Moultrie et Young (2009) mettent en lumière que les climats créatifs ne sont pas suffisants pour pleinement appréhender la CO dans les industries créatives. En effet, Moultrie et Young (2009) argumentent que des facteurs organisationnels pourraient manquer dans les modèles existants de la CO. De plus, les travaux de Lapierre et Giroux (2003) indiquent que les pratiques de gestion organisationnelles ont une influence sur l'environnement de travail créatif et sur la capacité d'une organisation à délivrer un résultat créatif. Ainsi nous proposons d'étudier, dans un premier temps, théoriquement la pertinence de la prise en compte de nouveaux facteurs organisationnels lors d'études de la CO. Nous proposons ainsi d'étudier le rôle de la gestion de projet, de la gestion des idées et l'espace de travail créatif.

3. Les facteurs de la créativité organisationnelle inspirés des industries créatives

Précédemment, nous avons identifié deux pratiques de gestion et une caractéristique organisationnelle qui pourraient être intéressantes et pertinentes à prendre en compte lors d'étude de la CO. Ainsi cette section a pour objectif de décrire en détail les trois concepts que sont la gestion de projet, la gestion des idées et l'espace de travail créatif.

3.1 La gestion de projet

La littérature autour des industries créatives nous incite à nous intéresser à la notion de gestion de projet. En effet, les organisations issues des industries créatives sont considérées comme des organisations basées sur les projets (*Project-based organizations*) (Cohendet et Simon, 2007 ; Davenport, 2006 ; Grabher, 2001 ; Lorenzen et Frederiksen, 2005 ; Windeler et Sydow, 2001). Les organisations basées sur les projets font référence à des organisations qui organisent la plupart de leurs activités interne et externe en projet (Hobday, 2000). Les organisations basées sur des projets utilisent des projets afin de répondre aux demandes propres à chaque client, interne ou externe, intermédiaire ou final. Dans les cas étudiés dans cette thèse, les studios de jeux vidéo sont considérés comme des organisations basées sur les projets, et nous souhaitons comprendre en quoi cette spécificité peut avoir un impact sur la CO et notamment lors de projet créatif. En effet, les projets créatifs demandent plus de nouveauté et sont plus incertains que les projets classiques (Tatikonda et Rosenthal, 2000). Pour répondre à cette incertitude, Eisenhardt et Tabrizi (1995) suggèrent de réaliser un projet créatif par itération, afin de pouvoir tester le produit progressivement lors de la réalisation en imposant des jalons intermédiaires. De plus, Brethauer (2002) et Mumford, Hester et Robledo (2012b) indiquent que pour qu'un produit créatif, le résultat d'un projet créatif, soit une réussite, le processus de création, mais aussi les membres du projet se doivent d'être flexibles afin de trouver des solutions alternatives et créatives. D'ailleurs, Cohendet et Simon (2016) ont montré que la flexibilité organisationnelle et des équipes permet à une organisation de gagner ou de retrouver de la CO. Ces affirmations peuvent faire référence à une méthodologie de gestion de projet permettant une grande flexibilité, les méthodes agiles.

Aujourd'hui dans les organisations, deux méthodes de gestion de projet sont majoritairement utilisées, les méthodes classiques et les méthodes agiles (Stoica *et al.*, 2016). Les méthodes

classiques sont basées sur un cahier des charges, qui référencent les besoins du client et indiquent les dates de début et de fin du projet. En raison de l’évolution potentielle des besoins du client et le manque de flexibilité, cette méthode peut conduire à l’insatisfaction de celui-ci lors de la livraison du produit final (Serrador et Pinto, 2015). La notion de méthodes agiles a été créée par des sociétés de développement de logiciels qui voulaient maximiser le temps de développement des produits, mais aussi la satisfaction des clients en répondant à leurs besoins changeants (Fernandez et Fernandez, 2008). Pour ce faire, les équipes de projet ont dû gagner en flexibilité en effectuant des cycles de développement courts, organisés par sprints, et être capables de modifier différents aspects des produits en cours du projet (Serrador et Pinto, 2015).

L’un des principes des méthodes agiles suggère la mise en place de réunions régulières, voire quotidiennes (Lindkvist *et al.*, 2017). Bettiol et Sedita (2011) ont fait le constat que ces réunions permettaient de générer des idées créatives efficacement grâce à l’échange d’informations et de connaissance au sein de l’équipe projet. Les méthodes agiles semblent ainsi avoir un impact sur la créativité des équipes. En effet, une étude menée dans un studio de jeux vidéo suédois a mis en évidence l’utilisation d’une méthode de développement très proche des méthodes agiles (cycle de développement court et démonstrations testables) qui favoriserait la production de produits créatifs (Zackariasson, Styhre & Wilson, 2006). Les studios de jeux vidéo indépendants, dont l’objectif est de développer un produit créatif (Tschang, 2007), pourraient ainsi canaliser la créativité des équipes à travers l’instauration de méthodes agiles. Il pourrait donc être judicieux de prendre en considération le type de méthode de gestion de projet comme pouvant avoir un impact sur la CO.

Lindkvist *et al.* (2017) fournissent sept principes pour identifier l’utilisation de la méthode agile :

Des cycles de développement courts : permettent une production organisée avec un maximum de quatre semaines de sprints. À la fin de chaque itération ou sprint, le client donne son avis et peut ajouter de nouvelles demandes.

Petites équipes efficaces : permettent à l’équipe projet d’être pluridisciplinaire et comptent environ sept personnes travaillant en toute autonomie.

Contact étroit avec les clients : pour ce faire l’équipe de projet doit organiser régulièrement des réunions avec les clients et procéder à des tests d’exigences.

Participer à un jeu de planification : ainsi chaque membre de l'équipe vote pour évaluer la compréhension et la faisabilité de chaque tâche.

Les réunions quotidiennes : appelées également *stand-up meeting* sont des réunions quotidiennes d'environ 15 minutes, où chaque membre explique le travail effectué la veille, s'il a rencontré des problèmes et ce qu'il va faire.

Conception pilotée par les tests et programmation en binôme : est axée sur la coopération et la collaboration entre les testeurs et les concepteurs au sein de l'équipe.

Réflexion rétrospective : permet après chaque itération, à l'équipe de se réunir pour dresser la liste de tous les problèmes rencontrés et des ajustements nécessaires après le sprint précédent.

À travers ce travail de thèse, nous tenterons de comprendre comment la gestion de projet agile peut avoir un impact positif sur la CO. Néanmoins, si les méthodes agiles semblent être une pratique de gestion afin de favoriser la créativité collective, nous considérons cette pratique de gestion induite par l'organisation, car les méthodes agiles permettent l'auto-organisation des équipes projet (Kakar, 2017), ainsi c'est bien l'organisation qui octroie de l'autonomie et de la liberté aux équipes projet.

3.2 La gestion des idées

Dans la littérature, on peut retrouver ce concept sous différentes terminologies, la gestion des idées ou les programmes de suggestions. Néanmoins, très peu de travaux ont mis en évidence un lien entre CO et gestion des idées (Carrier et Gélinas, 2011). Pourtant, la notion d'idée est centrale dans les conceptualisations de la créativité. En effet, de très nombreuses définitions abordent la notion d'idées, « *La créativité est la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe d'individus travaillant ensemble* » (Amabile, 1988, p.126) ; « *La créativité organisationnelle est la création d'un nouveau produit, d'une idée de service, d'une procédure ou d'un processus valorisable et utile par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe* » Woodman *et al.* (1993 : p.293) ; « *La créativité organisationnelle est l'ensemble des activités de création, captation, sélection et implémentation d'idées nouvelles et utiles pour l'organisation* » (Parmentier, Szostak et Rüling, 2018, p.12). Néanmoins, les modèles existants de la CO, ne prennent pas en compte la gestion des idées comme un antécédent de la CO, qui pourtant semble tout à fait pertinent afin de comprendre comment les idées créatives sont gérées par les organisations. Toutefois, le rapprochement entre gestion des idées et créativité n'est pas nouveau, en effet, Sekiou *et al.* (1992) inspiré par le cas

de Kodak, suggèrent que dès le siècle précédent les entreprises s'intéressent déjà à la collecte d'idées en interne, auprès des salariés. De même, Ekvall (1971) s'intéresse très tôt à la gestion des idées. Il démontre qu'avoir un programme de gestion des idées n'était pas suffisant afin de faire émerger les idées et les exploiter. Aujourd'hui les recherches en créativité et en gestion des idées sont deux champs de recherche différents, mais fortement reliés comme en témoigne le chapitre de Carrier et Gélinas (2011) consacré aux programmes de suggestion. Néanmoins, dans les industries créatives les idées créatives sont des ressources stratégiques clés pour la survie et la pérennité des organisations (Cohendet et Simon, 2007), ainsi dans le contexte des industries créatives la gestion des idées devrait être autant plus visible et observable que dans les autres industries. Ainsi cette section a pour objectif de comprendre ce qu'est la gestion des idées, et comment elle peut se positionner comme un antécédent de la CO.

La gestion des idées a été définie comme étant un outil clef dans le développement de la créativité et de l'innovation (Gerlach et Brem, 2017 ; Thom, 2015). La gestion des idées aide les individus à formuler et formaliser leurs idées, et permet aux organisations de les capter, de les évaluer et de les sélectionner de manière efficace (Thom, 2015). Ainsi, la gestion des idées au sein des organisations est un système de management intégré permettant de suivre les idées de leur émission à leur potentielle implémentation. Il s'avère être un outil puissant permettant aux organisations de gérer les idées résultant de la créativité dans l'organisation. Ainsi, grâce à un système de gestion des idées, l'organisation est en mesure de gérer la créativité individuelle et collective des salariés et des équipes.

Gerlach et Brem (2017) ont identifié six phases dans le processus de gestion des idées :

La phase de préparation : est la phase où le gestionnaire des idées définit clairement de champ de recherche des idées. C'est à cette étape que l'objectif est défini à savoir la résolution d'un problème ou la recherche de nouvelles idées.

La phase de génération d'idées : est la phase où la créativité joue un rôle crucial. En effet, c'est à cette étape que les idées concrètes sont générées par les personnes.

La phase d'amélioration : a pour objectif de renforcer les idées initiales par des discussions de groupes. Les groupes de discussion regroupent les parties prenantes et permettent de pointer les faiblesses et les forces de l'idée dans le but de l'améliorer.

La phase d'évaluation : consiste à évaluer toutes les idées proposées selon des critères prédéfinies par l'organisation. L'une des difficultés lors de cette étape est de déterminer le potentiel de réussite de chaque idée. En effet, l'évaluation des idées confronte les individus à l'incertitude liée à une idée créative. C'est pourquoi il est important pour l'organisation de définir des critères qui vont aider et guider le groupe de sélection afin de sélectionner des idées à fort potentiel selon la vision de l'organisation.

La phase de mise en œuvre : permet de démontrer la pertinence de l'idée. En effet, l'idée sélectionnée peut alors être implémentée dans un département, pour les idées touchant l'organisation ou bien dans le développement de nouveaux projets pour les idées de nouveaux contenus. Cette phase est importante aussi bien pour l'organisation, qui va pouvoir tester l'idée avant un potentiel déploiement, mais aussi pour la motivation de l'individu à l'origine de l'idée.

La phase de déploiement : permet la mise en œuvre plus globale de l'idée si celle-ci a fait preuve d'un intérêt pour l'organisation lors de la phase de mise en œuvre.

Gerlach et Brem (2017) distinguent également les diverses parties prenantes intégrées et jouant un rôle lors du processus. Ils présentent les idéateurs, les personnes à l'origine des idées, les sélectionneurs d'idées et gestionnaires des idées. Au-delà du respect de toutes les phases du processus et de la bonne implication, des parties prenantes, Gerlach et Brem (2017), préconisent aussi l'utilisation d'un artefact qui peut prendre notamment la forme d'un logiciel de gestion des idées. La littérature en gestion des idées fait clairement apparaître celle-ci comme un élément et un facilitateur de la créativité (van Dijk et van den Ende, 2002).

Selon le modèle de Gerlach et Brem (2017), la gestion des idées est une pratique de gestion globale mise en place au niveau organisationnel. Cependant, un processus de gestion des idées ne suffit pas pour gérer pleinement les idées. En effet, le processus a d'abord besoin de la suggestion d'idées comme entrée, c'est le rôle des idéateurs (Lasrado, Arif et Rizvi, 2015). Les idéateurs sont davantage motivés à proposer des idées si l'organisation met en place un système de récompense (Boeddrich, 2004 ; Charles et Chucks, 2012 ; Lasrado, Arif et Rizvi, 2015 ; Wood, 2003). Le dernier élément clé est la sélection des idées et les sélecteurs d'idées (Gerlach et Brem, 2017). Pour une sélection équitable des idées, les chercheurs suggèrent deux bonnes pratiques : changer régulièrement les membres de l'équipe de sélection des idées (Fairbank et Williams, 2001), et prédéfinir les critères de sélection des idées (Neagoe et Klein, 2009 ; Sandstrom et Bjork, 2010). Le fait de changer régulièrement les membres de l'équipe de sélection des idées permettrait d'éviter des conflits d'intérêts et des jeux de rôle politiser, où

une personne ou un groupe de personnes ont le pouvoir d'entraver une idée non en se basant sur l'idée elle-même, mais par rapport à la ou les personnes qui ont proposé cette idée. Concernant les critères de sélection des idées, Gerlach et Brem (2017) recensent un grand nombre de critères comme la nouveauté, l'originalité, l'acceptabilité, les opportunités financières ou encore la satisfaction du client. Toutefois, ces critères de sélection sont applicables aux idées, mais ne sont pas spécifiquement dédiés à évaluer les idées créatives. Dean *et al.* (2006) se sont intéressés aux critères d'évaluation typiquement appliqués aux idées créatives. Ainsi, ils ont identifié trois critères afin d'évaluer les idées créatives, la qualité de l'idée, la nouveauté de l'idée et la créativité de l'idée :

La qualité de l'idée : fait référence à une idée qui réunit trois caractéristiques. Premièrement, l'idée doit pouvoir répondre à un problème donné. Deuxièmement la solution doit permettre d'apporter une solution efficace. Troisièmement, l'idée doit être faisable. En somme, une idée de qualité est une solution faisable afin de résoudre un problème sans s'intéresser à la rareté ni à la nouveauté de l'idée.

La nouveauté de l'idée : se réfère à la rareté de celle-ci. Afin qu'une idée soit considérée comme nouvelle, l'idée doit être rare, inhabituelle et peu commune. Ainsi plus une idée est nouvelle, plus elle est unique, moins elle est nouvelle plus elle est commune. De ce fait, afin d'évaluer la nouveauté de l'idée, elle doit être confrontée à l'ensemble des idées du domaine.

La créativité de l'idée : est composée des deux autres dimensions. En effet, les auteurs estiment que pour qu'une idée soit créative, elle doit être de qualité, c'est-à-dire être faisable et doit pouvoir résoudre un problème, et l'idée doit être nouvelle.

Ainsi dans le contexte des industries créatives où la créativité et la valeur des idées sont primordiales (Caves, 2000 ; Cohendet et Simon, 2007 ; Hartley, 2007), les organisations devraient fortement bénéficier de pratiques organisationnelles de gestion des idées afin de développer leur créativité organisationnelle. La partie suivante aborde la notion d'espace de travail créatif afin d'étudier théoriquement la pertinence de s'intéresser à cette dimension lors d'étude de la CO.

3.3 L'espace de travail créatif

L'étude de l'impact de l'espace de travail créatif n'est pas spécialement liée aux industries créatives. Néanmoins, ce phénomène serait d'autant plus intéressant à étudier dans des organisations où le travail créatif est crucial (Cohendet et Simon, 2007 ; Koch *et al.*, 2018).

Durant la décennie passée, la communauté de chercheurs porte un intérêt croissant à étudier le lien entre l'espace de travail créatif et la CO afin d'atteindre les objectifs organisationnels (Dale et Burrell, 2010 ; De Paoli, Sauer et Ropo, 2019). Néanmoins, Yanow (2010) révèle que l'espace de travail est largement ignoré dans les études organisationnelles. Pourtant plusieurs recherches se sont intéressées au lien entre l'espace de travail et la CO (Dul et Ceylan, 2011 ; Kristensen, 2004 ; Sailer, 2011). De plus, De Paoli, Sauer et Ropo (2019) qui se sont intéressés à l'engouement autour des espaces de travail créatifs dans les organisations, ont identifié cinq aspects importants de l'espace de travail afin de soutenir la créativité dans les organisations :

Home : représente le sentiment pour les salariés d'être au sein d'un environnement protecteur où l'atmosphère de travail est chaleureuse et détendue. L'organisation propose à leurs salariés des lieux afin de se détendre comme un jardin, une cuisine, qui est le cœur de la maison, où lorsque les salariés mangent ensemble autour de la table cela représente une image d'unité et de confiance mutuelle. En somme, cette dimension présente l'espace de travail comme un lieu convivial où les salariés peuvent se sentir comme à la maison.

Sport et jeu : apportent à l'atmosphère de travail une dimension de joie où les salariés partagent des moments de plaisir autour du jeu ou du sport. Cette dimension présente également des activités sportives partagées par certains salariés, où plusieurs personnes partagent une même passion et la pratiquent lors des pauses. L'image adossée à cette dimension est « un esprit sain, dans un corps sain », et ce au sein de leur lieu de travail.

La technologie : un passé et un avenir imaginatifs : fait référence aux aspects futuristes des espaces de travail créatifs, mais aussi *a contrario* à la nostalgie par la présence d'éléments technologiques rappelant l'enfance des salariés. Ainsi, un espace de travail créatif peut renvoyer l'image paradoxale entre technologie futuriste et traditionaliste.

Nature et relaxation : représentent l'idée d'apporter la nature dans l'espace de travail créatif, cela afin de stimuler la créativité des salariés. L'objectif est à la fois d'importer certains

éléments de nature, mais surtout d'essayer de recréer les éléments clefs de la nature et la relaxation que sont le silence et l'intimité.

Symbolisme, patrimoine et histoire : représentent le fait que l'organisation peut utiliser des éléments de décoration des bureaux rappelant le patrimoine de l'entreprise. Cela permet aux salariés de ressentir la culture et l'histoire de l'organisation.

De Paoli, Sauer et Ropo (2019) par la présentation de ces éléments apportent deux contributions. Premièrement, que la conception d'espace de travail créatif suit des modèles récurrents qui ressemblent à la maison (*home*), au sport et au jeu, aux technologies passées et futures, à la nature et aux symboles liés au patrimoine culturel de l'organisation. Deuxièmement, que l'espace de travail créatif représente l'idée de joie, de plaisir et d'énergie par l'instauration d'une atmosphère de travail détendue. Cette première dimension, n'est pas sans rappeler la dimension du SOQ de Ekvall « jouabilité et humour » où les salariés peuvent faire des plaisanteries dans le but de se détendre et d'éprouver du plaisir au travail. De Paoli, Sauer et Ropo (2019) mettent également en lumière l'importance de l'aménagement physique de l'espace afin de faciliter la communication interpersonnelle et le travail créatif d'équipe, et évite le sentiment de solitude.

Ainsi afin d'appréhender le concept d'espace de travail créatif nous allons nous concentrer sur ces deux dimensions que sont l'atmosphère de travail et l'aménagement physique de l'espace de travail.

3.3.1 Atmosphère de travail

La première dimension relative à l'atmosphère de travail est proche de la dimension « Joie et humour » du SOQ. Cette dimension est décrite comme suivant : « *La spontanéité et l'aisance qui se manifestent. Une atmosphère détendue avec des plaisanteries et des rires caractérise l'organisation qui est élevée dans cette dimension. Le climat opposé est caractérisé par la gravité et le sérieux. L'atmosphère est raide et lugubre. Les plaisanteries et les rires sont considérés comme inappropriés* »²⁹ (Ekvall, 1996, p.108). Suivant une conceptualisation

²⁹ Ekvall (1996, p.108) « The spontaneity and ease that is displayed. A relaxed atmosphere with jokes and laughter characterizes the organization which is high in this dimension. The opposite climate is characterized by gravity and seriousness. The atmosphere is stiff, gloomy, and cumbrous. Jokes and laughter are regarded as improper »

proche de cette dimension, Koch *et al.* (2018) ont souligné qu’une atmosphère de travail ludique et détendue favorise la créativité organisationnelle dans le contexte spécifique des industries créatives. Ces mêmes chercheurs ont montré qu’une atmosphère de travail détendue et ludique supportait la CO dans les industries créatives. Lapierre et Giroux (2003) sont également arrivés aux mêmes conclusions cette fois dans un contexte d’entreprises de hautes technologies. Ces deux contextes sont intéressants pour notre étude, car l’industrie du jeu vidéo fait partie des industries créatives, mais aussi des entreprises utilisant les nouvelles technologies. En accord avec ces trois chercheurs, dans l’industrie du jeu vidéo nous devrions retrouver une atmosphère de travail décontractée avec des individus enthousiastes. Néanmoins Schreier (2018) dans son livre « *du sang, des larmes et des pixels* », même s’il décrit des moments de joie, d’euphorie, fait aussi état de périodes de grand stress, le « *crunch* » avec des personnes démotivées qui quittent l’entreprise à cause de pratiques de gestion de projet qui recourent trop souvent à des périodes intenses de travail.

Dans cette perspective, il semblerait que l’atmosphère de travail semble avoir un impact critique sur les différents niveaux de créativité (De Paoli, Sauer et Ropo, 2019).

3.3.2 Aménagement physique de l’espace

Le deuxième aspect qui nous intéresse particulièrement pour ce travail est la dimension physique de l’espace de travail créatif. La dimension spatiale ou physique d’un lieu de travail créatif fait référence à tous les éléments matériels de celle-ci contrairement à l’atmosphère de travail qui se réfère à tous les éléments immatériels. Par exemple, un espace de travail ouvert semble être un facteur qui influence positivement la créativité organisationnelle (Dul et Ceylan, 2011 ; Kristensen, 2004 ; Sailer, 2011). Ce type d’espace de travail favorise une communication entre les équipes (Kratzer, Gemünden et Lettl, 2008), ce qui est important pour les équipes projet pluridisciplinaires afin de soutenir les interactions interpersonnelles menant à des résultats créatifs (Coradi, Heinzen et Boutellier, 2015 ; Hua *et al.*, 2010 ; Kalluri et Kodali, 2014). Cependant, les chercheurs ont récemment établi un lien positif entre la créativité des équipes et la possibilité de travailler par alternance dans des espaces ouverts et des bureaux fermés (Chadburn, Smith et Milan, 2017 ; Manca *et al.*, 2018).

L’avantage majeur de disposer les salariés dans un espace ouvert du type « *open space* » est de faciliter la communication permettant le partage de connaissances, de compétences et d’idées (De Paoli, Sauer et Ropo, 2019 ; Kucharska et Kowalczyk, 2016 ; Sailer, 2011). Ainsi Penn *et*

al. (1999), soutiennent que l'aménagement de l'espace affecte les interactions et la communication, mais surtout la fréquence des contacts entre les travailleurs. En outre, les individus ont tendance à communiquer avec des collègues plus proches, cette communication diminue rapidement après une distance de 30 mètres (Allen et Henn, 2007). Ces conclusions nous amènent à penser que la distance interpersonnelle a un rôle à jouer dans la communication entre les membres de l'équipe de projet, et pour l'optimiser, l'entreprise devrait regrouper les membres de l'équipe de projet.

Lors de cette partie, nous avons abordé l'espace de travail créatif, que nous avons décomposé en deux dimensions, l'atmosphère de travail et l'aménagement de l'espace créatif. Lorsque l'atmosphère de travail fait référence aux aspects immatériels du lieu, l'aménagement de l'espace représente les aspects matériels du lieu de travail. Ainsi, afin de favoriser la créativité dans l'organisation, la littérature suggère l'instauration d'une atmosphère de travail détendue afin de soutenir la créativité des individus. Concernant l'aménagement de l'espace, les recherches précédentes suggèrent un regroupement des individus travaillant ensemble sur un même projet, et ce afin de maximiser les interactions sociales et la communication interpersonnelle.

Synthèse et conclusion de la section 2

Dans cette seconde section consacrée à la CO dans les industries créatives, en présentant deux pratiques de gestions ainsi qu’une caractéristique organisationnelle, que sont la gestion de projet, la gestion des idées et l’espace de travail créatif, le but était d’étudier la pertinence de relier ces concepts à celui de la CO.

Pour ce faire nous avons tout d’abord présenté les industries créatives, qui peuvent se synthétiser par une prédominance de la créativité dans ces industries. Deux approches ont été privilégiées afin d’étudier la CO, l’approche par les climats créatifs et l’approche par la capacité créative. Ainsi la première approche étudie la CO au travers du prisme du « O » d’Organisation de la matrice POPE, c’est-à-dire les caractéristiques organisationnelles soutenant la créativité dans les organisations. La seconde approche appréhende la CO comme une capacité organisationnelle en s’intéressant principalement au « P » de Pratique de gestion en étudiant les processus et les routines.

Au regard de la littérature des industries créatives, nous suggérons de nous intéresser particulièrement aux trois concepts précédemment cités. La gestion de projet est motivée par deux raisons. Premièrement, les industries créatives sont considérées comme les organisations basées sur les projets, ce qui signifie qu’une partie importante de leurs activités sont réalisées, dont la production de produits créatifs, sous la forme de projets. Deuxièmement, la littérature présente des liens supposés entre agilités et produits créatifs sans pour autant avoir apporté une vérification empirique. L’intérêt à s’intéresser à la gestion des idées trouve son origine dans deux constats. Premièrement, les industries créatives sont des organisations pour lesquelles les idées créatives sont cruciales et vitales. Deuxièmement, à travers les multiples définitions de la créativité, la notion d’idée est très souvent mentionnée, mais rarement prise en compte dans les modèles de la CO. Finalement à propos de l’espace de travail créatif de nombreuses recherches ont établi un fort lien positif entre l’espace de travail et la CO. Néanmoins, il existe une ambiguïté concernant l’établissement d’une atmosphère de travail détendue dans les studios de jeux vidéo. De plus, concernant l’aménagement de l’espace, l’impact du regroupement physique des salariés sur la capacité d’un studio à produire des résultats créatifs n’a pas été vérifié empiriquement.

Pour ces raisons, après avoir présenté la pertinence théorique d’intégrer ces trois concepts à la littérature en CO, nous allons par la suite la vérifier empiriquement.

Conclusion chapitre 1

Ce présent chapitre a permis d’identifier les différents concepts associés à notre objet de recherche. Nous avons parcouru plusieurs décennies de recherche consacrée à la créativité. Nous avons vu l’apparition du mot créativité dans le lexique français, nous avons présenté l’historique de l’étude de la créativité accompagné d’un grand nombre de définitions et d’approches (e.g. Rhodes, 1961 ; Sternberg et Lubart, 1999). Nous avons présenté la créativité dans les organisations qui se manifeste par la créativité individuelle et collective au sein d’une organisation, pour finalement nous concentrer sur la CO (e.g. Amabile, 1996 ; Ekvall, 1996 ; Ford, 1996 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Ainsi, nous avons proposé une distinction entre ces deux types de créativité, lorsque la créativité dans les organisations s’intéresse au rôle de l’organisation dans le développement de la créativité des individus et des équipes, la CO est l’ensemble des pratiques de gestion et des caractéristiques organisationnelles internes et externes soutenant la création d’un nouveau résultat utile et valorisable par et pour l’organisation. Toutefois, la recherche en CO s’est principalement concentrée à étudier la créativité dans les organisations, en cantonnant ainsi la CO à jouer un rôle d’influence sur la créativité individuelle et collective (e.g. Zhou et Shalley, 2003, 2008). Afin de tenter d’apporter une clarification concernant notre objet de recherche, nous avons proposé une classification en quatre champs de recherche de la CO via la matrice POPE. Le premier « P » fait référence aux Pratiques de gestion, ce champ de recherche s’intéresse à la CO comme un objet de recherche dynamique en étudiant principalement les processus et les routines agissant au sein des organisations leur permettant de créer des résultats créatifs. Le « O » pour Organisation fait référence aux recherches s’intéressant à la créativité dans les organisations en étudiant notamment le rôle de l’environnement de travail sur la créativité individuelle et collective. Le second « P » pour Produit créatif est un champ de recherche de la CO qui s’intéresse aux livrables proposés par une organisation. Ce produit créatif peut prendre différentes formes, une idée, un concept, une procédure, ou encore un produit final. Finalement, le champ de recherche correspondant au « E » étudie l’Environnement externe de l’organisation, deux courants de recherche majeurs représentent cette thématique que sont le *crowdsourcing* et l’étude du territoire créatif.

Cet outil permet à la fois de catégoriser les études de la CO, mais également de définir un périmètre d'étude de la CO. Ainsi, ce travail doctoral se positionne principalement à étudier les pratiques de gestion et marginalement une caractéristique de l'organisation, ainsi ce travail chevauche les deux « P » et le « O » de la matrice POPE.

Après avoir passé en revue les modèles existants de la CO, comme le modèle évolutionniste de Ford (1996), le modèle interactionniste de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) et les climats créatifs de Amabile (1996) et de Ekvall (1996), en s'appuyant principalement sur les travaux de Zhou et Shalley (2003, 2008), nous avons fait le constat que la majorité des antécédents de la CO ont été identifiés au niveau individuel à travers une conceptualisation centrée sur la créativité dans les organisations. Ainsi, on se propose d'étudier de nouveaux facteurs de la CO au niveau organisationnel. La recherche de nouveaux facteurs à prendre en compte est motivée par les travaux de Zhou et Shalley (2003, 2008), mais aussi de Moultrie et Young (2009) qui ont étudié la CO dans les industries créatives en construisant un cadre théorique autour des climats créatifs. Leurs conclusions indiquent que les climats créatifs ne sont pas directement applicables aux organisations créatives, mais surtout que des facteurs pourraient être manquants afin d'expliquer davantage la CO dans les industries créatives. Ces deux constats révèlent la problématique générale de cette thèse, c'est-à-dire qu'il existe un manque d'investigation concernant les antécédents nécessaires et suffisants de la CO au niveau d'analyse de l'organisation. C'est pourquoi, nous avons décidé de chercher théoriquement des concepts pertinents et potentiellement impactant la CO dans le contexte des industries créatives. Pour ce faire, nous avons confronté la littérature de la CO à la littérature des industries créatives en nous appuyant sur la matrice POPE. Nous avons concentré principalement notre recherche sur des facteurs dynamiques c'est-à-dire des éléments organisationnels où le temps peut avoir un impact, les pratiques de gestion. Toutefois, l'environnement de travail a à plusieurs reprises été considéré comme l'un des éléments organisationnels de la CO les plus impactant (Isaksen et Lauer, 2002), ainsi, nous avons décidé de nous intéresser à l'espace de travail créatif, l'une des dimensions de l'environnement de travail, qui peut se décomposer en deux concepts, l'atmosphère de travail et l'aménagement de l'espace.

Finalement, la pertinence de deux pratiques de gestion et d'une caractéristique organisationnelle a été étudiée théoriquement. Concernant les pratiques de gestion, nous avons identifié la gestion de projet comme un concept pouvant avoir un impact sur la CO, car les organisations issues des industries créatives coordonnent la majorité de leurs activités sous

forme de projet (Cohendet et Simon, 2007 ; Davenport, 2006 ; Grabher, 2001 ; Lorenzen et Frederiksen, 2005 ; Windeler et Sydow, 2001). De plus, la communauté de chercheurs a supposé un lien positif entre l’utilisation de méthodes agiles et la CO (Koutonen et Leppänen, 2013 ; Zackariasson, Styhre et Wilson, 2006). À présent, l’un de nos objectifs est de tenter de vérifier empiriquement la pertinence de la méthodologie de gestion de projet lors d’étude de la CO. La gestion des idées est la seconde pratique de gestion qui sera intégrée à notre recherche. En effet, au sein des industries créatives, la créativité et les idées sont cruciales et vitales pour une organisation créative (Caves, 2000 ; Cohendet et Simon, 2007). Néanmoins, la gestion des idées au sein de la littérature en CO fait preuve d’un manque d’investigation. Nous avons donc décidé de nous intéresser à la manière dont les organisations créatives gèrent les idées en interne. Finalement, comme l’environnement de travail est fortement lié à la performance créative d’une organisation, nous avons décidé de nous intéresser à une dimension dont l’intérêt de la communauté est en forte croissance à savoir l’espace de travail créatif. Afin d’appréhender ce concept, en nous appuyant sur les récents travaux de De Paoli, Sauer et Ropo (2019), nous l’avons décomposé en deux dimensions, l’atmosphère de travail et l’aménagement de l’espace. Si l’atmosphère de travail fait référence à tous les aspects immatériels du lieu, l’aménagement de l’espace s’intéresse aux aspects matériels. L’objectif de cette prise en compte est de déterminer dans quelle mesure l’établissement d’un espace de travail créatif agit sur la CO.

De plus, les précédentes recherches destinées à l’identification des antécédents de la CO, ont étudié chaque facteur indépendamment des autres. Cela a pour conséquence un manque de connaissance concernant l’effet de la présence simultanée de plusieurs facteurs. Grâce à une approche configurationnelle, nous pouvons étudier conjointement plusieurs facteurs et déterminer la nécessité ou la suffisance de chaque facteur, mais aussi la combinaison de ces mêmes facteurs.

Afin de pouvoir statuer concernant ces trois concepts, nous avons construit l’architecture globale de notre recherche en trois étapes. La première étape, qui réunit les conclusions de **l’article 1** et de **l’article 2**, est une phase exploratoire ayant deux objectifs. Premièrement, d’identifier empiriquement de potentiels nouveaux facteurs non identifiés dans la littérature. Deuxièmement, de commencer à vérifier empiriquement la pertinence des trois concepts issus des industries créatives. Pour ce faire, nous avons choisi deux terrains d’études au sein des industries créatives, un espace de *coworking* et des studios de jeux vidéo. En effet, même si les espaces de *coworking* ne sont pas directement considérés comme faisant partie des industries créatives, les personnes qui fréquentent ces lieux sont majoritairement des travailleurs des

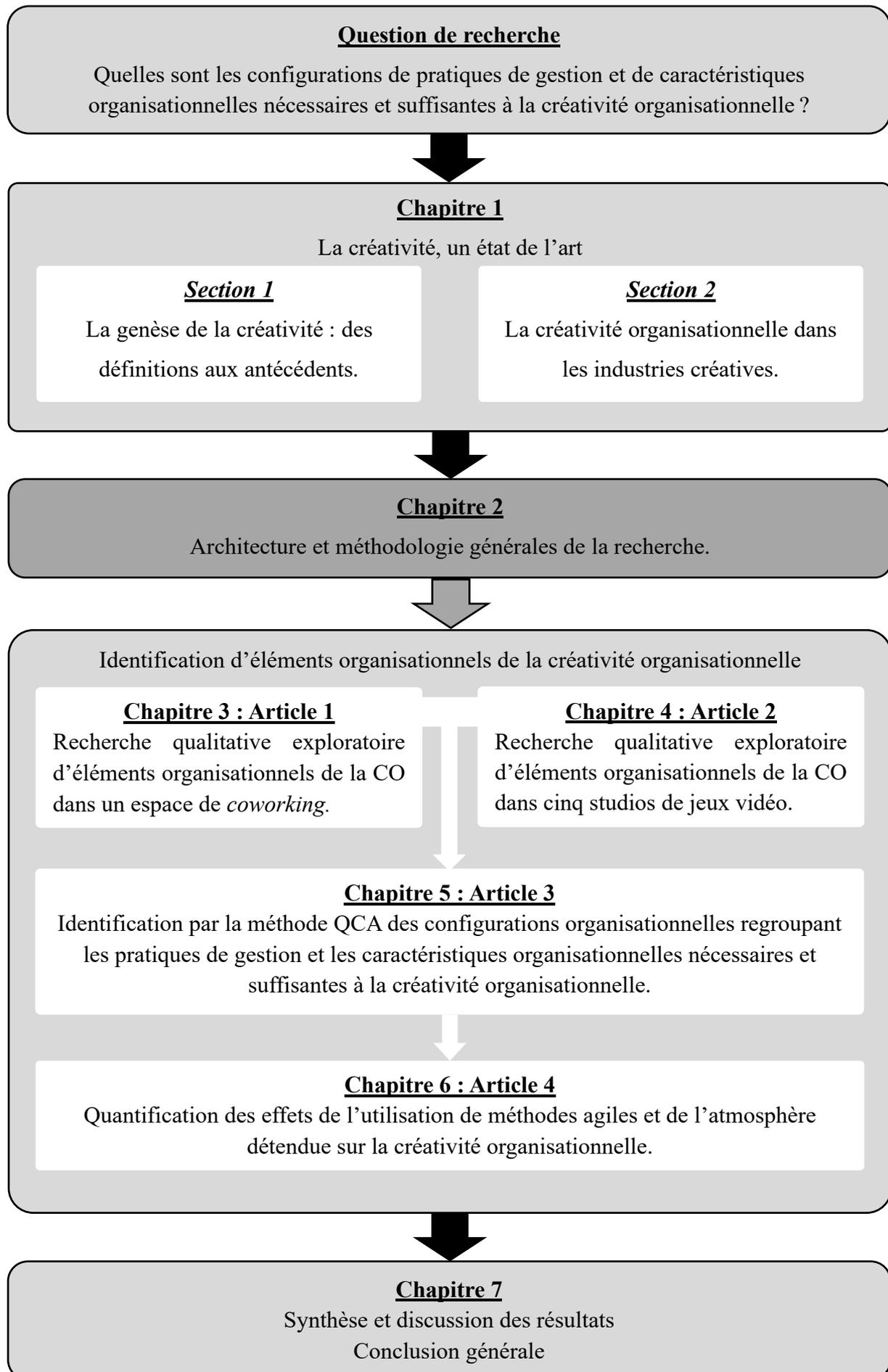
industries créatives (Florida, 2002 ; Gandini, 2015), comme le confirme également notre échantillon.

L’article 3 qui est au cœur de ce travail doctoral, nous permet en employant une approche QCA, de vérifier empiriquement la nécessité et la suffisance de facteurs que nous avons identifiés précédemment. En plus, de statuer individuellement pour chaque condition, cet outil nous permet également d’identifier les configurations nécessaires et suffisantes pour l’occurrence de la CO.

Enfin, **l’article 4**, permet d’approfondir les résultats précédents en s’intéressant à quantifier les effets de certains facteurs sur la CO et la CCO.

Chapitre 2

Méthodologie générale de la recherche



Plan du chapitre 2

Introduction chapitre 2.....	142
1. Architecture de la recherche.....	143
1.1. Positionnement épistémologique	143
1.2. Cohérence d'ensemble.....	153
2. Méthodologie qualitative basée sur des études de cas	158
2.1 La méthode qualitative.....	158
2.2 Les types d'études de cas selon Robert K. Yin	159
2.3 Sélection et présentation des cas.....	161
2.4 La collecte des données : méthodes et échantillons	166
2.5 Le traitement et l'analyse des données qualitatives	175
2.6 Présentation des données	178
2.7 Élaboration et vérification des conclusions.....	178
2.8 Validité et fiabilité de la démarche qualitative	180
3. Méthodologie <i>Qualitative Comparative Analysis</i> (QCA).....	185
3.1 Les différentes variantes du QCA	189
3.2 La méthode QCA en organisation : l'approche configurationnelle	190
3.3 Construction de l'étude QCA – Pré QCA.....	196
3.4 Analyse des données QCA - QCA.....	216
3.5 Tests de robustesse – Post-QCA.....	222
4. Méthodologie quantitative	228
4.1 Intérêt d'une méthodologie quantitative.....	229
4.2 Conception de l'étude	232
4.3 La collecte de données	235
4.4 Analyses.....	238
4.5 Validité et fiabilité de la démarche quantitative	240
Conclusion du chapitre 2	242

Introduction chapitre 2

L'objectif de ce chapitre est de détailler notre *design* ou architecture de recherche. Allard-Poesi et Perret (2014) établissent que les termes *design* et architecture de recherche peuvent être utilisés comme synonyme, car ils renvoient à la même notion qui est l'alignement entre la problématique, la littérature, les données, l'analyse et les résultats de la recherche. Lors de cet exercice, nous préférons le terme architecture de recherche à *design* de la recherche pour une raison de langage, le nom *design* étant un terme anglo-saxon.

La problématique ainsi que la littérature, deux éléments de l'architecture de la recherche, ont été détaillée lors de l'introduction générale et du cadre théorique. Ainsi, lors de ce chapitre nous nous intéresserons aux dispositifs empiriques et méthodologiques mobilisés dans le cadre de ce travail doctoral. Les dispositifs empiriques et méthodologiques font référence aux deux autres éléments de l'architecture de la recherche que sont les données et l'analyse. Quant aux résultats, ils seront abordés dans la « Synthèse des résultats » et nous les retrouverons dans les quatre articles.

Ainsi, dans un premier temps ce chapitre se concentre sur l'architecture de la recherche en questionnant notamment notre posture épistémologique au regard des différents paradigmes possibles. Puis dans un second temps, nous aborderons les trois méthodologies mobilisées pour ce travail doctoral. L'approche générale de la thèse étant fortement basée par une approche QCA, nous présenterons le raisonnement logique et l'enchaînement des méthodologies. Puis nous reviendrons dans le détail concernant les trois méthodologies employées, la méthode qualitative, la méthode *Qualitative Comparative Analysis* (QCA), et la méthode quantitative. Lors de la présentation de la méthode qualitative, nous aborderons, le processus d'échantillonnage, la description des cas d'étude, le processus de traitement des données, ainsi que la fiabilité et la validité de la recherche. Lors de la présentation de la méthode QCA, nous aborderons, le processus d'échantillonnage, la calibration des conditions d'entrées et la sortie, les différentes analyses de nécessité et de suffisance, mais aussi les tests de robustesse de nos résultats. Enfin, concernant la méthode quantitative, nous présenterons l'intérêt de l'utilisation de cette méthode dans ce travail doctoral, puis nous aborderons la conception de l'étude quantitative en présentant les différentes variables et le modèle de recherche. Finalement, nous terminerons ce chapitre par les analyses de médiation, de modération et de médiation modérées.

1. Architecture de la recherche

Dans un premier temps, nous allons présenter notre architecture de la recherche qui est un élément fondamental qui permet la bonne articulation des différents éléments d'une recherche, à savoir, la problématique, la littérature, les données, l'analyse et les résultats (Royer et Zarlowski, 2014).

Ainsi cette section a pour objectif d'exposer l'architecture de notre recherche afin de présenter notre méthodologie et la logique globale de cette thèse. Dans cette dynamique, nous présenterons les différents paradigmes épistémologiques, puis nous présenterons notre positionnement épistémologique, notre stratégie d'accès au terrain et notre choix méthodologique alliant étude qualitative, méthode QCA et méthode quantitative.

1.1. Positionnement épistémologique

Selon Allard-Poesi et Perret (2014) l'épistémologie est la philosophie des sciences. Cette discipline permet d'estimer la valeur logique et cognitive des connaissances produites en recherche. Ainsi les auteurs proposent pour une réflexion complète de l'architecture de la recherche de développer une réflexion au regard de trois dimensions :

La dimension ontologique : qui permet de se questionner concernant la nature de la réalité.

La dimension épistémique : s'intéresse et interroge la nature de la connaissance produite par la recherche.

La dimension méthodologique : consiste à apporter une réflexion quant à la manière dont la connaissance est produite et justifiée.

Néanmoins à travers les décennies de recherche aussi bien en sciences sociales qu'en sciences de la nature, un grand nombre de penseurs se sont intéressés à la manière dont la connaissance est créée, à sa relation avec la réalité, et au positionnement du chercheur vis-à-vis de cette réalité. Afin de choisir notre posture ou paradigme épistémologique, nous allons dans un premier temps faire une synthèse des différentes approches possibles.

Comme le préconisent Allard-Poesi et Perret (2014) et Guba et Lincoln (2005), le chercheur doit construire dès le commencement du travail de recherche l'architecture de cette dernière en se reposant sur les trois dimensions précédemment citées. Toutefois, dans le but d'une totale

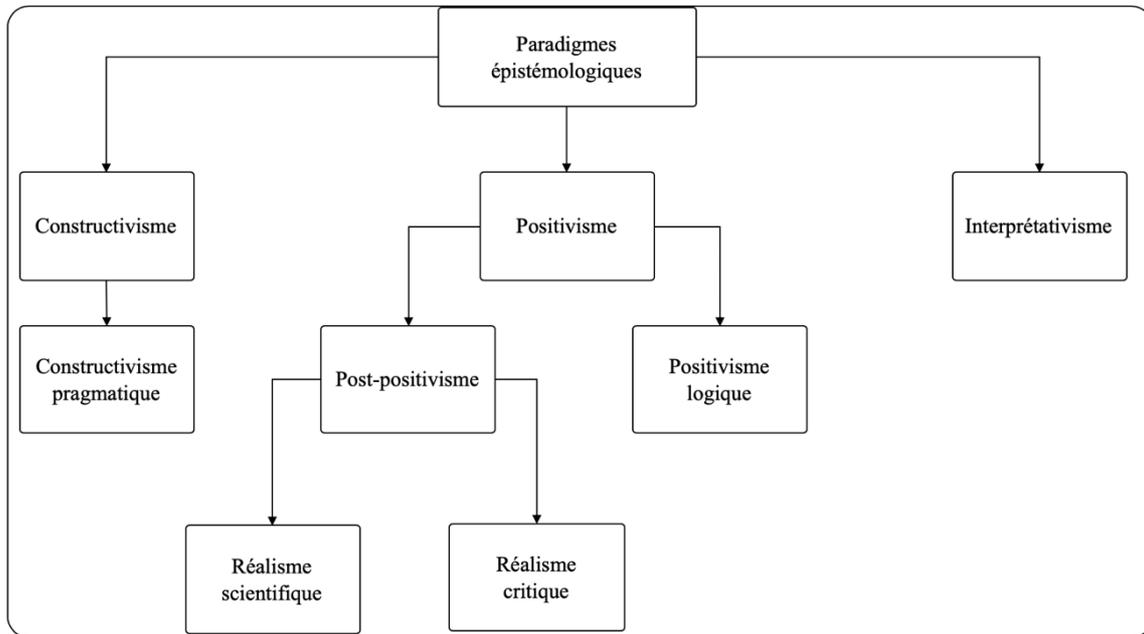
transparence et éthique de recherche, nous n'avons pas pu construire notre architecture comme préconisée, mais nous l'avons construite au fur et à mesure de nos questionnements incombant à notre apprentissage de la recherche.

Cette section présente notre cheminement intellectuel réalisé tout au long des trois années de thèse qui nous ont permis d'aboutir à la réalisation de ce manuscrit. Nous commencerons par une présentation des différents paradigmes épistémologiques, puis nous justifierons notre choix du réalisme critique, pour par la suite détailler le choix de notre démarche de recherche.

1.1.1. Les différents paradigmes épistémologiques

L'épistémologie est une science qui a évolué à travers le temps et a été influencée par diverses disciplines que sont les sciences de la nature ou les sciences humaines. L'épistémologie « *étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, et ce, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective* » (Nadeau, 1999, p.209).

Ainsi, à travers la littérature en science de gestion, il est possible de recenser trois grands paradigmes épistémologiques, le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Allard-Poesi et Perret, 2014 ; Avenier et Gavard-Perret, 2012). Au fur et à mesure de l'évolution de ces trois paradigmes, de nouvelles approches épistémologiques se sont développées. Dans la figure 4, nous retracerons les liens entre les différentes postures épistémologiques avant de les décrire.

Figure 4 : Les approches épistémologiques contemporaines

Source : inspiré de Avenier et Gavard-Perret (2012)

L'interprétativisme : tout comme le constructivisme est opposé au positivisme. La différence fondamentale réside dans le rôle et l'impact du chercheur, l'observateur. En effet, dans ce paradigme la réalité est dépendante de l'interprétation de l'observateur ce qui rend la connaissance contextuelle et subjective (Allard-Poesi et Perret, 2014). L'objectif du chercheur interprétativiste est de comprendre la réalité sociale des individus, afin de rattacher certains phénomènes visibles à des processus non perceptibles.

Le constructivisme : repose sur les mêmes principes fondateurs que l'interprétativisme, car, l'interprétativisme est le prolongement théorique du constructivisme (Allard-Poesi et Perret, 2014). L'interprétativisme et le constructivisme partagent les mêmes hypothèses ontologiques, s'accordant à concevoir la création de connaissance comme subjective et contextuelle. Néanmoins, les deux postures divergent quant aux processus de création de la connaissance et les critères de validité de la connaissance. Le chercheur interprétativiste tentera de comprendre un phénomène tandis qu'un chercheur constructiviste privilégiera davantage de comprendre les constructions de sens du phénomène (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Le constructivisme programmatique ou ingénierique : est un rapprochement des sciences de gestion aux sciences de l'ingénieur proposé par Chanal, Lesca et Martinet (1997). Les chercheurs inscrits dans ce cadre épistémologique cherchent à concevoir et construire une « réalité » plutôt que de comprendre comment elle se construit (Thietart, 2014). Les méthodologies employées dans ce paradigme sont majoritairement des approches recherche-action (David, 2000).

Le positivisme : est historiquement porté par les sciences de la nature et Auguste Comte (Allard-Poesi et Perret, 2014). Toutefois, aujourd'hui ce paradigme est considéré comme dominant en science de gestion (Allard-Poesi et Perret, 2014). Ce paradigme basé sur une vision rationaliste dont il convient au chercheur d'identifier les lois universelles grâce à des liens de causalités (Martinet et Pesqueux, 2013). Ainsi la réalité est indépendante du chercheur, cette réalité est présente sans tenir compte de l'attention ou de l'intérêt de celui-ci. Ainsi la connaissance générée par un chercheur positiviste est présentée comme objective et contextuelle (Allard-Poesi et Perret, 2014). Outre ces hypothèses ontologiques et épistémologiques, la métrologie de la recherche est importante et repose sur deux principes (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Premièrement, le principe de décomposition analytique fait référence au fait que la réalité observée par le chercheur est décomposable (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Deuxièmement, le principe de raison suffisante consiste à établir une relation de causalité, c'est-à-dire que rien n'arrive sans cause ou raison déterminantes (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Par conséquent, le chercheur positiviste a pour objectif de découvrir la structure de la réalité universelle (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Le positivisme logique : ou « empirisme logique » fonde la validité de la recherche sur la vérification par un grand nombre de cas. Suivant une logique inductive elle permet la généralisation de cas particuliers en règle générale. Ainsi dans ce paradigme, le maître mot est la vérification empirique.

Le post-positivisme : permet d'atteindre plusieurs objectifs, l'exploration, la vérification et la compréhension. Les chercheurs post-positivistes selon leur objectif peuvent adopter une approche inductive ou déductive. Comme pour le positivisme, le post-positivisme envisage, la réalité a une essence propre.

Le réalisme scientifique : considère le réel comme étant décomposable en plusieurs parties. Cette posture est dite objectiviste dualiste, car le chercheur se positionne à l'extérieur du phénomène étudié. Le chercheur réaliste scientifique suit un raisonnement de type syllogistique, que l'on peut illustrer par un exemple très connu : « Tous les hommes sont mortels » or « Les Grecs sont des hommes » donc « Les Grecs sont mortels ».

Le réalisme critique : introduit par Roy Bhaskar (1978) est majoritairement employé dans les sciences sociales et particulièrement dans la recherche en management (Reed, 2005). Le réalisme critique s'écarte du positivisme par la différence de perception de la réalité, si le positivisme considère qu'une méthodologie adaptée permet au chercheur d'observer les lois universelles, le réalisme critique considère qu'il existe plusieurs niveaux de réalité. Ainsi le chercheur n'a pas accès à toutes les réalités et notamment le réel profond (où résident les mécanismes générateurs, structure et règles qui génèrent les actions et les événements). Le chercheur a accès uniquement au réel actualisé, un réel résultant des mécanismes générateurs induit par le réel profond, dont il est possible pour le chercheur d'observer les événements et les actions. Ainsi dans le réalisme critique un troisième niveau de réalité coexiste, le réel empirique qui représente l'expérience et les impressions, les perceptions humaines du réel actualisé. Bhaskar (1998) affirme que le réalisme critique considère la réalité comme un système ouvert, qui ne peut être expliqué sans prendre en compte les facteurs sociaux, technologiques, environnementaux et organisationnels, car ceux-ci peuvent jouer un rôle causal dans l'occurrence d'un phénomène (Wynn et Williams, 2012). L'objectif du chercheur réaliste critique est alors d'expliquer le réel par différents mécanismes générateurs et leurs interactions (Bhaskar, 2008). Ainsi, les phénomènes sont soumis à l'influence de différentes conditions et peuvent également interagir les uns avec les autres afin d'amener à une même finalité (Wynn et Williams, 2012). Ce qui fait écho aux possibilités qu'offre la méthode QCA, par une notion d'équifinalité, une même finalité qui peut être expliquée par différents mécanismes ou configurations.

Au final, le positivisme logique, le post-positivisme et le réalisme (scientifique et critique) s'inscrivent dans une orientation réaliste, c'est-à-dire que la réalité a une essence propre, cette réalité est indépendante de l'observation et des descriptions du chercheur (Allard-Poesi et Perret, 2014).

Néanmoins, à travers de l'ouvrage « *Épistémologie des sciences de gestion* » de Alain Charles Martinet et Yvon Pesqueux, les auteurs ont eu la volonté de rompre le cloisonnage entre les trois grands paradigmes épistémologiques, mais aussi de donner une place secondaire à l'interprétativisme, car ils considèrent qu'il y a de l'interprétation, quelle que soit l'attitude du chercheur. Ainsi ils proposent une épistémologie propre aux études organisationnelles ou science des organisations en fonction de la vision de l'organisation adoptée. Dans le cadre de ce travail de thèse, il apparaît pertinent d'au moins s'intéresser à leur vision afin de pouvoir choisir notre paradigme de référence en connaissance de cause.

Martinet et Pesqueux (2013) s'appuient sur les définitions d'une organisation de Davout et Mèlèse (1986) ainsi que de Bernoux (2009) afin de proposer trois visions d'une organisation :

La vision fonctionnaliste : considère l'organisation comme remplissant rationnellement des fonctions. Les fonctions étant elles-mêmes, au regard de sa téléologie, résultant du processus décisionnel impliquant une boucle « information – décision ».

La vision substantialiste : correspond à la vision d'une organisation comme étant construite sur des éléments de sa substance, comme les relations internes (entre les agents organisationnels) et externes (avec les parties prenantes).

La vision essentialiste : fait référence aux valeurs constitutives de l'essence de l'organisation.

De la réflexion de Martinet et Pesqueux (2013) en découlera deux approches de l'étude des organisations, l'approche substantialiste et l'approche contextualiste. Les approches correspondent respectivement à l'étude de l'organisation « en soi » et l'organisation en rapport de son contexte. Dans le cadre de ce travail doctoral, nous étudions l'organisation elle-même et plus particulièrement ces éléments de substance, nous adoptons ainsi en toute logique une approche substantialiste de l'organisation.

Après avoir mis en perspective un grand nombre des paradigmes épistémologiques, sans toutefois avoir l'ambition d'être exhaustif, nous avons détaillé le positivisme, le post-positivisme, le réalisme scientifique ou encore le réalisme critique. Au regard des premiers

éléments, qui seront développés ci-dessous, nous avons retenu le réalisme critique afin de traiter la problématique liée aux facteurs et aux configurations organisationnelles permettant l'occurrence de la créativité organisationnelle. Ce paradigme est très populaire en science de gestion et particulièrement lors d'études organisationnelles (Fleetwood et Ackroyd, 2004 ; Reed, 2005).

1.1.2. Justification de notre posture épistémologique : le réalisme critique

Après avoir défini notre vision de l'organisation et comment nous allons l'étudier, nous allons à présent présenter l'argumentation de notre choix du réalisme critique. Cette thèse s'appuyant sur un matériel empirique majoritairement composé d'études de cas (article un, deux et trois), avec pour article central, l'article trois qui utilise la méthode *Qualitative Comparative Analysis* (QCA). En effet, notre architecture de recherche est structurée autour de l'étude QCA, les articles un et deux, permettent d'identifier de potentiels éléments organisationnels pertinents à prendre en compte pour l'étude de la CO, puis l'article trois étudie la nécessité et suffisance de ces éléments alors appelées conditions, mais aussi les configurations (combinaison de conditions) permettant l'occurrence de la CO. Le quatrième et dernier article s'intéresse plus particulièrement à quantifier l'effet d'une variable sur la CO, mais aussi d'étudier des relations de médiations modérées qui ont été mises en évidence lors de l'étude QCA. Ainsi, nous avons utilisé la méthode QCA comme une approche de recherche et non uniquement comme un outil, ce qui est conseillé par Schneider et Wagemann (2012).

La présente méthode QCA permet d'examiner les liens de causalité par une approche configurationnelle. En effet, l'un des résultats d'une étude QCA est l'identification de configurations permettant d'obtenir une sortie donnée. Ainsi, cette méthode permet d'observer la présence et l'absence de plusieurs conditions simultanément. D'autres études ont utilisé une approche similaire afin d'étudier la CO, en effet, les climats créatifs utilisent une logique semblable afin d'étudier l'impact simultané de plusieurs variables sur l'environnement de travail. Néanmoins, ces deux approches comportent des différences majeures. Premièrement, les climats créatifs testent uniquement chaque facteur individuellement et non la combinaison de facteur, ce que permet la méthode QCA. Deuxièmement, les climats créatifs ne statuent pas sur une ou plusieurs configurations suffisantes, mais l'impact de chaque dimension sur la favorabilité de l'environnement sur la créativité des individus. Alors que la méthode QCA est basée sur la complexité causale (Gerrits et Verweij, 2013 ; Ragin, 2000 ; Schneider et Wagemann, 2012), ce qui induit trois caractéristiques, l'équifinalité, la causalité conjoncturelle

et l'asymétrie causale, qui vont presque induire automatiquement le choix du réalisme critique (Gerrits et Verweij, 2013 ; Schneider et Wagemann, 2012 ; Wynn et Williams, 2012).

L'équifinalité : permet d'établir des conditions différentes non exclusives et suffisantes pouvant arriver au même résultat (Schneider et Wagemann, 2012). En d'autres termes, cela signifie que différentes conditions ou configurations peuvent amener à la même finalité. Ce qui induit que pour un même phénomène plusieurs explications sont possibles, il est donc nécessaire d'étudier plusieurs mécanismes, non forcément exhaustif, pour aboutir au phénomène étudié (Wynn et Williams, 2012).

La causalité conjoncturelle : est la situation dans laquelle l'effet causal d'une seule condition est combiné à plusieurs conditions (Schneider et Wagemann, 2012). La conjonction fait référence à l'opérateur logique « ET ». En d'autres termes, la causalité conjoncturelle fait référence au lien de causalité résultant d'une conjonction entre deux ou plusieurs conditions, une configuration spécifique.

L'asymétrie causale : correspond à un rôle causal attribué à une condition qui se réfère toujours à un seul des deux états qualitatifs, la présence ou l'absence (Schneider et Wagemann, 2012). En d'autres termes, l'asymétrie causale correspond au fait qu'il n'est pas possible d'affirmer qu'une condition nécessaire ou suffisante pour la présence de la sortie aura un rôle similaire lors de l'absence de la sortie. Par exemple, si l'on étudie les facteurs permettant à une organisation de prospérer, il faudra obligatoirement étudier l'opposé de la prospérité afin de pouvoir tirer des conclusions à ce sujet.

Au vu des éléments précédents, Gerrits et Verweij (2013) suggèrent que le cadre épistémologique du réalisme critique est presque systématique lors de l'utilisation d'une méthodologie mixte impliquant la méthode QCA. En effet, la méthode QCA permet de comprendre la relation entre la complexité du monde réel par une méthode fondée sur l'étude de la complexité causale. De plus, la prise en compte de l'équifinalité qui considère l'existence de multiples explications à l'apparition d'un même phénomène, est parfaitement aligné à ce que le réalisme critique nomme la rationalité de jugement (*judgmental rationality*) qui permet la sélection de théories ou concepts explicatifs multiples.

1.1.3. Le choix d'une démarche abductive et hypothético-déductive

Notre recherche ayant pour objectif d'identifier les éléments organisationnels influençant la CO nous avons dû mobiliser deux approches. Dans un premier temps, via les deux premiers articles, nous avons eu une posture exploratoire afin d'identifier de façon qualitative les facteurs qui pourraient avoir de l'importance au regard de la CO. Alors, nous opté pour une démarche abductive, nous permettant des allers-retours entre la théorie et le terrain, cela nous a permis notamment de faire évoluer notre cadre théorique entre le premier article et le second article. Puis via la méthode QCA, nous avons réalisé l'analyse de nécessité et de suffisance de ces facteurs et des combinaisons de conditions au regard des conditions préalablement choisies lors des deux premiers articles. Les résultats de l'analyse QCA nous ont permis de formuler et de vérifier des hypothèses concernant d'éventuelles relations entre les conditions. Cela nous a permis dans un troisième temps de tester ces hypothèses afin de pouvoir quantifier l'effet de certaines conditions sur la CO. Ainsi, au travers de cette thèse, nous avons adopté une démarche abductive puis hypothético-déductive en utilisant l'inférence statistique. Nous pensons que cette démarche globale est indispensable afin de répondre à notre problématique. Nous avons besoin d'identifier des éléments organisationnels propres à notre contexte d'étude que sont les industries créatives, puis de vérifier et de quantifier les relations de causalités concernant certaines conditions, et ce via l'analyse QCA et l'étude quantitative. Cette démarche est globalement cohérente au regard de notre positionnement épistémologique. En effet, le réalisme critique permet un raisonnement abductif, mais aussi hypothético-déductif et encourage à l'utilisation de plusieurs méthodes (Avenier et Gavard-Perret, 2012 ; Bhaskar, 2008 ; Fleetwood et Ackroyd, 2004 ; Gerrits et Verweij, 2013).

Ainsi nous utilisons une combinaison de plusieurs méthodologies basée sur une approche configurationnelle induite par QCA, ce qui n'est en rien un inconvénient, mais plutôt un avantage. En effet, il est conseillé d'utiliser plusieurs méthodes afin d'explorer les multiples mécanismes générateurs d'un phénomène (Fleetwood et Ackroyd, 2004 ; Wynn et Williams, 2012 ; Zachariadis *et al.*, 2013). Ainsi l'articulation des méthodes employées à travers cette thèse correspondrait à ce que Zachariadis *et al.* (2013) appelle le développement (*cf.* tableau 17). C'est-à-dire que les résultats d'un type de recherche permettent de formuler des questionnements dans un autre type de recherche. Dans notre cas, l'article trois mobilisant la méthode QCA, s'appuie sur les résultats des deux premiers articles, de même l'élaboration de l'article quatre est fondée sur les résultats de l'article trois.

Tableau 17 : Les objectifs des méthodes mixtes dans le réalisme critique

Objectif de la combinaison	Description	Implications dans le réalisme critique
Complémentarité	Les méthodes mixtes sont utilisées afin d'obtenir des points de vue complémentaires	Différents niveaux d'abstraction d'un monde multicouche exigent des méthodes différentes
Complétude	Une architecture de recherche mobilisant les méthodes mixtes permet de garantir une image complète (aussi détaillée que possible) que phénomène étudié	Nécessite des considérations métathéoriques (i.e. angles d'approche)
Développement	Les conclusions d'un type de recherche sont utilisées comme questions pour un autre type de recherche	Fidèles à la notion d'abduction du réalisme critique, l'identification de mécanismes générateurs inspire de nouvelles recherches
Extension	Les méthodes mixtes sont mises en œuvre afin de fournir des explications ou d'élargir la compréhension obtenue lors de recherche antérieure	Les méthodes quantitatives peuvent guider les recherches qualitatives qui, ancrées dans le contexte, sont plus à même de découvrir les mécanismes générateurs
Corroboration/Confirmation	Les méthodes mixtes sont utilisées afin de confirmer les résultats d'autres études	Les résultats qualitatifs peuvent être validés par une méthode quantitative
Compensation	La faiblesse d'une méthode peut être compensée par l'utilisation d'une autre	Les faiblesses des différentes méthodes sont reconnues ; donc des méthodes alternatives peuvent être utilisées pour compenser.
Diversité	Les méthodes mixtes sont utilisées afin d'obtenir des points de vue divergents concernant le même phénomène.	Les différents niveaux d'abstraction d'un monde à plusieurs couches exigent des méthodes différentes

Source : Zachariadis *et al.* (2013, p.865)

1.2. Cohérence d'ensemble

Afin de présenter notre travail doctoral, nous avons fait le choix d'utiliser la forme de thèse « par article » et non « monographique ». Ce format de thèse est en pleine expansion dans le domaine des sciences de gestion et notamment dans le management stratégique (Ranjatoelina, 2019). Si la thèse par article présente de nombreux avantages comme le développement de compétences liées à l'écriture scientifique d'articles de recherche ou la possibilité de collaboration avec d'autres chercheurs que le directeur de thèse (Chiambaretto *et al.*, 2012). Elle présente aussi des risques liés au stress de la publication (Chiambaretto *et al.*, 2012). Néanmoins, le reproche qui est le plus couramment fait à une thèse de ce type est le manque de cohérence d'ensemble. Cette partie a pour objectif de présenter la cohérence et l'unité de ce manuscrit en s'appuyant sur les dix propositions de bonne pratique de la Société Française de Management (SFM).

« Proposition 1 – Nombre des papiers. La thèse doit être composée d'un nombre équilibré de papiers, ni trop (ou elle perdrait son unité scientifique), ni trop peu (ou elle perdrait son statut de travail approfondi). Le nombre souhaitable se situe entre trois et quatre. »

Nous concernant, nous ne nous sommes pas fixé de nombre d'articles limites. Le nombre final d'articles qui compose ce manuscrit est de quatre. En effet, nous considérons que chaque article apporte une valeur ajoutée, soit d'identification, soit de validation, soit d'approfondissement afin de traiter notre problématique générale.

« Proposition 2 – Statut des papiers. Il serait paradoxal qu'aucun des papiers n'ait de statut scientifique reconnu, le choix d'une thèse sur papiers se justifiant par les perspectives de publication (si le doctorant ne dispose d'aucun papier ayant un statut scientifique reconnu, il lui est conseillé de choisir le format classique de la thèse). Il apparaît donc souhaitable que deux au moins des papiers aient ce type de statut (i.e., une communication dans un colloque renommé, national ou international, un chapitre dans un livre scientifique chez un éditeur reconnu, national ou international, un article publié ou en revise & resubmit dans une revue à comité de lecture de bon niveau, national ou international). Les papiers n'ayant pas encore de statut scientifique reconnu doivent être du niveau d'un article ou d'une communication à

soumettre. Lorsqu'un papier est en anglais, il doit avoir fait l'objet d'une présentation substantielle en français dans la thèse (partie introductive ou résumé précédant le papier). »

Notre thèse est composée de quatre articles qui disposent tous de statut scientifique reconnu selon la SFM. En effet, le premier article est publié dans la revue classée *Innovations* volume 1, numéro 61. Le second article a fait l'objet d'une présentation à la journée d'étude « Le management des industries créatives » en amont de sa soumission à un numéro spécial éponyme à la Revue Française de Gestion. Ce même article a également été présenté à la 29^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique en 2020. Le troisième article, a été présenté à la 10^{ème} journée du groupe thématique innovations de l'association internationale de management stratégique en 2019 ainsi qu'à la conférence internationale EGOS en 2019. Finalement le quatrième article a été présenté à la 21^{ème} conférence internationale CINet ainsi qu'à la 29^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique en 2020.

De plus, nous avons également rédigé un résumé étendu pour les articles en anglais, mais aussi en français. Ces résumés étendus ont vocation de faciliter la lecture en présentant uniquement les éléments majeurs à retenir dans le cadre de ce manuscrit.

« Proposition 3 – Signature des papiers. Les papiers doivent refléter le travail personnel du doctorant. Il n'apparaît pas choquant que certains des articles de la thèse soient co-signés, notamment avec le directeur de thèse. Il serait en effet absurde et dommageable d'interdire à un doctorant de publier avec son directeur de thèse, ce qui reflète le travail de formation du doctorant. De manière symétrique, la thèse devant rester un travail personnel, il apparaît souhaitable qu'au moins un des papiers soit un travail personnel, la partie introductive de la thèse, substantielle, parachevant ce travail personnel (voir propositions suivantes) »

Concernant la signature des articles, trois des quatre articles sont cosignés avec Guy Parmentier en qualité de directeur de thèse. Le quatrième article est également cosigné avec Florence Jeannot qui nous a apporté son expertise des analyses quantitatives. Néanmoins, même si chaque article est un travail personnel encadré par notre directeur de thèse, l'article trois n'est pas cosigné.

« Proposition 4 – Cohérence d'ensemble. Les papiers ne doivent pas former une simple collection disparate, mais avoir, par-delà leur nécessaire diversité, une cohérence scientifique et une complémentarité dans leurs objets, leurs méthodes, leurs cadres théoriques et leurs résultats, qui donnent une unité à la thèse. »

Concernant la cohérence d'ensemble, nous avons une cohérence scientifique par des cadres théoriques similaires à travers les quatre articles. Une complémentarité, car chaque article s'appuie sur les résultats et conclusions de l'article précédent. Notre thèse fait preuve de diversité concernant les différentes méthodologies mobilisées afin de répondre aux sous-questions de recherche. Finalement, en termes de cohérence des résultats, par exemple, l'article quatre corrobore un des résultats de l'article trois.

« Proposition 5 – Nature de la partie introductive. La thèse n'est pas une collection de papiers reliée ensemble par un chapeau qui se contente de les coiffer. La partie introductive doit être une réelle mise en perspective de la question scientifique sous-jacente aux différents papiers. Il s'agit d'un travail personnel approfondi. En particulier, il doit comporter une vraie problématique de recherche commune aux différents papiers, une revue de littérature scientifique autour de cette problématique, une réflexion sur le matériau et les données utilisées dans les différents papiers (avec éventuellement une présentation détaillée de ces données dans des annexes), une réflexion méthodologique et épistémologique qui ne se contente pas de compiler les parties méthodologiques des articles. »

Concernant cette proposition, nous avons été proactives, c'est-à-dire qu'en plus d'avoir effectué une partie introductive présentant les questions de recherche et les problématiques, nous avons également construit un cadre théorique général composé des cadres théoriques de chaque article. De plus, nous avons également rédigé une méthodologie générale reprenant notre posture épistémologique, les choix méthodologiques et le détail de chaque méthode.

« Proposition 6 – Longueur de la partie introductive. Pour que la thèse demeure un travail personnel, approfondi, sur un sujet ayant une unité scientifique, comme elle doit l'être, la partie introductive doit être substantielle. De quatre vingt à cent vingt pages apparaît être une bonne longueur. »

Considérant la partie introductive comme l'introduction générale et le cadre théorique général. Notre partie introductive est bien comprise en quatre-vingts et cent vingt pages.

« Proposition 7 – Partie conclusive. Il n'apparaît pas satisfaisant qu'une thèse sur papiers se termine par les papiers eux-mêmes. Une conclusion doit reprendre les résultats théoriques et pratiques obtenus dans les différents papiers à la lumière du sujet scientifique d'ensemble exposé dans la partie introductive, en montrer les limites, théoriques et empiriques, et offrir une ouverture scientifique vers des recherches futures. Une conclusion d'une vingtaine de pages est donc souhaitable. Ceci n'est qu'un cadre indicatif : l'équilibre entre partie introductive et partie conclusive peut être de nature différente, mais, en tout état de cause, la longueur combinée de l'introduction et de la conclusion devrait représenter de l'ordre de cent à cent- cinquante pages. »

Au regard de cette proposition, nous avons rédigé une conclusion générale qui est composée d'une synthèse des résultats des articles, de résultats transversaux de la thèse, une discussion de ces résultats puis une conclusion qui aborde les contributions, les limites et les perspectives de recherche.

« Proposition 8 – Bibliographie générale. Pour les lecteurs, au premier rang desquels les membres du jury, il est souhaitable que la thèse se termine par une bibliographie générale, reprenant l'ensemble des références citées dans les papiers et les références propres aux parties introductive et conclusive. Le tout peut être avantageusement complété par un index. »

Nous avons également suivi cette proposition par la mise en page d'une bibliographie générale ainsi qu'un index.

« Proposition 9 – Annexes. Des annexes sont les bienvenues, en particulier pour présenter ou développer les données qui n'auraient pu l'être dans le corps des papiers, du fait des limites imposées pour les publications. »

En annexe, nous avons disposé de nombreux documents utiles à l'évaluation, mais aussi à la compréhension des travaux. Par exemple, les guides d'entretien sont disponibles ainsi que des extraits de retranscriptions.

« Proposition 10 – Un enseignant-chercheur ayant co-écrit avec le doctorant un papier, avant ou pendant la thèse, peut être membre du jury, mais ne peut pas être rapporteur. Il est souhaitable que la moitié des membres du jury au moins ne soient pas co-signataires d'un papier avec le doctorant. Que les papiers aient été publiés ou non, le jury reste pleinement l'instance critique qu'il doit être, garante de la qualité scientifique de la thèse. »

Les présents travaux de ce manuscrit ne sont cosignés avec aucun membre du jury à l'exception du directeur de thèse.

Par la revue des dix propositions de la SFM (2015), nous avons présenté la cohérence globale que nous avons construite. Ainsi, après avoir abordé l'architecture de notre recherche, nous aborderons les trois méthodologies mobilisées lors de ce travail doctoral. Nous commencerons par la méthode qualitative, méthodologie utilisée pour les deux premiers articles, nous détaillerons le choix d'utiliser l'étude de cas, la collecte de données, et l'analyse de ces données pour chacun des deux articles. Dans un deuxième temps, nous aborderons la méthode *Qualitative Comparative Analysis* (QCA), en passant en revue la conceptualisation des conditions, la calibration des conditions et de la sortie, les analyses et les tests de robustesse. Finalement, nous terminerons avec la méthode quantitative en précisant la construction des hypothèses, la collecte de données et les analyses.

2. Méthodologie qualitative basée sur des études de cas

Les deux premiers articles utilisent une méthodologie qualitative basée respectivement sur une étude de cas unique et une étude de cas multiples. Tous deux ont pour objectif d'identifier des éléments organisationnels potentiellement intéressants à mobiliser lors d'études portant sur la CO.

2.1 La méthode qualitative

Le choix d'une méthodologie qualitative offre un éventail de possibilités d'études comme la théorie ancrée à l'herméneutique ou encore l'étude de cas (Miles et Huberman, 2003). Les études qualitatives sont utiles et pertinentes afin d'effectuer « *des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local [...], les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à "d'heureuses trouvailles" et à de nouvelles intégrations théoriques* » (Miles et Huberman, 2003, p.11). Plusieurs raisons nous ont incités à opter dans un premier temps pour l'utilisation de la méthode qualitative :

Premièrement, comme le préconisent Schneider et Wagemann (2012), la QCA ne devrait pas être utilisée comme un simple outil de recherche, mais comme une approche globale de la recherche. Ainsi avant de s'intéresser à l'analyse de la nécessité et de la suffisance de conditions et de configurations, il est indispensable de choisir avec soin les conditions à étudier. La méthode qualitative remplit pleinement ce rôle par une compréhension profonde d'un phénomène.

Deuxièmement, l'exploration d'un nouveau thème ou un thème peu étudié via une approche qualitative est davantage conseillée par Charreire Petit et Durieux (2014). Néanmoins, il n'est pas évident d'affirmer que la CO est un thème récent, cependant le concept n'est pas totalement stabilisé. De plus, l'étude de la CO dans les espaces de *coworking* et les studios de jeux vidéo comme nous l'avons effectuée est davantage peu étudiée (Leclercq-Vandelannoitte et Isaac, 2016 ; Waber, Magnolfi et Lindsay, 2014 ; Zhou et Shalley, 2008).

Troisièmement, et finalement la méthode qualitative et plus spécialement l'étude de cas est le moyen le plus communément utilisé (Schwandt et Gates, 2018), lorsque la question de recherche tente de répondre aux comment et pourquoi (Yin, 2014). Le tableau 18 regroupe les

critères incitant les chercheurs à opter pour une étude qualitative basée sur l'étude de cas (Yin, 2014).

Tableau 18 : Situations pertinentes pour différentes méthodes de recherche

Méthode	La forme de la question de recherche	Contrôle requis sur les comportements	Concentration sur des événements contemporains
Expérimentation	Comment, pourquoi ?	Oui	Oui
Sondage	Qui, quoi, où, combien ?	Non	Oui
Analyse d'archive	Qui, quoi, où, combien ?	Non	Oui et non
Histoire	Comment, pourquoi ?	Non	Non
Étude de cas	Comment, pourquoi ?	Non	Oui

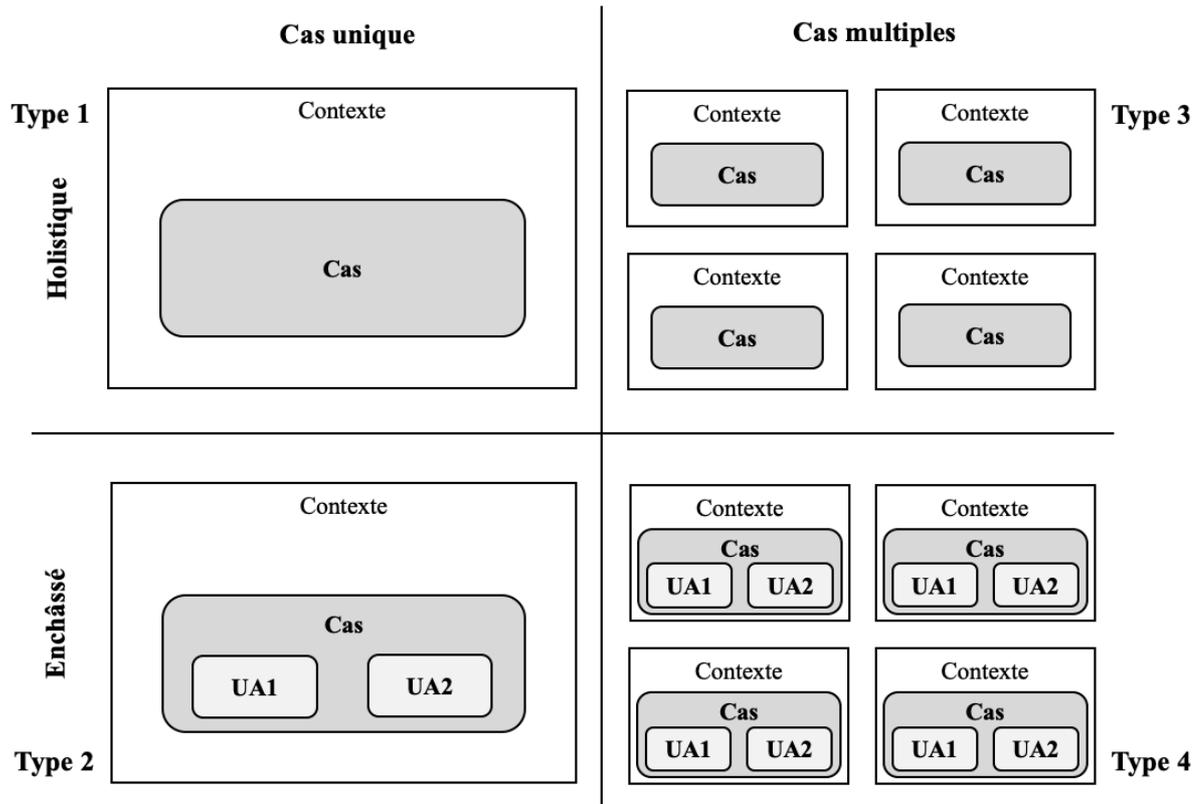
Source : Yin, 2018, p.39

Au travers, des deux premiers articles, nous nous intéressons dans un premier temps à comment les espaces de *coworking* favorisent-ils la créativité des *coworkers* puis dans le second article quels sont les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de gestion mises en œuvre lors de la production de contenus créatifs dans les studios de jeu vidéo ? La forme des questions de recherche cumulée à un non-contrôle des comportements et à la contemporanéité des thèmes étudiés nous a amenés à opter pour des études de cas.

2.2 Les types d'études de cas selon Robert K. Yin

Yin (2018) propose une matrice composée de quatre quadrants afin de préciser les différents types d'étude de cas (*cf.* figure 5). Ainsi, il fait une première distinction entre les études de cas unique et les études de cas multiples. Une seconde distinction est faite au regard du caractère holistique ou enchâssé de l'étude.

Figure 5 : Matrice des différentes architectures d'études de cas.



UA : Unité d'analyse

Source : Yin (2018, p.84)

Ainsi Yin propose quatre types d'architecture d'étude de cas en fonction du nombre de cas étudié et leur enchâssement. Le type un correspond à l'architecture la plus basique, c'est-à-dire un cas unique avec un seul niveau d'analyse. Le type deux est similaire au type un, toutefois, l'étude s'intéresse à au moins deux unités d'analyse. Le type trois illustre plusieurs études de cas dans un contexte similaire avec une unité d'analyse. Finalement, le type quatre s'intéresse à plusieurs études de cas dans un contexte similaire avec plusieurs unités d'analyse.

2.2.1 Article 1 : une étude de cas unique

Le premier article de cette dissertation correspond à une étude de cas unique de type un. Le cas d'étude est un espace de *coworking* du nom de « La Cordée » situé à Lyon (69) et à Annecy (74). Cette étude exploratoire a pour objectif d'étudier les facteurs organisationnels soutenant la créativité dans les espaces de *coworking*. Lors de cette première étude, nous cherchions à identifier des facteurs pertinents pour la CO dans un contexte très spécifique que sont les

espaces de *coworking*. En effet, les espaces de *coworking* sont des organisations qui regroupent des personnes non salariées de cette organisation, mais des clients en télétravail ou des indépendants. Au sein de ces institutions, il n'est pas rare de rencontrer des travailleurs des industries créatives (Florida, 2002 ; Gandini, 2015). Ainsi à travers cette étude de cas unique nous avons identifié des facteurs qui peuvent potentiellement influencer la CO dans le contexte des industries créatives. Néanmoins, tous les facteurs identifiés ne sont pas directement transportables à des organisations accueillant leurs propres salariés par la nature intrinsèque d'un espace de *coworking*.

2.2.2 Article 2 : une étude de cas multiples

Le second article de cette thèse est basé sur une étude de cas multiples composés de deux studios de jeux vidéo français situés à Lyon (69) et trois studios localisés à Montréal (Québec, Canada). L'objectif de cet article est similaire au premier article, seul le contexte change. En effet, les studios de jeux vidéo sont des organisations regroupant leurs propres salariés, mais faisant également partie des industries créatives. Ainsi, ces études de cas nous ont permis de comprendre le rôle de l'atmosphère de travail et de deux pratiques de gestion, la gestion de projet et la gestion des idées sur la CO. À l'issue de cet article, nous avons identifié des éléments organisationnels qui vont être utilisés comme condition d'entrée pour l'analyse QCA.

2.3 Sélection et présentation des cas

La sélection des cas étant un élément fondamental pour la pertinence d'une recherche qualitative (Eisenhardt, 1989). Nous allons détailler la manière dont nous avons sélectionné les cas d'étude, en d'autres termes la manière dont nous avons construit notre échantillon d'étude. Nous aborderons également la manière dont nous avons collecté puis analysé les données.

2.3.1 La sélection des cas

Pour rappel, l'échantillonnage ou l'étape de sélection des cas est l'une des premières étapes clef du processus de recherche, le chercheur doit se poser des questions dont au nombre de cas nécessaire, dans le cas une étude de cas multiples, la cohérence entre les cas, dans le cas d'une étude de cas unique, pourquoi ce cas particulier (Yin, 2018).

La question se pose concernant le nombre de cas à étudier, quand certains affirment qu'il est nécessaire d'avoir *a minima* deux cas (e. g Yin, 2013) d'autres affirment qu'au moins quatre cas sont nécessaires (e. g Eisenhardt, 1989). Néanmoins lors de l'utilisation de méthode

qualitative, le nombre de cas ne devrait pas être défini en fonction de motifs statistiques, mais bien afin d'obtenir une saturation théorique (Hlady-Rispal, 2002 ; Royer et Zarlowski, 2014). La « *saturation théorique suppose que la relation observée au sein d'un groupe soumis à certaines conditions sera la même pour un autre groupe soumis à des conditions similaires* » (Hlady Rispal, 2002, p.87). Toutefois, il n'est pas aisé pour un chercheur de savoir quand l'échantillon a atteint cette saturation, ainsi les auteurs ont proposé des critères d'échantillonnages qui sont synthétisés dans le tableau 19.

2.3.1.1 Article 1 : sélection du cas de « La Cordée »

« La Cordée » a été sélectionnée, car ce lieu réunissait un grand nombre de traits typiques des espaces de *coworking*, mais aussi une volonté déviante de promouvoir la créativité de ses adhérents. Une seconde raison de la sélection de ce cas est la présence en son sein de travailleurs des industries créatives, en effet nous avons rencontré une architecte, un traducteur de jeux vidéo, et de nombreux développeurs Web qui sont considérés comme des travailleurs des industries créatives (e.g. Moultrie et Young, 2009).

2.3.1.2 Article 2 : sélection des cinq cas

Les cinq studios de jeux vidéo ont été choisis, car ils sont tous des studios indépendants, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas à référer à un éditeur propriétaire du studio lorsqu'ils prennent des décisions, ce qui leur procure une forte autonomie organisationnelle. Les studios ont été également choisis en fonction de leur taille. En effet plusieurs entretiens préparatoires nous ont permis de nous rendre compte que les studios de petite taille ne sont pas vraiment structurés, et agissent plutôt de manière organique. Au final, l'un des critères de sélection des studios a été de placer un seuil minimum de salariés. Un second critère concernant l'indépendance du studio, le doit ne devait pas être une unité d'une autre organisation. Le studio devait avoir deux domaines d'activités stratégiques principaux, le développement entier ou en partie de jeux vidéo en sous-traitance pour des éditeurs ou d'autres studios. Un dernier critère a été établi afin de garantir une certaine diversité dans notre échantillon. Ainsi, l'organisation la plus récente a six années d'expérience et la plus ancienne compte vingt-huit années d'existence.

Tableau 19 : Critères d'échantillonnage théorique

Critères d'échantillonnage	Implications	Prise en compte pour le second article
Représentativité théorique	Homogénéité des cas, du point de vue de la question à étudier ou des entités examinées	Cinq studios de jeux vidéo possédant les points communs suivant : <ul style="list-style-type: none"> • Toutes les organisations sont des studios de jeux vidéo • Secteur des industries créatives • Organisations qui produisent leurs propres jeux, mais font également du développement pour d'autres studios. • Organisations regroupant différents métiers
Variété	Recherche de cas très différents	Différence sur les caractéristiques suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • Taille de l'organisation allant de moins de trente à plus de trois cents • Expérience des organisations allant de moins de dix ans à presque trente ans d'expérience • Échantillon majoritairement francophone, mais dans deux pays différents, France et Canada
Équilibre	Recherche d'un échantillon de cas offrant une variété équilibrée de situations différentes	Deux organisations étaient lors de la collecte de données en train de réaliser leur premier jeu indépendant. Les trois studios restants ont déjà réalisé plusieurs jeux à succès.
Potentiel de découverte	Sélection de cas riches	Les cas offraient de riches informations par : <ul style="list-style-type: none"> • Une disponibilité aussi bien de la haute direction que des opérationnelles • Première recherche au sein de deux des studios • Possibilité d'observations sur plusieurs jours consécutifs • Libre circulation dans les organisations et espaces de travail • Obligation de convenir à un accord de confidentialité.

Source : adapté de Hlady-Rispal (2002, p.82)

2.3.2 Présentation des cas

Cette partie est consacrée à présenter les cas d'étude que nous avons retenus pour ce travail doctoral. Nous présenterons dans un premier temps l'espace de *coworking* de « La Cordée », puis dans un deuxième temps les cinq studios de jeux vidéo.

2.3.2.1 Article 1 : Présentation de « La Cordée »

La Cordée a été créée en 2011 par deux associés Mickaël Schwartz et Julien Pouliquen. Aujourd'hui « La Cordée » a déployé sur tout le territoire français pas moins de treize espaces de *coworking* pour un peu plus de neuf cents membres. Chacune des Cordées est construite selon les mêmes principes afin de faciliter l'intégration de membres venant d'autres Cordées en France. Les espaces de *coworking* sont composés *a minima* de quatre environnements : un espace convivial, un espace calme, des bureaux fermés et une cuisine équipée ouverte. Ils offrent des services d'animation et d'organisation d'événements et un intranet élaboré d'informations et d'échanges pour développer une vie collective. Les locaux sont accessibles à tout moment de la journée et de la nuit. Toutefois, les animateurs de ces espaces suivent des horaires de bureau, et lorsque l'animateur de l'espace n'est pas présent, les membres sont en autogestion. Ce qui montre une certaine confiance envers les membres des Cordées. L'entreprise prône des valeurs autour de l'auto-organisation et l'horizontalité de la hiérarchie.

2.3.2.2 Article 2 : Présentation des cinq studios de jeux vidéo

Dans cette section, nous tâcherons de présenter les cinq studios de jeux vidéo utilisés lors du second article en suivant une trame commune. Ainsi, nous détaillerons la date de création, l'effectif de l'organisation, la spécialisation. Néanmoins, nous ne pouvons pas divulguer les noms des sociétés qui ont décidé de rester anonymes en vue de la sensibilité des informations qui nous ont été communiquées. En effet, la gestion de la créativité pour les studios de jeux vidéo fait partie intégrante de leur stratégie.

Le studio 1 a été créé en 1994 à Lyon en France. À l'origine ce studio avait comme unique activité la sous-traitance pour d'autres studios et éditeurs de jeux vidéo. Ils ont développé une forte expertise dans le jeu vidéo de rôle (RPG : *Role Playing Game*) et de jeux narratifs. Ils développent en grande majorité leurs jeux sur ordinateur et console de salon. Ce n'est qu'en 2017 que le studio décide de lancer sa première expérience de création de leur propre jeu indépendant. Au moment de la collecte de données, le studio recensait quarante et une

personnes salariées à plein temps. Leurs activités de sous-traitance leur ont permis de collaborer avec de nombreux autres studios et éditeurs, par exemple, *EA*, *Atari*, *Ubisoft* sur les jeux *Assasins Creed Brotherhood* ou encore le second volet de *The Crew*.

Le studio 2 est une entreprise récente créée en 2014 à Lyon dans le département du Rhône. La création du studio a été motivée par la volonté de créer un jeu vidéo indépendant. Le studio compte vingt-cinq salariés et emploie plusieurs travailleurs indépendants, comme un animateur 3D que nous avons eu la chance d'interroger. Le studio a la volonté de créer un jeu triple I en référence aux triples A, la lettre I faisant référence à l'indépendance. Le jeu qui a motivé la création du studio n'étant pas encore disponible à la vente, le studio survit et finance leur jeu grâce aux nombreuses activités de sous-traitance dans le jeu vidéo, mais aussi dans le développement d'applications mobiles ou la réalisation de vidéo de présentation. Mais aussi grâce à la vente d'un jeu vidéo utilisant la technologie de réalité virtuelle. Le studio est fortement lié au domaine académique avec des partenaires comme l'Université Lumière Lyon 2, les écoles Aries, ou encore gamesup. Au niveau de la sous-traitance, ils ont participé à plusieurs projets avec les studios *Eden games*, ou encore *Bandai Namco*.

Le studio 3 compte pas moins de trois cents salariés, le studio est localisé dans la ville de Montréal au Canada. Le studio est historiquement et exclusivement un studio de développement de jeux mobiles utilisant principalement des licences existantes. Le studio a reçu plusieurs récompenses comme le meilleur fabricant de jeu du Canada ou encore le meilleur endroit pour travailler, récompenses respectivement attribuées par *Apple* et *gamesindustry.biz*. Durant leurs activités de sous-traitance, ils ont collaboré avec un grand nombre de sociétés comme *Universal*, *DreamWorks*, ou encore *Ubisoft*.

Le studio 4 est le plus ancien studio de Montréal créé en 1992. Le studio dénombre pas moins de quatre cent cinquante et une personnes travaillant dans les locaux. Le studio a connu récemment pour la réalisation de leur jeu, maintenant devenu phare, un très fort succès auprès de la communauté de joueur *Steam*, en atteignant un peu plus de 76 000 joueurs simultanés au mois de mai de l'année dernière. Aujourd'hui, le studio est reconnu aussi bien pour ses jeux mobiles que pour ses jeux pour ordinateurs. Le studio a reçu un très grand nombre de récompenses, comme le meilleur endroit pour travailler, le meilleur employeur de Montréal ou encore les sociétés les mieux gérées du Canada. En sous-traitance, ils travaillent avec des organisations de renom comme *Disney*, *WB Games*, *Sony*, *HBO*, ou encore *Netflix*.

Le studio 5 : Le studio a vu le jour lors de l'année 2009, et compte aujourd'hui pas moins de trente-trois salariés. Le studio est reconnu pour le développement de jeu multi-plateforme. L'une de leurs activités de sous-traitance est le transport de jeu existant sur une autre plateforme. Par exemple, un autre studio développe un jeu sur console, pour le « transporter » sur une autre plateforme comme l'ordinateur ou le mobile, ils vont faire appel au studio cinq afin de réaliser ce projet. Le studio possède également une expertise concernant la technologie de réalité virtuelle, service notamment exploité par *Disney*.

Tableau 20 : échantillon des cas pour le second article

Labelle	Nombre de salariés	Date de création	Localisation	Activités	Indépendance
Studio 1	41	2003	Lyon, France	DJI* et ST**	Oui
Studio 2	25	2014	Lyon, France	DJI* et ST**	Oui
Studio 3	300	2007	Montréal, Canada	DJI* et ST**	Oui
Studio 4	451	1992	Montréal, Canada	DJI* et ST**	Oui
Studio 5	33	2009	Montréal, Canada	DJI* et ST**	Oui

* : Développement Jeux Indépendants

** : Sous-Traitance

2.4 La collecte des données : méthodes et échantillons

Cette section a pour objectif de détailler la manière dont nous avons collecté les données qualitatives exploitées lors des deux premiers articles. Pour ce faire, nous avons utilisé principalement deux modes de collecte, les entretiens semi-directifs et l'observation non participante. Ainsi, nous présenterons la manière dont nous avons collecté les données, en précisant la construction du guide d'entretien ou encore le matériel empirique collecté.

Dans la littérature, des auteurs comme Yin (1994, 2014, 2018) ou encore Eisenhardt (1989) et Hlady Rispal (2002), mais aussi Thietart et coll. (2014) ont présenté plusieurs moyens de collecter des données, primaires ou secondaires. Dans le paradigme du réalisme critique, il est fortement conseillé de mobiliser plusieurs méthodes de collecte afin de trianguler l'information

(Wynn et Williams, 2012). Trois moyens sont mis à la disposition du chercheur afin de collecter des données, les entretiens, l'observation et la documentation, le tableau 21 présente les avantages et les inconvénients de chaque méthode. Néanmoins, une distinction est faite quant à la primauté des données, on parle alors de données primaires ou de données secondaires. Les données primaires sont les données collectées directement par le chercheur lui-même et les données secondaires sont des données existantes indépendamment du chercheur et de son étude (Baumard *et al.*, 2014). Dans le cadre de cette thèse, nous avons utilisé strictement des données primaires.

Tableau 21 : Récapitulatif des avantages et des inconvénients des méthodes de collecte de données

Méthodes	Avantages	Inconvénients
Entretien	<ul style="list-style-type: none"> • Fournissent une information directe sur le phénomène étudié • Modes de recueil et d'analyse diversifiés 	<ul style="list-style-type: none"> • Information limitée à ce que les acteurs peuvent dire du phénomène étudié. • Discours « langue de bois » toujours possible • Faible disponibilité des acteurs
Observation	<ul style="list-style-type: none"> • Écoute des lieux et des acteurs sans influence de discours 	<ul style="list-style-type: none"> • Erreurs d'interprétation toujours possibles • Modification du comportement des sujets observés. • Accès parfois difficile
Documentation	<ul style="list-style-type: none"> • « Étrangers à la recherche » • Documents formalisés et publiés : lecture facilitée et validité supérieure à celle des discours non publiés. • Force probante. Permettent de valider ou de nuancer les propos des acteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès parfois difficile • Intentions des auteurs à déchiffrer a posteriori • Les informations ne sont pas actualisées. • Objectivité... de surface ?

Source : Hlady-Rispal (2002, p.117)

2.4.1 Les entretiens

Baumard *et al.* (2014) distinguent deux familles d'entretiens, les entretiens individuels et les entretiens de groupes. Si les entretiens individuels font plutôt consensus dans la communauté de chercheurs, ce n'est pas le cas pour les entretiens de groupes. L'argument majeur à la défaveur de cette méthode est des risques de censure de certaines personnes qui pourraient être réticentes à l'idée d'aborder des sujets sensibles devant d'autres personnes. Ainsi, nous avons privilégié des entretiens individuels afin de limiter le risque de perturbation et d'introduction de potentiels biais.

Dans le but de collecter des données primaires directement liées au phénomène, nous avons majoritairement utilisé l'entretien semi-directif, un type d'entretien parmi deux autres listé par Baumard *et al.* (2014) que sont :

L'entretien non directif : le chercheur se doit uniquement de définir un thème général puis ne pas intervenir afin de permettre au répondant d'aborder les sujets qui lui semblent pertinents.

L'entretien semi-directif : ou entretien « centré », le chercheur laisse au maximum le répondant s'exprimer librement, néanmoins à l'instar des entretiens non directifs, le chercheur possède un guide d'entretien qui lui permet d'orienter la discussion autour de thématique préalablement définie. Des questions ouvertes sont alors préférées.

L'entretien directif : ou le questionnement directif, relève davantage à un questionnaire qu'un véritable entretien. Ainsi, des questions fermées seront davantage utilisées.

2.4.2 La construction des guides d'entretien

Par l'utilisation d'entretiens semi-directifs, nous avons préalablement construit des guides d'entretien. L'objectif de ce type d'outil est de permettre au chercheur de s'assurer de l'exhaustivité des thématiques à aborder, néanmoins lors d'entretien semi-directif, le chercheur a également la possibilité d'ajouter des questions en fonction de la dynamique de l'entretien (Baumard *et al.*, 2014).

2.4.2.1 Article 1 : Construction des guides d'entretien

Lors de notre première collecte de données afin d'alimenter l'analyse pour le premier article, nous avons construit deux guides d'entretien. Un premier à destination des membres de l'espace de *coworking*, les usagers, et un second à destination des salariés de « La Cordée ». La construction est très sensiblement la même, uniquement la formulation des questions est différente, les guides d'entretien sont disponibles en annexe (cf. Annexe 2).

La construction du guide d'entretien s'est articulée autour de quatre dimensions que nous avons préalablement identifiées dans la revue de littérature comme pouvant être favorables à la créativité dans un espace de travail : l'implication et la motivation du *coworker*, le partage de connaissances, la culture collaborative et la créativité en pratique. L'espace de *coworking* n'étant toutefois pas un lieu dédié à la créativité, il est difficile de mesurer la créativité potentielle. Nous nous sommes donc intéressés dans cette étude à la créativité en pratique, laquelle est la perception des opportunités pour utiliser les compétences créatives dans le travail pour résoudre des problèmes liés à l'activité en cours (Caniëls, Rietzschel, 2015 ; DiLiello, Houghton, 2008). Pour chaque entretien, nous avons pris le temps de présenter le projet, ainsi que les objectifs et la confidentialité relative aux informations transmises. De même chaque entretien se terminait en laissant la parole au répondant pour nous mentionner tout autre élément relatif à l'étude qui lui semblait pertinent, mais que nous n'aurions pas abordé.

2.4.2.2 Article 2 : Construction du guide d'entretien

Dans cet article, nous avons utilisé un seul guide d'entretien, qui est composé de quatre grands thèmes, le processus de création d'un jeu vidéo dans le studio en question (description du processus, différence entre les projets internes et externes et le lien avec la créativité), l'utilisation de méthodes agiles (utilisation d'une méthode agile et les potentiels impacts sur la créativité), la gestion des idées (processus et outils de gestion, évaluation des idées, critères d'évaluation, personnes participantes au processus, les procédures, le cheminement d'une idée, le partage des idées), et finalement l'atmosphère de travail. De même que pour l'article précédent, nous avons présenté le projet, les objectifs et les conditions de diffusion de l'information. Au terme de chaque entretien, nous laissons la parole au répondant afin qu'il nous informe d'éventuels éléments pertinents, mais non abordés lors de l'entretien.

2.4.3 Les personnes interviewées

Dans cette section, nous allons nous intéresser aux diverses personnes que nous avons interrogées. Dans le but d'avoir une vision la plus complète du phénomène possible, nous sommes allés à la rencontre d'acteurs remplissant des rôles différents à plusieurs niveaux hiérarchiques.

2.4.3.1 Article 1 : Récapitulatif du matériel empirique

À propos du matériel empirique que nous avons utilisé pour ce premier article, il est composé de 22 répondants, 5 salariées de « La Cordée » et 17 membres. Parmi ces personnes, 10 sont considérés comme de nouveaux arrivants (inscrit depuis de moins d'un an) soit 45% de l'échantillon, et 12 personnes sont considérées comme des séniors (inscrit depuis plus d'un an), soit 55% de l'échantillon. Les entretiens ont été réalisés entre le 02 mars 2017 et le 31 mai 2017 pour une durée moyenne de 32 minutes. Le tableau 22 récapitule les personnes interviewées pour la réalisation du premier article.

Tableau 22 : Article 1 : Récapitulatif des répondants

ID	Fonction	Statut*	Ancienneté**	Date	Durée en minutes
1	Animateur espace de <i>coworking</i>	Salarié de <i>La Cordée</i>	Junior	21/03/2017	32
2	Animateur espace de <i>coworking</i>	Salarié de <i>La Cordée</i>	Sénior	22/03/2017	35
3	Animateur espace de <i>coworking</i>	Salarié de <i>La Cordée</i>	Junior	23/03/2017	32
4	Animateur espace de <i>coworking</i>	Salarié de <i>La Cordée</i>	Sénior	30/03/2017	37
5	Développeur Web	Télétravailleur	Sénior	23/03/2017	25
6	Développeur Web	Indépendant	Sénior	22/03/2018	26
7	Traducteur	Indépendant	Junior	22/03/2018	53
8	Analyste Web	Indépendant	Sénior	21/03/2018	29
9	Expert en développement durable	Télétravailleur	Sénior	21/03/2018	20
10	Business manager	Télétravailleur	Junior	30/03/2018	33
11	Étudiant en stage avec un indépendant	Étudiant	Junior	30/03/2018	16
12	Manager	Salarié de <i>La Cordée</i>	Junior	02/03/2018	60
13	Développeur de logiciel	Indépendant	Sénior	29/05/2018	19
14	Formateur en éducation	Indépendant	Sénior	29/05/2018	22
15	Éditeur	Indépendant	Sénior	29/05/2018	41
16	Coach en développement personnel	Indépendant	Sénior	30/05/2018	33
17	Traducteur	Indépendant	Junior	30/05/2018	36
18	Hacker éthique	Indépendant	Junior	30/05/2018	31
19	Développeur d'affaires	Télétravailleur	Sénior	30/05/2018	32
20	Négociateur	Télétravailleur	Junior	31/05/2018	28
21	Annonceur Web	Télétravailleur	Sénior	31/05/2018	29
22	Architecte	Indépendant	Junior	31/05/2018	35

** Les juniors sont les personnes installées à « La Cordée » entre trois mois et un an. Les séniors sont les personnes avec une ancienneté à « La Cordée » supérieure à un an.

2.4.3.1 Article 2 : Récapitulatif des répondants

Le tableau 23, présente les personnes interviewées, en rappelant lors studio d'appartenance, leur fonction, la date et la durée de l'entretien. Ces entretiens ont été mobilisé lors du second article.

Tableau 23 : Article 2 : Récapitulatif du matériel empirique

ID	Fonction	Date	Durée en minutes
Studio 1	Président	25/07/2018	54
	Directeur de production	25/07/2018	67
	Directeur artistique	27/07/2018	73
	Directeur technique	24/07/2018	50
	Directeur art technique	24/07/2018	80
	Manager <i>game design</i>	25/07/2018	60
	Chef de projet R&D	26/07/2018	70
	Producteur	25/07/2018	53
	<i>Game designer</i>	24/07/2018	67
	<i>Level Designer</i>	23/07/2018	68
	Artiste 3D	26/07/2018	50
	Artiste 2D	31/07/2018	54
	Artiste 2D	26/07/2018	59
	Animateur 3D	25/07/2018	50
Studio 2	Président	20/07/2018	120
	Vice-Président	20/07/2018	37
	Manager du studio	17/07/2018	86
	Directeur artistique	19/07/2018	62
	Producteur	18/07/2018	58
	Responsable effets spéciaux	18/07/2018	62
	<i>Game designer</i>	17/07/2018	68
	<i>Créatif designer</i>	20/07/2018	71
	Programmeur	18/07/2018	68
	Constructeur de niveaux	16/07/2018	59
	Artiste 2D	19/07/2018	62
	Artiste 3D	16/07/2018	63
	Artiste environnement	19/07/2018	63
Responsable <i>Game designer</i>	16/07/2018	65	

Studio 3	Studio art manager	09/11/2019	67
	Concept artiste	09/11/2019	59
	<i>Game designer</i>	09/11/2019	60
Studio 4	Directeur de jeu	13/11/2019	68
	Directeur créatif	11/11/2019	58
	Directeur art technique	12/11/2019	62
	Producteur	12/11/2019	50
	<i>Game designer</i>	13/11/2019	22
	Responsable artiste personnage	11/11/2019	43
	Responsable programmeur	12/11/2019	50
Studio 5	Artiste 3D	13/11/2019	65
	Président	30/10/2019	77
	Directeur artistique	31/10/2019	79
	Producteur	31/10/2019	59
	Producteur	30/10/2019	52
	<i>Game designer</i>	29/10/2019	59

2.4.4 Déroutement des entretiens

Chaque entretien des deux études a été enregistré et retranscrit, de plus nous avons toujours un support papier afin de prendre en notes les éléments pertinents surtout afin de préciser la réaction des répondants, comme de l'étonnement, ou des expressions faciales difficilement captables grâce à l'enregistrement audio. Par chance, nous n'avons pas rencontré de personnes qui ont refusé l'enregistrement. Néanmoins, à chaque début d'entretien afin de faciliter l'adaptation de la personne à l'enregistrement, nous prenons la parole en premier afin de nous présenter et de présenter le projet puis nous donnons la parole aux répondants en lui demandant des informations simples et non sensibles afin que le répondant puisse s'accoutumer au dictaphone. De plus, nous avons veillé à souvent reformuler les idées des répondants afin de nous assurer de notre bonne compréhension de leur propos. Cette technique de reformulation a été utilisée davantage lorsque les propos de la personne nous semblaient confus ou peu structurés, nous permettant ainsi d'améliorer la validité interne.

Concernant l'article 1, l'intégralité des entretiens a été réalisée entre le 21/03/2017 au 31/05/2018. La collecte de données a commencé quelques mois avant mon inscription en thèse, ainsi les entretiens pour cet article ont été réalisés dans le cadre de mémoire de Master Recherche à Grenoble IAE. Les entretiens dans le cadre de cet article ont tous été réalisés dans les locaux des espaces de *coworking* en face à face. Nous avons finalement interrogé vingt-

deux personnes, pour une durée totale de 681 minutes, soit un plus de 11 heures, tous les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits par nos soins.

Concernant l'article 2, la réalisation des entretiens s'est déroulée en deux phases dues à une raison logistique, une première collecte a été réalisée à Lyon puis une seconde à Montréal. Concernant les studios français, la collecte a été réalisée du 16 juillet au 27 juillet 2018. La seconde collecte de données s'est déroulée entre le 28 octobre et le 14 novembre 2019. Au total, quarante-quatre entretiens semi-structurés ont été conduits, enregistrés, retranscrits par nos soins, mais aussi grâce à des sociétés spécialisées dans la retranscription d'entretiens en science de gestion. Ce qui représente une durée totale des entretiens de 2357 minutes, soit environ 39 heures.

Que ce soit pour la collecte des données pour le premier ou le second article, nous nous sommes déplacés jusqu'aux répondants sur leur lieu de travail. Ce qui nous a permis d'observer, de façon passive, la vie et les interactions entre les membres de « La Cordée », le climat global d'un studio de jeux vidéo qui prépare un événement mondial (studio 2). Ainsi, nous avons effectué une observation « flottante » selon Baumard *et al.* (2014, p.279), car ces observations ne sont pas systématiques. Les auteurs considèrent ce type d'observation comme étant « *une étape élémentaire de l'investigation sur le terrain destinée à collecter des préliminaires sur le site* » (Baumard *et al.*, 2014, p.279). Pour Hlady-Rispal (2002, p.121), les observations directes permettent de donner « *plus de relief aux résultats recueillis sous d'autres formes* ». Nous partageons complètement cette affirmation, l'observation permet de voir en réel certains éléments de discours des répondants.

2.5 Le traitement et l'analyse des données qualitatives

Lorsque l'utilisation d'une méthode qualitative afin de traiter des données empiriques est mobilisée, le chercheur se doit la plus grande transparence, car les recherches qualitatives ont souvent été critiquées pour leur manque de rigueur.

Dans cette section, nous aborderons dans le détail la manière dont nous avons traité puis analysé les données brutes. Ainsi nous opté pour le modèle d'analyse cyclique et itératif de Miles et Huberman (2003), qui préconise trois étapes d'analyses : la condensation des données, la présentation de celle-ci puis l'élaboration et la vérification des conclusions.

2.5.1 La condensation des données

Cette étape d'analyse a été définie par Miles et Huberman (2003, p.29) comme « *l'ensemble des processus de sélection, centralisation, simplification abstraction et transformation des données "brutes" figurant dans les transcriptions des notes de terrain* ». Concernant les deux premiers articles, nous avons préféré utiliser un codage par thématique, ainsi nous avons segmenté le contenu des entretiens retranscrits par unité d'analyse en lien avec les thèmes préalablement définis en fonction de l'objet de recherche (e.g. Blanc, Drucker-Godard et Ehlinger, 2014).

2.5.1.1 Article 1 : Unité d'analyse prédéfinie et émergente

Pour rappel, l'objectif de ce premier article est d'identifier des facteurs ou éléments organisationnels qui pourraient avoir un impact positif sur la créativité. Ainsi, en nous basant sur les quatre thèmes préalablement définis que sont l'implication et la motivation du *coworker*, le partage de connaissances, la culture collaborative et la créativité en pratique. Néanmoins, lors des premiers entretiens, nous nous sommes rendu compte que lorsqu'on posait la question « *qu'est-ce qui vous aide à proposer plus d'idées ?* », une grande majorité nous a alors parlé de l'atmosphère de travail, en parlant plus particulièrement d'un état d'esprit de bienveillance et de partage. Mais aussi d'événements organisés par l'espace afin d'aider les membres à répondre à leurs problèmes de façon collective. Nous avons donc ajouté, dans un second temps, un premier code afin de réussir à capter les informations liées à cet état d'esprit, et un second relatif aux événements, deux éléments que nous n'avions pas préalablement identifiés dans la littérature. Nous avons fait le choix de ne pas ajouter de questions relatives à ces deux éléments, afin de laisser le répondant l'aborder de son plein gré en fonction de sa sensibilité au regard des

événements organisés et l'état d'esprit. Le tableau 24 représente les codes que nous avons utilisés afin de segmenter les entretiens pour ce premier article.

Tableau 24 : Récapitulatif des codes mobilisés lors du premier article

Thèmes généraux	Thèmes spécifiques	Code
Implication et la motivation du <i>coworker</i> (Code : IM)	Intérêt de rejoindre « La Cordée »	IM1
	Implication dans la vie de l'espace de <i>coworking</i>	IM2
	Participation aux événements	IM3
	Esprit communautaire	IM4
Culture collaborative (Code : CC)	Relation inter- <i>coworker</i>	CC1
	Liberté d'expression	CC2
	Sentiment de jugement	CC3
	Diversité	CC4
	Lien diversité-créativité	CC5
	Entraide entre <i>coworker</i>	CC6
	Lien entraide-créativité	CC7
Partage de connaissance (Code : KS)	Le partage de connaissance à « La Cordée »	KS1
	Lien entre partage de connaissance-créativité	KS2
Créativité en pratique (Code : CRE)	Créativité du répondant	CRE1
	Évolution de la créativité	CRE2
	Lien entre espace de <i>coworking</i> -créativité	CRE3
Atmosphère de travail (Code : AT)	Atmosphère générale	AT1
	L'état d'esprit au sein de « La Cordée »	AT2
	Lien entre état d'esprit-créativité	AT3
Événements (Code : EVE)	Les événements créatifs	EVE1
	Lien événements-créativité	EVE2

2.5.1.2 Article 2 : Unités d'analyse prédéfinies et émergentes

L'objectif de cet article est d'identifier des facteurs ou éléments organisationnels soutenant la créativité du studio. Pour ce faire, de la même manière que pour le premier article nous sommes basés sur quatre thèmes généraux, le processus de création d'un jeu vidéo, l'utilisation de méthodes agiles, la gestion des idées et finalement l'atmosphère de travail. Le tableau 25 reprend les différents codes employés pour l'élaboration des conclusions du second article.

Tableau 25 : Récapitulatif des codes mobilisés lors du second article

Thèmes généraux	Thèmes spécifiques	Code
Le processus de création (Code : PC)	Description du processus de création	PC1
	Où se situe la créativité dans le processus	PC2
	Implication des personnes dans le processus	PC3
	Gestion de la créativité pendant le processus	PC4
Gestion de projet (Code : GesP)	Mode d'organisation	GesP1
	Agilité	GesP2
	Communication	GesP3
Gestion des idées (Code : GesI)	Génération d'idée	GesI1
	Procédure de gestion d'une idée	GesI2
	Évaluation d'une idée	GesI3
	Personnes impliquées dans l'évaluation	GesI4
	Sélection d'une idée	GesI5
	Personnes impliquées dans la sélection	GesI6
	Partage d'idée	GesI7
Atmosphère de travail (Code : AT)	Atmosphère générale	AT1
	Lien atmosphère-créativité	AT2
	Amusement	AT3
	Lieux de travail alternatif	AT4
	Utilisation de l'espace	AT5

Le codage des entretiens a été réalisé à l'aide du logiciel MaxQCA qui a pour objectif de faciliter le classement des codes pour le chercheur. C'est bien le chercheur qui identifie et code le mot ou la phrase qui correspond. Le logiciel permet de regrouper les codes soit par répondants soit par unité de codage. Cela permet au chercheur d'obtenir rapidement tous les verbatim de tous les répondants correspondant à un même code.

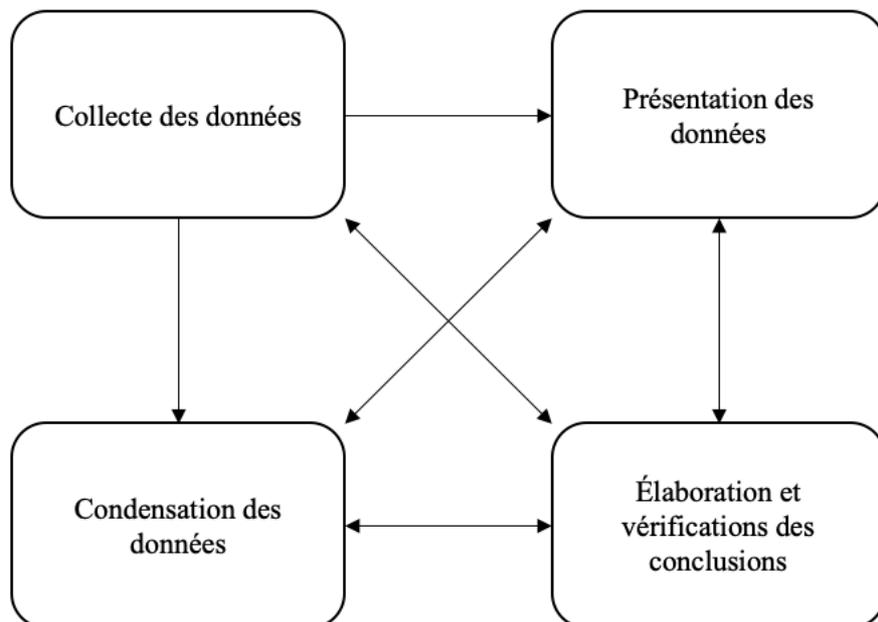
2.6 Présentation des données

L'étape de présentation des données est une étape importante dans l'analyse des données (Miles et Huberman, 2003). En effet, après que le chercheur se soit plongé dans les entretiens afin de les segmenter grâce au codage, il est à présent temps pour le chercheur de prendre du recul vis-à-vis de l'étape de condensation des données afin de pouvoir interpréter les données et proposer des conclusions.

Ainsi, nous avons continué de suivre la méthode de Miles et Huberman (2003) en représentant les données narratives sous forme de verbatim, mais aussi sous forme synthétique comme des tableaux, des figures ou encore des schémas. Cela permet dans un premier temps au chercheur de prendre de la distance avec les données, mais aussi de faciliter la compréhension pour le lecteur. Ainsi à travers nos articles de recherche, nous avons mobilisé plusieurs moyens majoritairement représentés par des verbatim et des tableaux.

2.7 Élaboration et vérification des conclusions

Si la présentation des données permet au chercheur de prendre de la distance afin d'apporter une réflexion plus approfondie, il n'existe pas de technique spécifique afin d'interpréter les données et fournir des conclusions pertinentes (Miles et Huberman, 2003). Les premières conclusions peuvent d'ores et déjà apparaître lors de la réalisation d'entretien ou lors d'observation. Miles et Huberman (2003) considèrent l'analyse des données qualitatives comme un processus interactif entre la collecte des données, la condensation des données, la présentation jusqu'à l'élaboration et la vérification des conclusions formulées par le chercheur. La figure 6 présente les interactions entre ces différentes étapes.

Figure 6 : Interaction des composantes lors d'une analyse des données qualitatives

Source : adapté de Miles et Huberman (2003, p.31)

2.7.1 Article 1 : élaboration et vérifications des conclusions

L'élaboration de nos conclusions pour le premier article s'est réalisée grâce à des réflexions individuelles et collectives avec notre directeur de thèse en s'appuyant sur nos observations et verbatim. Ces conclusions ont été par la suite présentées dans les différents espaces de *coworking* que nous avons fréquentés. Lors des présentations, les membres ainsi que les animateurs étaient présents. Nous avons tenu compte des remarques des différents intervenants afin de préciser certains propos concernant notamment le lien entre la présence dans l'espace de *coworking* et l'évolution de la créativité. Les échanges ont été enregistrés, mais n'ont pas fait l'objet d'analyse complémentaire.

2.7.2 Article 2 : élaboration et vérification des conclusions

Concernant l'élaboration des conclusions pour cet article, nous avons procédé en deux temps. Dans un premier temps, nous avons confronté les verbatim au niveau d'un même cas (intracas), afin de tirer des premières conclusions. Puis dans un second temps, nous avons procédé à une analyse intercas, c'est-à-dire que nous avons comparé les conclusions issues de l'analyse intracas afin d'identifier des similitudes et des divergences entre les différentes études de cas. Finalement, grâce à ces deux étapes nous sommes arrivés à tirer des conclusions plus générales quant aux éléments organisationnels qui pourraient impacter la CO.

2.8 Validité et fiabilité de la démarche qualitative

Afin d'évaluer la rigueur et la reproductibilité de la recherche deux éléments fondamentaux d'une recherche académique sont à observer, la validité et la fiabilité de la recherche (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014). La validité cherche à démontrer la pertinence et la rigueur des résultats, mais aussi évaluer le niveau de généralisation des résultats (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014). La fiabilité concerne davantage la reproductibilité de la recherche, c'est-à-dire s'assurer que « *les opérations de recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s)* » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014, p.298). Néanmoins, il n'existe pas de règles permettant de s'assurer de la totale validité des résultats, et la fiabilité des opérations de recherche (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014). Cependant, toujours dans une optique de transparence et d'éthique de la recherche, nous allons présenter, en adéquation avec la première partie de ce chapitre, les quatre critères que nous avons retenus : la fiabilité externe, la validité interne, la validité externe, la validité du construit.

2.8.1 La fiabilité externe

L'objectivité et la confirmabilité sont les deux éléments liés à la fiabilité externe (Miles et Huberman, 2003), ce qui signifie que d'autres chercheurs doivent pouvoir être en mesure de répéter cette recherche, on parle alors aussi de reproductibilité de la recherche. La fiabilité externe permet de garantir que pour une même méthode concernant le même phénomène, des résultats similaires devraient être obtenus (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Miles et Huberman, 2003).

Nous avons tenté de suivre au mieux les recommandations de Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (2014) qui préconisent la plus grande transparence et précision dans la description de l'architecture de la recherche. Comme en témoigne ce chapitre, nous cherchons à être le plus rigoureux possible aussi bien pour la méthode qualitative que pour les deux autres méthodes que nous décrirons ultérieurement. Cependant, il existe toujours des biais de subjectivité et de sensibilité incombant au chercheur (Miles et Huberman, 2003). De plus, la nature même du cas atypique de « La Cordée » cela rend cette recherche difficilement duplicable. Afin de reproduire cette étude, les chercheurs devraient, soit réétudier cette société ou trouver un espace de *coworking* répondant aux critères de sélection précédemment cités.

2.8.2 La validité interne

La validité interne interroge quant à elle la pertinence et la rigueur de la recherche. Généralement, la validité interne est davantage intégrée par des méthodes expérimentales (Yin, 2018). Néanmoins, cette question se pose également pour les autres types de recherche afin de valider l'élaboration des conclusions (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014 ; Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2018).

Afin d'accroître la validité interne d'une recherche, Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (2014) proposent une synthèse des biais limitant la validité interne. De plus, plusieurs chercheurs conseillent, toujours dans le but d'augmenter la validité interne, d'utiliser un guide d'entretien stable et mature pour l'ensemble de la collecte de données (Hlady-Rispal, 2002 ; Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2018), conseil que nous avons suivi pour l'ensemble des guides d'entretien utilisés. Le tableau 26 présente les parades mises en place afin de limiter les biais. Pour ce faire, nous nous appuyons sur les travaux de Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (2014), qui regroupent les biais limitants la validité interne.

Tableau 26 : Synthèse des biais et parades en réponse

Biais	Description du biais	Parade mise en place
Effet d’histoire	Des événements extérieurs à l’étude et survenus pendant la période d’étude n’ont pas faussé les résultats	Étant donnée la relative courte période de collecte de données, nous n’avons pas identifié d’événements majeurs pouvant impacter notre étude.
Effet de maturation	Les objets d’analyse ont changé pendant le cours de l’étude	De même, la relative courte période de collecte de données nous permet de nous prémunir de cet effet.
Effet de test	Les individus subissent plusieurs fois le même test à intervalles rapprochés.	Dans le cadre de ce travail doctoral, nous n’avons interrogé les personnes qu’une seule fois.
Effet d’instrumentation	Les questions utilisées pour recueillir les données sont mal formulées	Nous avons mis en place deux parades pour éviter ce biais. Notre directeur de thèse étant un ancien président de studio de jeux vidéo, il nous a apporté son expertise lors de la relecture. Nous avons également conduit plusieurs entretiens préliminaires afin de nous assurer ou de reformuler les questions en fonction de leurs compréhensions des acteurs.
Effet régression statistique	Les individus sélectionnés l’ont été sur la base de score extrême	Nous n’avons pas utilisé de score extrême pour sélection les répondants
Effet de sélection	L’échantillon étudié doit être représentatif de la population pertinente pour l’étude	Une attention particulière a été apportée à la sélection des cas (<i>cf.</i> sélection des cas)
Effet de mortalité expérimentale	Des sujets ont disparu pendant l’étude	Nous n’avons, par chance, aucune disparation dans notre échantillon à déplorer lors de notre étude.

Effet de contamination	Un individu interrogé apprend par d'autres individus l'objet de l'étude, ce qui fausse les résultats	Effectivement nous avons été confrontés à ce biais, arrivant dans une organisation, les individus s'intéressent légitimement à notre étude. Afin d'entretenir le meilleur niveau d'entente possible avec de futurs répondants, nous ne mentionnions uniquement que le thème général de la recherche, c'est-à-dire la créativité dans les espaces de <i>coworking</i> pour le premier article, et la créativité dans les studios de jeux vidéo pour le second article. Dans le même esprit, nous demandions aux répondants à la fin des entretiens d'éviter d'en parler avec d'autres personnes. Nous avons été attentifs à ce biais, mais il n'est pas aisé de s'en affranchir.
------------------------	--	---

2.8.3 La validité externe

La validité externe renvoie à s'interroger quant à la généralisation et à la réappropriation des résultats de la recherche (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014). L'objectif de la validité externe est donc double. Premièrement elle permet d'examiner à quel point les résultats proposés construits sur un échantillon sont en adéquation avec le reste de cette même population. Dans un second temps, le chercheur pourra s'intéresser à savoir si les résultats peuvent être généralisés à un autre contexte ou un autre terrain d'étude (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014). Notre travail ayant pour unique vocation de tenter d'expliquer le phénomène de la CO dans les studios de jeux vidéo, nous devons nous assurer de sa validité externe afin de pouvoir prétendre à la généralisation à d'autres studios. Ainsi Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (2014) indiquent que pour des recherches qualitatives la validité externe dépend essentiellement du choix du matériel empirique et de l'analyse des données.

Afin de nous assurer d'une bonne validité externe, nous avons fait le choix de nous intéresser à plusieurs organisations pour le second article, en portant une attention particulière aux critères d'échantillonnage. Dont l'objectif était de comparer des organisations comparables, dans un contexte similaire suivant les recommandations de Yin (2018). De plus, nous avons pris le soin

de mettre en place le même dispositif de recherche dans les cinq études de cas comme préconisé par Miles et Huberman (2003). Si la validité externe du second article est démontrée, ce n'est pas le cas pour le premier article. En effet, nous avons étudié une seule organisation, plusieurs espaces de *coworking*, mais qui appartiennent à la même organisation. Dans le cas de ce premier article, la question de la généralisation des résultats à d'autres espaces de *coworking* se pose. Cette interrogation pourrait donner naissance à de travaux complémentaires afin de tenter de généraliser les résultats du premier article.

2.8.4 La validité du construit

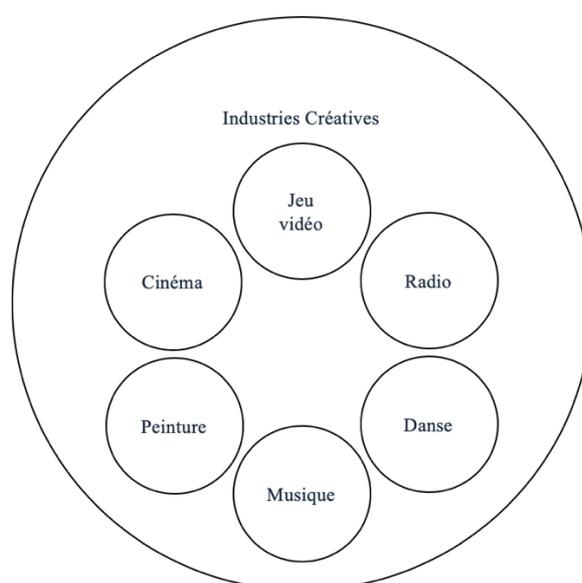
Enfin, « *cette notion de validité du construit est propre au champ des sciences sociales où l'objet d'une recherche porte souvent sur un ou plusieurs concepts abstraits qui ne sont pas toujours directement observables* » (Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier, 2014, p.299). Notre recherche entre totalement dans cette notion d'étudier des concepts difficilement directement observables. En effet, il est difficile, voire impossible, d'observer la créativité proprement dite. Néanmoins il est possible d'observer son effet, la génération d'idée au niveau individuel et collectif, et le produit ou résultat créatif pour une organisation. La validité du construit renvoie en quelque sorte à la cohérence de l'architecture de la recherche, à savoir le bon alignement de la problématique, de la littérature, des méthodologies mobilisées et des résultats. Afin d'être convaincus de la justesse des concepts que nous avons utilisés, nous avons pour chaque concept utilisé des travaux antérieurs afin de les définir, comme le recommande Hlady-Rispal (2002). Nous avons également fait attention de nous intéresser à un terrain d'étude où il était possible d'observer le phénomène étudié, ici la créativité est la base des industries créatives (Caves, 2000 ; DCMS, 2007 ; Hartley, 2007). De plus, afin de s'assurer du lien entre le monde théorique et le monde empirique (e.g. Yin, 2018), nous avons construit nos guides d'entretien en mobilisant à la fois la littérature concernant la créativité et le terrain d'étude, espace de *coworking* pour le premier article et les industries créatives et plus particulièrement l'industrie du jeu vidéo pour le second article.

Dans le cadre de ce travail de thèse, les deux premières études qualitatives, que nous venons de présenter, avaient pour objectif d'identifier des éléments organisationnels pouvant impacter la CO. Ainsi les résultats de ces recherches seront utilisés afin de nourrir la prochaine méthode que nous allons présenter dans la section suivante. La section ci-dessous s'attache à présenter de manière détaillée la seconde méthode de recherche mobilisée dans cette dissertation, l'analyse quali-quantitative comparée de son nom français (Mbengue, Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014) ou *Qualitative Comparative Analysis* (QCA) de son appellation anglo-saxonne.

3. Méthodologie *Qualitative Comparative Analysis* (QCA)

La méthode *Qualitative Comparative Analysis* (QCA) est une approche de recherche qui s'inscrit dans les méthodes impliquant la théorie des ensembles (*Set-Theoretic Methods*). « La méthode QCA ou QCA dans son acception courante (Ragin, 1987) prolonge l'approche multi cas de Eisenhardt en lui donnant la puissance de l'algèbre de booléenne pour systématiser et renforcer les analyses comparatives intercas » (Mbengue, Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014, p.356). Cette méthode permet d'étudier un phénomène social et la relation entre les ensembles. La notion d'ensemble n'est pas très répandue en sciences sociales, néanmoins, au sein de la méthode QCA, un ensemble représente les limites qui définissent les zones d'inclusion et d'exclusion, ce qui permettra de calibrer les cas en fonction de leur insertion dans les limites de l'ensemble (Mahoney, 2010). Ainsi, il est possible d'utiliser un score d'appartenance à un ensemble (*set membership*) afin de définir si un cas fait partie d'un ensemble donné, cette étape s'appelle la calibration. Par exemple, imaginons que nous nous intéressons à l'ensemble « industries créatives » qui regroupe différents secteurs d'activités comme le jeu vidéo, le cinéma, la peinture, la radio et encore d'autres (Caves, 2000). Dans ce cas, les secteurs d'activités précédemment cités sont ce qu'on appelle des sous-ensembles (*subset*) voir figure 7. En d'autres termes, cela signifie que par exemple, l'industrie du jeu vidéo est comprise dans les limites de l'ensemble des industries créatives, donc l'industrie du jeu vidéo appartient à l'ensemble des industries créatives, et devrait être calibré comme tel.

Figure 7 : Représentation non exhaustive de l'ensemble « industries créatives »



À noter, cette figure est une représentation limitée et simplifiée de la réalité qui est plus complexe, en effet certains sous-ensembles pourraient se chevaucher. Cette figure a uniquement pour objectif d'illustrer les propos précédents en utilisant un diagramme de Venn.

En permettant la prise en compte d'un échantillon de donnée de taille moyenne N, la méthode QCA remplit un gap méthodologique entre les méthodes qualitatives représentant de petit N et les méthodes quantitatives représentant les grands N. En effet, la QCA permet la comparaison de cas compris dans un échantillon allant de 10 cas à 50 cas. Ainsi, la méthode QCA s'inscrit dans les méthodes mixtes alliant méthode qualitative et méthode quantitative. La QCA n'est pas qu'une technique de recherche, mais une véritable approche (Ragin, 1987 ; Rihoux, Marx et Álamos-Concha, 2014 ; Schneider et Wagemann, 2012). L'analyse de nécessité, de suffisance et de la table de vérité peut servir à identifier des cas déviants afin de les étudier en profondeur et d'en tirer des conclusions permettant d'élargir la compréhension d'une théorie. En effet, contrairement aux méthodes quantitatives qui tendent à supprimer les cas déviants (extrêmes), QCA puise sa pertinence dans l'explication de ces cas déviants.

La méthode QCA permet de visualiser et d'analyser les caractéristiques principales de complexité causale (nécessité et suffisance), telles que l'équifinalité ou la causalité conjoncturelle et la présence de conditions INUS ou SUIN (Schneider et Wagemann, 2012).

L'équifinalité est une notion centrale de la méthode, car elle permet à plusieurs conditions ou configurations d'avoir la même finalité. En d'autres termes, l'équifinalité permet plusieurs explications à l'apparition d'un même phénomène.

Les conditions INUS (Insuffisante, mais en partie Nécessaire à une condition qui est Non Nécessaire [*Unnecessary*], mais suffisante pour la sortie) sont des conditions qui sont une partie nécessaire d'une condition qui n'est pas nécessaire, mais suffisante pour une sortie donnée. À titre d'exemple, afin d'enclencher un feu, trois conditions sont nécessaires et suffisantes, le combustible, du bois (Bo) ou de l'essence (Es) ; une énergie d'activation des allumettes (Alu) ou un éclair (Ecl) ; et le comburant du O₂. Imaginons que nous étudions une énergie d'activation, les allumettes. Ainsi cette condition est insuffisante toute seule afin d'allumer un feu sans un combustible et un comburant. De plus, elle est non nécessaire, car elle peut être remplacé par une autre énergie d'activation (un éclair par exemple), toutefois, l'énergie d'activation est en partie nécessaire afin de constituer le triangle du feu (combustible et énergie

d'activation et comburant). Ce triangle est suffisant pour allumer un feu, ainsi une allumette est une condition INUS. Ci-dessous, nous développons l'exemple en algèbre booléen.

$$(Alu * Bo * O_2) + (Ecl * Es * O_2) + (Alu * Es * O_2) + (Ecl * Bo * O_2) \rightarrow Feu$$

Pour rappel, chaque conjonction est suffisante pour la sortie. Ainsi, la condition Alu exerce un effet sur la sortie Feu seulement en combinaison de Bo et de O₂. Alu est donc insuffisant pour la sortie Feu, mais elle forme une conjonction suffisante avec Bo et O₂. Néanmoins, la conjonction Alu*Bo*O₂ n'est pas le seul moyen de faire apparaître la sortie. En effet, les conjonctions (Ecl * Es * O₂), (Alu*Es* O₂), (Ecl*Bo* O₂) sont également suffisantes pour la sortie Feu, donc la conjonction Alu*Bo*O₂ n'est pas nécessaire, car elle peut être remplacée par l'une des autres conjonctions. Ainsi, la condition Alu seule est insuffisante, mais elle est en partie nécessaire de la conjonction suffisante Alu*Bo*O₂ qui est non nécessaire, mais suffisante. Ainsi une allumette est une condition INUS.

Quant aux conditions SUIN (Suffisante, mais Non nécessaire [*Unnecessary*] à une part de condition qui est Insuffisante, mais Nécessaire pour la sortie). Reprenons l'exemple du triangle de feu, pour qu'un feu se déclare, trois conditions sont nécessaires et suffisantes (combustible et énergie d'activation et comburant). Néanmoins, parmi les énergies d'activations on retrouve plusieurs alternatives, les allumettes (Alu), les éclairs (Ecl), ou encore un mégot de cigarette (Meg), de même concernant le combustible, qui peut prendre la forme de bois (Bo), d'essence (Es) ou tout autre élément inflammable. Ainsi, les allumettes, l'éclair ou un mégot de cigarette seuls sont suffisants pour la condition nécessaire qu'est l'énergie d'activation pour allumer un feu. Ainsi ces conditions sont suffisantes, mais non nécessaire, car elles sont interchangeables, comme source d'énergie d'activation. L'énergie d'activation seule est une condition insuffisante pour allumer un feu, car il manque un combustible et un comburant, mais elle est nécessaire pour allumer un feu. Ainsi, les allumettes, les éclairs et les mégots de cigarette sont considérés comme des SUIN. Ci-dessous, nous développons l'exemple en algèbre booléen.

$$(Alu + Ecl + Meg) * (Bo + Es) * O_2 \leftarrow Feu$$

Parmi cette équation booléenne, trois conditions sont nécessaires, la disjonction (Alu + Ecl + Meg), (Bo + Es) et l'oxygène O₂. Chaque union ou disjonction seule est insuffisante afin de produire la sortie, Feu. Ainsi, les trois conditions qui composent la première disjonction (Alu + Ecl + Meg), ainsi que les deux conditions qui composent la deuxième disjonction (Bo + Es)

sont des conditions non nécessaires, car elles sont interchangeables. Par exemple, dans la première union (l'énergie d'activation), l'allumette peut être remplacée par un éclair ou un mégot de cigarette, de même un éclair peut être remplacé par une allumette ou un mégot de cigarette, ainsi les conditions de cette disjonction ne sont pas nécessaires. Néanmoins cette disjonction est nécessaire donc pour qu'un feu se déclare au moins une de ces conditions est nécessairement présente. Ainsi, aucune condition n'est indispensable, mais ils répondent alternativement aux exigences de la nécessité, ces conditions sont considérées comme des SUIN. En d'autres termes moins complets, mais plus facilement compréhensibles, les conditions SUIN sont suffisantes à une condition qui est nécessaire pour la sortie.

Il est important de savoir identifier ces deux types de conditions afin de ne pas tirer de conclusion hâtive lors de l'analyse des conditions suffisantes et nécessaires. L'identification des conditions INUS et SUIN sont rendus possibles par les principes fondateurs de la méthode QCA que sont l'asymétrie et l'équifinalité. Dans notre cas, nous n'avons pas été confrontés à ces conditions ou nous n'avons pas été en mesure de les identifier.

La méthode QCA est la prolongation de l'approche multi de cas de Eisenhardt (Mbengue, Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014). En s'appuyant sur l'algèbre booléenne, cette méthode permet l'analyse intercas en induisant une approche configurationnelle. Cette méthode a été initialement développée par Charles Ragin en 1987 puis incrémentée par plusieurs personnes au fil des années (e.g. Fiss, 2011 ; Greckhamer *et al.*, 2018 ; Schneider et Wagemann, 2012). À ce jour, la méthode est encore en plein développement, pour preuve, une des variantes de QCA, *Two-step* QCA a été introduite par Carsten Schneider et Claudius Wagemann en 2006 puis réactualisée en 2019 (e.g. Schneider, 2019 ; Schneider et Wagemann, 2006). La méthode QCA permet en considérant chaque cas comme une combinaison de conditions puis en comparant ces cas d'identifier des relations causales (Mbengue, Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014 ; Schneider et Wagemann, 2012). La méthode QCA doit tout d'abord être considérée comme une approche de recherche et non simplement comme un outil d'analyse (Ragin, 1987 ; Rihoux, Marx et Álamos-Concha, 2014 ; Schneider et Wagemann, 2012), ou comme dans notre cas la quantification d'une condition. Cette approche tente de réconcilier les perspectives centrées sur les cas (*case-oriented*) et les perspectives plus formalisées et analytiques (*variable-oriented*) dans le domaine de la recherche en sciences sociales (Rihoux, Marx et Álamos-Concha, 2014). Pour plus de détail concernant l'historique de la méthode et les perspectives futures, nous conseillons aux lecteurs intéressés la lecture de l'article « 25 années de QCA (*Qualitative*

Comparative Analysis) : *Quel chemin parcouru ?* » de Rihoux, Marx et Álamos-Concha, (2014).

3.1 Les différentes variantes du QCA

La méthode QCA est une approche de recherche récente en science de gestion contrairement aux sciences politiques d'où elle est originaire. À ce jour, cinq variantes de la méthode sont susceptibles d'être mobilisées dans des travaux de recherche (*cf.* tableau 27) :

Crispy-set QCA (csQCA) : est la forme la plus ancienne du QCA, elle se base sur une calibration dichotomique entre appartenance à l'ensemble (1) ou non-appartenance (0) à l'ensemble. Le score d'appartenance ne peut prendre que deux valeurs, 0 ou 1.

Fuzzy-set QCA (fsQCA) : est la seconde forme principale du QCA et sûrement la plus utilisée, car elle permet de capturer plus de nuance. En effet, cette variante permet d'attribuer un score d'appartenance, soit par la méthode directe avec des valeurs continues comprises entre 0,05 et 0,95. Soit en utilisant la méthode indirecte en utilisant des échelles prédéfinies avec trois, quatre, ou six valeurs.

Multi-value QCA (mvQCA) : a été développée en réponse à la non-dichotomie de tous les concepts. Le mvQCA permet de prendre en compte des variables qualitatives nominales, comme la nationalité, la couleur des yeux, etc...

Temporal-QCA (tQCA) : permet la prise en compte du temps à travers une approche csQCA ou fsQCA ou mvQCA. Elle permet d'étudier si l'apparition d'une condition en amont ou en avant d'une autre peut avoir un effet de causalité sur la sortie.

Two-step QCA : permet de prendre en compte un plus grand nombre de conditions en procédant à deux analyses QCA. La première partie permet de définir si une ou plusieurs conditions ne sont pas contextuelles. Puis dans un second temps, l'analyse se porte sur d'autres conditions.

Tableau 27 : Synthèse des variantes de la méthode QCA

Variante QCA	Références
Crispy-set QCA (csQCA)	Ragin (1987)
Fuzzy-set QCA (fsQCA)	Ragin (2008b)
Multi-value QCA (mvQCA)	Cronqvist et Berg-Schlosser (2009)

Temporal-QCA (tQCA)	Caren et Panofsky (2005)
Two-step QCA	Schneider (2019) Schneider et Wagemann (2006)

3.2 La méthode QCA en organisation : l'approche configurationnelle

Greckhamer *et al.* (2018) se sont intéressés à l'utilisation de la méthode QCA dans les recherches en organisations et ont proposé un guide des bonnes pratiques. Notre exercice se trouvant explicitement au niveau organisationnel, il est donc primordial de prendre en compte ces recommandations afin de proposer une recherche de qualité. Afin d'introduire leur propos, les auteurs mettent en évidence l'importance donnée aux études configurationnelles dans le champ de la stratégie et de l'organisation. L'arrivée de la méthode QCA a déclenché une vague de recherche qu'ils qualifient d'étude « néo-configurationnelle » en s'intéressant explicitement à la complexité causale. Les approches configurationnelles permettent d'identifier la présence simultanée de plusieurs conditions (configuration) afin d'étudier une sortie donnée. Les auteurs proposent de bonnes pratiques pour approximativement chaque stade d'une étude QCA, néanmoins, ils précisent qu'il ne faut pas suivre systématiquement et aveuglément leurs recommandations. Dans un premier temps, nous présenterons les bonnes pratiques proposées par les auteurs (*cf.* tableau 28) Puis dans un second temps, nous confronterons ces recommandations à notre étude afin d'évaluer la cohérence globale de notre propre étude QCA, toutes les informations seront davantage développées à la suite du tableau.

Tableau 28 : Meilleures pratiques pour les études QCA en recherche en stratégie et en organisation

Phase du <i>design</i> de recherche	Meilleures pratiques	L'objectif atteint via la bonne pratique
Construction d'un modèle configurationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Définir clairement la sortie • Sélectionner des conditions basées sur la théorie existante ou sur une nouvelle théorie ancrée dans la connaissance des cas expliquant pourquoi les conditions devraient se combiner pour produire le résultat • Considérer le nombre maximum de conditions en fonction du nombre de cas dans l'échantillon 	Préciser de manière claire et pertinente le type et le nombre de conditions incluses dans la QCA
Construction de l'échantillon empirique	<ul style="list-style-type: none"> • Construire un échantillon théoriquement pertinent pour étudier le résultat. Par cette phrase les auteurs parlent de bien faire attention de comparer des organisations comparables. 	Préciser la pertinence de l'échantillon par rapport à la question de recherche et les conditions limitent de l'étude.
Calibration des données	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptualiser les conditions incluses comme des ensembles basés sur des connaissances théoriques • Calibrer les cas en ensemble basés sur des connaissances théoriques et contextuelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir clairement les ensembles inclus dans le modèle de l'étude. • Se concentrer sur la variance théoriquement pertinente en saisissant les différences significatives en nature (csQCA) et les différences en nature et en degré (fsQCA)
Analyse des données	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer et interroger la table de vérité • Préciser les seuils de cohérence brute pour les analyses de nécessité et de suffisance • Préciser le seuil concernant la fréquence pour l'analyse de la suffisance 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les conditions ou les configurations de conditions qui seraient nécessaires ou suffisantes pour la sortie

	<ul style="list-style-type: none"> • Préciser les hypothèses simplificatrices basées sur la connaissance théorique • Analyser les conditions pour la présence et l'absence de la sortie • Retour à la spécification du modèle si nécessaire sur s'appuyant sur les résultats des analyses de nécessité et de suffisance 	<ul style="list-style-type: none"> • Montrer la pertinence empirique de la cohérence des configurations pour la sortie donnée • Examiner l'asymétrie causale potentielle • Distinguer les conditions centrales et périphériques dans des configurations systématiquement liées aux résultats
Évaluation de la robustesse des résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer la robustesse des résultats en changeant les ancrages de calibration, en changeant les seuils minimums de cohérence et de fréquence • Évaluer la robustesse des résultats en changeant la simplification des hypothèses basées sur les théories existantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer l'impact des décisions des chercheurs sur les résultats et vérifier la robustesse des configurations identifiées via QCA
Communication et interprétation des résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer les résultats des analyses de nécessité et de suffisance en précisant la cohérence, les taux de couverture brut et unique des configurations • Communiquer la table de vérité • Communiquer l'étendue de la diversité limitée (% de ligne de la table de vérité non observée) • Compléter l'analyse de configuration par une analyse qualitative des cas • Pour les QCA avec un petit N : faire des études de cas • Pour les QCA avec un grand N : analyser et comparer des cas représentant différentes configurations pour une sortie donnée • Rapporter les preuves concernant la robustesse des résultats (c'est-à-dire la manière dont les résultats varient en fonction des changements des seuils de calibration, des seuils de cohérence et de fréquence, et de la simplification des hypothèses) 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir l'interprétation des configurations systématiquement liées aux résultats. • Élaborer une théorie de la configuration qui explique pourquoi les attributs des configurations se combinent comme ils le font et pourquoi ils sont associés à certains résultats

Source : Greckhamer *et al.* (2018, p.4-5),.

Tableau 29 : Confrontation de notre étude aux recommandations de Greckhamer *et al.* (2018)

Phase du <i>design</i> de recherche	Meilleures pratiques	Notre étude
Construction d'un modèle configurationnel	<ul style="list-style-type: none"> • Définir clairement la sortie • Sélectionner des conditions basées sur la théorie existante ou sur une nouvelle théorie ancrée dans la connaissance des cas expliquant pourquoi les conditions devraient se combiner pour produire le résultat • Considérer le nombre maximum de conditions en fonction du nombre de cas dans l'échantillon 	<ul style="list-style-type: none"> • Notre sortie est clairement définie et cohérente à travers les cas, nous avons choisi l'évaluation des jeux par les joueurs (<i>cf.</i> Conceptualisation et sens de la sortie) • Nous avons choisi nos conditions en fonction de théories existantes en plus d'avoir vérifié leurs pertinences empiriques à travers une étude qualitative. Aucune des conditions n'est antinomique aux autres, une combinaison est possible et justifiée. • Nous avons vingt-quatre cas étudiés pour six conditions ce qui est convenable au regard du taux de couverture de la table de vérité.
Construction de l'échantillon empirique	<ul style="list-style-type: none"> • Construire un échantillon théoriquement pertinent pour étudier le résultat. Par cette phrase les auteurs parlent de bien faire attention de comparer des organisations comparables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nous avons pris en compte cette recommandation en utilisant que des studios de jeux vidéo qui produisent des jeux sur le même support (ordinateur, sans prendre en compte les jeux sur consoles de salon ou consoles portables)
Calibration des données	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptualiser les conditions incluses comme des ensembles basés sur des connaissances théoriques • Calibrer les cas en ensemble basés sur des connaissances théoriques et contextuelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus de calibration est détaillé dans cette section (<i>cf.</i> La calibration)

<p>Analyse des données</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer et interroger la table de vérité • Préciser les seuils de cohérence brute pour les analyses de nécessité et de suffisance • Préciser le seuil concernant la fréquence pour l'analyse de la suffisance • Préciser les hypothèses simplificatrices basées sur la connaissance théorique • Analyser les conditions pour la présence et l'absence de la sortie • Retour à la spécification du modèle si nécessaire sur s'appuyant sur les résultats des analyses de nécessité et de suffisance 	<ul style="list-style-type: none"> • Nous avons pris en compte cette recommandation, en étudiant les écarts potentiels dans les scores de cohérences, en vérifiant la présence des conditions nécessaires dans les lignes de la table de vérité amenant à la sortie, et en vérifiant que le PRI n'était pas inférieur à 0,5. • Nos tableaux précisent les seuils des deux analyses • Nous avons précisé le seuil de fréquence qui est établi à un, nous précisons pourquoi cette valeur peut être problématique lors des tests de robustesse. • Nous n'avons pas utilisé les hypothèses simplificatrices, car nous n'utilisons pas la solution parcimonieuse • Nous avons analysé les conditions pour la présence et l'absence de la sortie. Néanmoins, par un souci de place dans l'article nous n'avons pu développer cette partie. • Nous n'avons pas eu besoin de revenir sur le modèle suite aux analyses, car les résultats étaient cohérents avec le modèle.
<p>Évaluation de la robustesse des résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer la robustesse des résultats en changeant les ancrages de calibration, en changeant les seuils minimums de cohérence et de fréquence • Évaluer la robustesse des résultats en changeant la simplification des hypothèses basées sur les théories existantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Nous avons effectué tous ces tests qui se sont avérés très convaincants sauf pour le test de robustesse concernant le changement de fréquence. • Nous n'avons pas utilisé d'hypothèses simplificatrices, car nous avons utilisé la solution conservatrice.
<p>Communication et interprétation des résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer les résultats des analyses de nécessité et de suffisance en précisant la cohérence, les taux de couverture brut et unique des configurations • Communiquer la table de vérité 	<ul style="list-style-type: none"> • Ce tableau est présent dans l'article (<i>cf.</i> Results) • La table de vérité est présente dans l'article (<i>cf.</i> Results) • L'étendue de la diversité limitée est 78%. • Selon l'analyse Post-QCA MMR (Oana <i>et al.</i>, 2020), notre analyse ne présente pas de case déviant en cohérence et un

	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer l'étendue de la diversité limitée (% de ligne de la table de vérité non observée) • Compléter l'analyse de configuration par une analyse qualitative des cas • Pour les QCA avec un petit N : faire des études de cas • Pour les QCA avec un grand N : analyser et comparer des cas représentant différentes configurations pour une sortie donnée • Rapporter les preuves concernant la robustesse des résultats (c'est-à-dire la manière dont les résultats varient en fonction des changements des seuils de calibration, des seuils de cohérence et de fréquence, et de la simplification des hypothèses) 	<p>cas déviant en couverture le VGS12. Ce qui signifie que ce studio n'est pas couvert à notre solution. En d'autres termes, la configuration du studio VGS12 permet l'occurrence avec une autre configuration que les deux configurations suffisantes. Ce n'est en rien un problème, les cas déviant en cohérence sont plus dommageables. Le cas du studio VGS12 illustre parfaitement le principe équi-finalité.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tous les tests de robustesse sont présentés dans l'article (<i>cf.</i> Skew sample and robustness tests)
--	---	---

3.3 Construction de l'étude QCA – Pré QCA

Au travers de cette partie, nous allons présenter la manière dont nous avons construit l'étude QCA. Nous allons aborder la collecte de données en précisant la construction des guides d'entretien, le déroulement des entretiens et les personnes interrogées. Nous aborderons la manière dont nous avons construit notre échantillon. Par la suite, nous aborderons la calibration des conditions d'entrée et de sortie en précisant la signification de chaque condition ainsi que le processus de calibration.

3.3.1 La collecte de données

Les données ont été recueillies par le biais d'entretiens directifs menés lors de trois événements internationaux de jeux vidéo consécutifs. Tout d'abord, la *Game Connection Europe* à Paris (France) entre le 24 et le 26 octobre 2018. Ensuite, la *MIGS* à Montréal (Canada) entre le 12 et le 13 novembre 2018 et enfin la *Game Connection America* à San Francisco (USA) entre le 18 et le 22 mars 2019. Au total, nous avons interrogé quatre-vingt-onze cadres supérieurs, PDG et directeurs de différents studios de jeux vidéo dans le monde. La société *Game Connection* qui organise ces différents événements met à disposition une plateforme de prise de rendez-vous. Il est alors possible pour les participants de contacter directement un autre participant afin de lui proposer un rendez-vous d'une durée standard de trente minutes. Ainsi, la durée moyenne des entretiens est de vingt-sept minutes.

3.3.1.1 La construction des guides d'entretien et déroulement des entretiens

Afin de collecter les données, nous avons utilisé l'entretien directif ou entretien standardisé (Gavard-Perret *et al.*, 2011). Ainsi, nous avons préalablement construit un guide d'entretien composé de questions ouvertes et fermées. En vue du temps imparti, nous avons décidé d'utiliser des questions fermées afin de faciliter la réponse, mais aussi, car ce type de question permet de comparer directement les réponses (Gavard-Perret *et al.*, 2011), ce qui est l'objectif de cette étude. Néanmoins, cela entraîne nécessairement une liberté de réponse moindre pour le répondant comparé à des questions ouvertes. C'est pour cette raison que nous avons utilisé ces deux types de questions, afin d'avoir des réponses rapides et précises à des questions ciblant un aspect très spécifique, par exemple, l'utilisation de méthodes agiles. Ces questions directes sont systématiquement accompagnées de questions de vérification ouverte afin de vérifier la bonne compréhension du thème abordé.

Concernant le déroulement des entretiens, dans un premier temps, nous nous présentions afin de mettre à l'aise le répondant en faisant abstraction de l'enregistrement audio. Puis, nous demandions au répondant de se présenter puis de présenter l'entreprise (Date de création, l'effectif de l'entreprise, les jeux publiés en indépendant, la structure du studio, le regroupement des individus dans le studio). Puis nous abordions, la gestion du processus de création (l'utilisation de méthodes agiles, les personnes impliquées, les procédures, ou encore le test du jeu). Ensuite, nous avons interrogé les personnes concernant la gestion des idées au sein de l'organisation (le partage des idées via un artefact, la sélection des idées, les critères d'évaluation, les personnes impliquées dans la sélection des idées, les récompenses ou encore le stockage des idées). Nous finissions l'entretien par les aspects liés à l'atmosphère de travail (la bienveillance, le niveau de langage, l'environnement détendu, ou encore l'humour au sein du studio). L'entretien se finissait par des mesures de la créativité perçue des jeux produits, et la capacité du studio à produire de nouvelles idées et de résoudre des problèmes de façon créative. Les entretiens ont été conduits en français et en anglais. La version anglaise du guide d'entretienLe guide d'entretien version anglaise a été vérifié avec un collègue dont l'anglais est sa langue maternelle. Chaque entretien a été enregistré puis retranscrit, en parallèle nous disposons du guide d'entretien où nous annotions une synthèse des réponses ainsi que des gestes liés aux questions ou aux réponses. L'intégralité du guide d'entretien utilisé pour cette étude est disponible en annexe de ce manuscrit. (*cf.* Annexe 4)

3.3.1.2 Les personnes interviewées

Le tableau 30 synthétise notre matériel empirique en listant l'ensemble des personnes accompagné des informations suivantes, la fonction, l'ancienneté du studio, l'effectif du studio, et la localisation du studio.

Tableau 30 : Synthèse des personnes interviewées

ID	Fonction	Genre °	Effectif**	Création **	Ville	Pays	Langue***
VGS01	Directeur de jeu	H	10	2017	Lyon	France	Français
VGS02	Directeur de jeu	H	475	1992	Montréal	Canada	Français
VGS03	Président directeur général	H	20	2003	Grenoble	France	Français
VGS04	Directeur du dév.* commercial	H	38	2009	Hambourg	Allemagne	Anglais
VGS05	Président directeur général	H	11	2000	Rotterdam	Pays-Bas	Anglais
VGS06	Manager général	H	25	2006	San José	Costa Rica	Anglais
VGS07	Président directeur général	H	20	2003	Glasgow	Écosse	Anglais
VGS08	Directeur technique en chef	H	175	2003	Montréal	Canada	Français
VGS09	Directeur du dév.* commercial	H	450	2005	Atlanta	États-Unis	Anglais
VGS10	Président directeur général	H	50	2009	Montréal	Canada	Français
VGS11	Responsable de la production	H	70	2001	Langen	Allemagne	Anglais
VGS12	Chef de projet	H	13	2014	Barcelone	Espagne	Anglais
VGS13	Directeur créatif	H	50	2000	Paris	France	Français
VGS14	Président directeur général	H	75	2002	Buenos Aires	Argentine	Anglais
VGS15	Président directeur général	H	25	2016	Paris	France	Français
VGS16	Directeur artistique	H	12	2011	Buenos Aires	Argentine	Anglais
VGS17	Président directeur général	H	37	2008	Copenhague	Danemark	Français
VGS18	Directeur du dév.* commercial	H	100	2008	Singapour	Singapour	Anglais
VGS19	Directeur technique en chef	H	17	2013	Turku	Finlande	Anglais
VGS20	Président directeur général	H	15	2014	Singapour	Singapour	Anglais
VGS21	Président directeur général	H	20	2013	Kajaani	Finlande	Anglais
VGS22	Président directeur général	H	30	2015	Kerala	Inde	Anglais
VGS23	Directeur général opérations	F	18	2014	Genova	Italie	Anglais

* développement/** de l'entreprise/*** utilisé lors de l'entretien/° Nous constatons également dans l'échantillon la surreprésentation des hommes dans l'industrie.

3.3.2 La calibration

La calibration est le processus utilisant des informations empiriques concernant les cas qui permet au chercheur de leur attribuer un score d'appartenance à un ensemble (Schneider et Wagemann, 2012). C'est une étape cruciale pour la bonne réalisation d'une analyse QCA (Greckhamer *et al.*, 2018 ; Ragin, 1987 ; Schneider et Wagemann, 2012). En effet, l'attribution d'un score d'appartenance a un impact certain quant à la pertinence des conclusions. Si cette étape n'est pas réalisée avec la plus grande rigueur, les chercheurs pourraient par leur action biaiser systématiquement leurs résultats.

Afin d'éviter des erreurs de calibration qui biaiseraient fortement les conclusions, Schneider et Wagemann (2012) prodiguent quatre conseils concernant les préconisations que le chercheur doit prendre lors de la calibration. Premièrement, définir avec précision la population ou le contexte de l'étude. La QCA étant basée sur la comparaison de cas, il est indispensable de constituer un échantillon de cas comparables. Deuxièmement, les auteurs mettent en avant l'importance fondamentale de précisément définir le sens de toutes les conditions utilisées afin d'être sûr de calibrer les conditions d'entrées et de sorties de tous les cas strictement de la même manière tout au long du processus de calibration. Troisièmement, de définir avec la plus grande certitude le seuil qui différenciera l'appartenance ou la non-appartenance à l'ensemble. Cette notion est également fondamentale, légèrement moins en csQCA par l'utilisation d'ensembles dichotomiques qu'en fsQCA, en effet, il est important pour le chercheur de s'assurer que tous les scores d'appartenance soient cohérents au travers des cas, afin de ne pas inclure dans l'ensemble un cas qui devrait en être exclu. Pour ce faire il est indispensable de définir le *cross-over point* pour la fsQCA et le seuil pour le csQCA, c'est-à-dire le seuil faisant basculer un cas soit hors de l'ensemble soit compris dans l'ensemble. On comprend ainsi l'importance de bien connaître les cas afin de les calibrer de la manière la plus cohérente. Dernièrement, les auteurs suggèrent de présenter la définition de cas entièrement compris de l'ensemble, et entièrement exclu de l'ensemble, c'est-à-dire des cas emblématiques des deux possibilités.

C'est ainsi que nous avons structuré cette section afin de revenir sur chaque élément abordé ci-dessus. Dans un premier temps, nous indiquerons la manière dont nous avons sélectionné les cas. Puis, comment nous avons conceptualisé les conditions d'entrées et la sortie. Nous finirons par présenter des cas emblématiques de chaque condition.

3.3.2.1 Sélection des cas

Lors de l'analyse QCA, nous avons utilisé vingt-trois des quatre-vingt-seize cas que nous avons collectés. Comme nous l'avons vu via les recommandations de Greckhamer *et al.* (2018) et Schneider et Wagemann (2012), il est impératif de construire l'échantillon de l'étude en accord avec des critères permettant de s'assurer que les cas soient inclus dans un même ensemble, afin de pouvoir les comparer.

Ici, nous nous intéressons aux studios de jeux vidéo, néanmoins, une telle définition de la population manquerait de précision afin de s'assurer qu'ils appartiennent à un même ensemble comparable. En effet, parmi l'ensemble « studios de jeux vidéo » on peut retrouver également des sous-ensembles (*cf.* figure 8). Le premier niveau de sous-ensemble recense les studios indépendants et non indépendants. À l'intérieur de l'ensemble « studios de jeux vidéo indépendants », on retrouve deux catégories de studio. Des studios spécialisés dans la sous-traitance, c'est-à-dire qu'ils ne développent pas leur propre jeu, mais des jeux d'autres acteurs, et des studios développant leurs propres jeux indépendants. Parmi l'ensemble « studios développant leurs propres jeux », il existe trois sous-ensembles, les studios développant leurs propres jeux mobiles, pour consoles et pour ordinateurs. Au sein de l'ensemble « studios développant leurs propres pour ordinateurs », on retrouve le sous-ensemble des studios qui diffusent leurs propres jeux sur *Steam* puis un dernier sous-ensemble des jeux disponibles sur *Steam* ayant au moins mille évaluations de joueur. Ce dernier ensemble de studios représente la population ou l'ensemble que nous allons étudier. Ainsi, le fait d'avoir précisé l'ensemble dont les cas devaient appartenir, nous permettra de sélectionner les cas pertinents et comparables afin de réaliser notre étude. Dans le paragraphe suivant, nous détaillons les décisions qui ont été prises quant aux choix des critères de sélection.

Premièrement concernant l'intérêt porté aux studios de jeux vidéo indépendants. Un studio indépendant est une organisation à part entière qui ne réfère pas à une autre organisation de qui ils percevraient un soutien financier. Nous avons fait l'hypothèse que les studios indépendants seraient plus libres que les studios non indépendants concernant la manière d'organiser le travail créatif, mais aussi concernant le niveau d'originalité final du jeu. Afin de justifier cette décision de nous intéresser en priorité aux studios indépendants, reprenons des éléments du second article en ces termes : « *De nombreux travailleurs de l'industrie du jeu vidéo font le choix de travailler pour des petits studios indépendants plutôt que dans des studios de grande taille, car ils y voient l'opportunité d'exploiter pleinement leur potentiel créatif. Ici mon poste me convient*

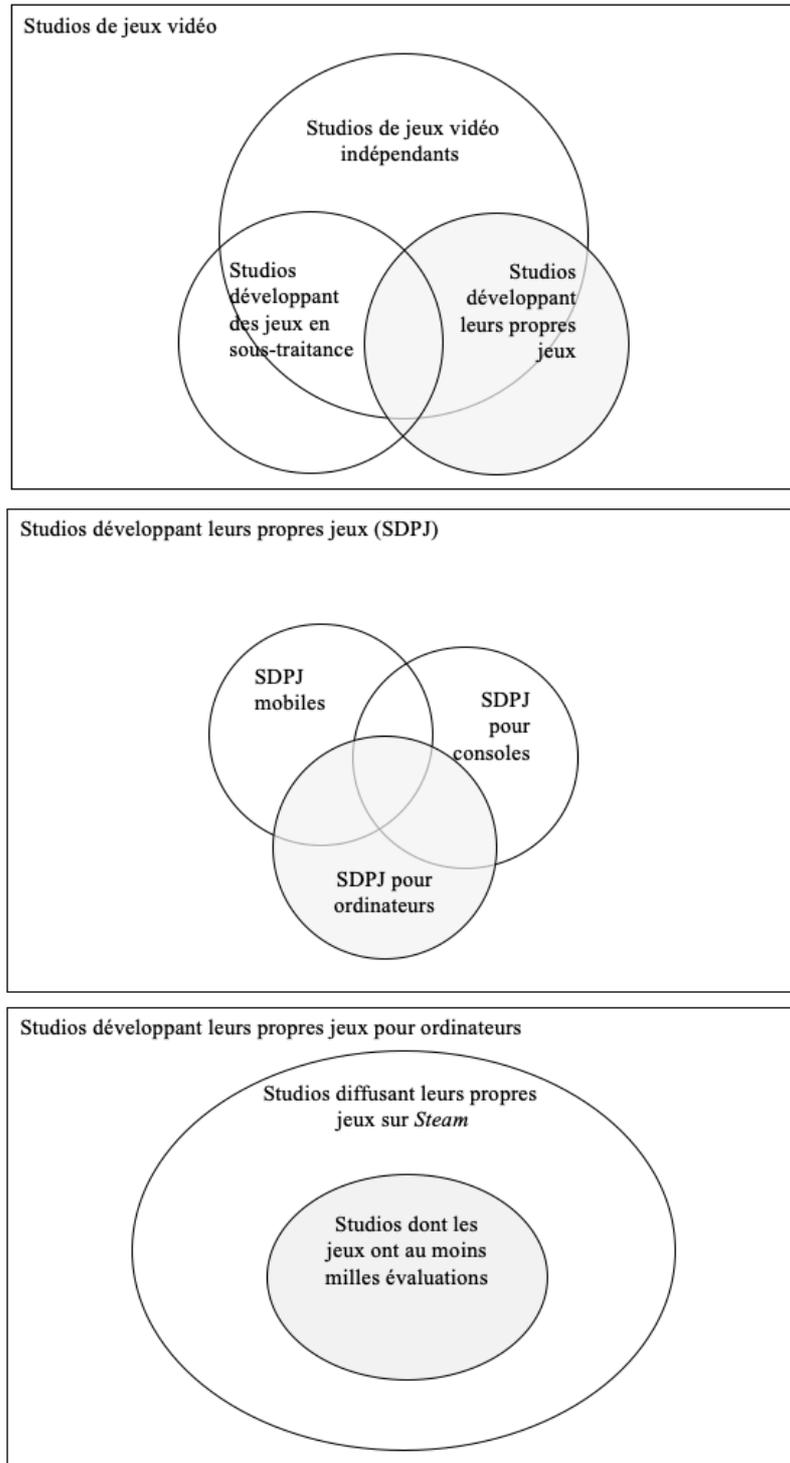
très bien, grâce à la polyvalence. Comparé à Ubisoft, j'avais un taffe spécialisé dans lequel on ne pouvait pas trop sortir. Si tu avais envie d'intervenir ailleurs, ce n'est pas évident, t'es pas nécessairement écouté [...]» (Créatif designer, studio 2) » Cette citation illustre, par le ressenti d'un créatif, l'intérêt des travailleurs de l'industrie pour travailler dans des organisations qui prennent des risques afin de produire un jeu créatif, original. Ce genre de risque est moins courant dans les grands studios, qui se doivent de limiter le risque de rejet de la communauté de joueur et donc utilisent des mécanismes efficaces et connus afin de réaliser un jeu vidéo qui se vendra et sera rentable pour l'organisation. Ainsi, les studios indépendants, même s'ils ont la même volonté stratégique, emploient des moyens différents et audacieux afin de proposer des nouveautés aux joueurs, leurs clients. C'est cette raison qui nous a poussés à davantage nous concentrer sur les studios indépendants que des studios intégrés dans une autre organisation.

Suivant une logique similaire, nous avons décidé de nous intéresser uniquement au studio qui a comme activité le développement de leurs propres jeux indépendant. En effet, il existe des studios indépendants, qui ne développent pas leurs propres jeux, mais qui travaillent uniquement en sous-traitance pour d'autres acteurs, pour lesquelles ils produisent des jeux dans leurs intégralités ou partiellement. Dans ce cas, les studios de sous-traitance ne sont pas libres de produire le jeu qu'ils souhaitent, mais doivent suivre des directives du commanditaire. Ainsi, nous avons décidé de nous intéresser aux studios qui possèdent le plus de liberté créative dans la réalisation de leur jeu.

Par la suite, quatre options s'offrent à nous, les studios qui développent des jeux mobiles, des jeux pour consoles, ou des jeux pour ordinateurs, mais aussi des studios qui développent des jeux sur plusieurs plateformes. Néanmoins, au-delà du type de plateforme c'est la mesure de la sortie qui nous a conduits à faire ce choix. La sortie que nous avons choisie est l'évaluation du jeu par les joueurs (*cf.* conceptualisation de la sortie). En effet, afin d'avoir une mesure fiable de la sortie, nous avons décidé de nous intéresser uniquement à la plateforme offrant le plus de jeux disponibles afin d'augmenter nos chances d'inclure le plus grand nombre de studio dans notre échantillon. C'est ainsi que nous nous sommes concentrés sur les jeux disponibles sur la plateforme *Steam*. Cette interface offre la possibilité aux joueurs ayant utilisé le jeu de pouvoir l'évaluer. Le second intérêt réside dans l'évaluation du jeu proprement dit, si les autres plateformes permettent une évaluation d'un à cinq, *Steam* permet une évaluation en pourcentage de satisfaction allant d'un à cent. De plus, en 2016, le journal *Forbes* indique que *Steam* est la

plateforme qui propose le plus grand nombre de jeux disponibles (Forbes, 2016). Toutes ces raisons nous ont conduits à strictement nous intéresser aux jeux disponibles et possédant plus de mille évaluations.

Figure 8 : Représentation simplifiée de l'échantillon de la population de l'étude QCA



En accord avec l'appartenance à l'ensemble d'étude, nous avons retenu plusieurs critères afin de sélectionner les cas. Premièrement, les studios doivent être indépendants, en effet des studios non indépendants n'ont pas la même liberté de création, ce qui pourrait entraîner des biais quant à l'organisation du studio que nous ne serions pas en mesure de capter. Deuxièmement, les jeux des cas sélectionnés doivent être disponibles sur la plateforme *Steam*. Ce second critère trouve sa source dans l'évaluation des jeux (la sortie), en effet, il est difficile et critiquable de ne pas utiliser la même échelle de mesure afin de mesurer la même sortie dans la même étude sauf si le but est de comparer les deux échelles, ce qui n'est pas notre cas ici. Finalement le dernier critère est un nombre minimum d'évaluations du jeu par les joueurs que nous avons fixé arbitrairement à supérieur à mille.

3.3.2.2 Conceptualisation et sens des conditions

La littérature présente de nombreux facteurs susceptibles d'influencer la CO, ce qui nous pousse à devoir faire des choix quant aux conditions que nous allons spécifiquement étudier. Notre choix a été motivé par deux raisons, premièrement, que le concept sous-jacent à la condition, possède une première conceptualisation théorique, en d'autres termes, que le concept a déjà fait l'objet de recherche permettant de capter le concept même si l'effet sur la CO n'a pas été validée empiriquement. La seconde raison est relative au monde réel, nous souhaitons que les conditions étudiées aient une potentielle importance pour les studios de jeux vidéo. Ainsi, en s'appuyant sur les cinq études de cas du second article, nous avons pu identifier ce type de conditions par l'identification d'éléments divergents en termes d'organisation du travail créatif. Aussi, nous souhaitons savoir si ces différences organisationnelles pouvaient avoir un impact sur la capacité du studio à produire un contenu créatif.

De la sorte, nous avons finalement arrêté notre choix concernant six conditions susceptibles d'influencer l'organisation d'un studio afin de développer des résultats créatifs. Parmi ces six conditions, trois sont des conditions issues de la littérature (méthodes agiles, gestion des idées, atmosphère détendue), les trois autres conditions ont émergé des différences d'organisations observées lors du second article (ouverture du processus créatif, regroupement en *open space*, type de regroupement des salariés). Il n'est pas rare en QCA d'utiliser ces deux types de conditions (e. g McKnight et Zietsma, 2018). Ainsi nous proposons de présenter, la conceptualisation pour les conditions théoriques, ainsi que le sens de chaque condition comme conseillé par Schneider et Wagemann (2012). Le tableau 31 synthétise les six conditions accompagnées d'une synthèse de la conceptualisation et du sens de la condition.

Méthodes agiles : les travaux théoriques consacrés au développement des méthodes agiles sont relativement peu nombreux, néanmoins, l'utilisation de méthodes agiles permettrait un développement plus rapide et respectant davantage l'évolution des besoins des clients (Serrador et Pinto, 2015). Selon Stoica *et al.* (2016), les entreprises ont principalement le choix de l'utilisation de méthodes agiles ou de méthodes traditionnelles. Pour cette condition, notre objectif est de s'assurer d'être en mesure de différencier l'utilisation de méthodes agiles et de méthodes traditionnelles. Pour ce faire, nous avons appliqué le principe de Shore et Warden (2008) qui indique que les méthodes agiles sont davantage une philosophie qu'une méthodologie bien précise. En effet, au travers de la littérature il existe plusieurs méthodes agiles comme *Scrum*, *Crystal* ou encore *Extreme Programming*. Afin de capter l'information quant à l'utilisation ou non de méthodes agiles, nous avons posé quatre questions, « Utilisez-vous une méthode agile ? », « Faites-vous des *daily stand up meeting* ? » puis nous posons deux questions de vérification quant à la philosophie agile « Vos équipes ont-elles la possibilité de proposer des idées et des modifications tout au long du processus ? » puis « est-ce qu'après avoir validé une idée, il est possible de la modifier ? L'objectif de ce questionnement est de discriminer la non-utilisation de méthodes agiles lors du développement de jeux vidéo.

Gestion des idées : la gestion des idées a été conceptualisée comme un outil clef dans le développement de la créativité et de l'innovation (Gerlach et Brem, 2017 ; Thom, 2015). Une gestion des idées permet à l'organisation de capter, évaluer et sélectionner les idées de manière efficace (Thom, 2015). L'objectif de cette condition est de capter si l'organisation a mis ou a commencé à être en place un système de management interne des idées. Afin d'être en mesure d'identifier la présence d'une gestion des idées, nous nous sommes intéressés à la présence de critères d'évaluation des idées, aux changements régulier des personnes en charge de la sélection des idées, aux récompenses les idéateurs, à la sauvegarde des idées et à la mise en place un artefact permettant de partager les idées conseillées par Gerlach et Brem (2017).

Ouverture du processus créatif : est basée sur le constat d'une divergence de pratique entre plusieurs studios. En effet, lors de l'étude qualitative dans les cinq studios de jeux vidéo, nous avons constaté que les studios un, trois et quatre, n'ouvraient pas la conception d'un jeu aux opérationnels que sont les programmeurs, les artistes, ou encore les animateurs. Néanmoins, en se basant sur les discours lors de la seconde étude, c'est bien au début du processus de création que la créativité est la plus forte : “Celle qui demande le plus de créativité c'est la toute première étape (la pré-production/le processus créatif)” (artiste 3D, studio 2). Ainsi, à travers

cette condition, nous cherchions à déterminer si l'organisation ouvrait le processus créatif à toutes les personnes désireuses de participer ou uniquement aux dirigeants. Pour ce faire, nous posons la question ouverte suivante : « qui est intégré dans la phase de conception du jeu ». Le mot conception est le terme technique utilisé dans l'industrie afin de mentionner la phase du projet qui correspond au processus créatif.

Regroupement en *open space* : est également une condition qui a principalement émergé des études de cas multiples mais qui porte également un intérêt théorique. En effet, au sein de la littérature en créativité, un débat persiste quant à l'efficacité de regrouper les salariés dans un *open space* afin de maximiser la performance créative. Grâce à la prise en compte de cette condition, nous souhaitons identifier si le regroupement en *open space* est pertinent pour la création d'un résultat créatif. L'important pour cette condition, est de s'assurer que nous partageons avec le répondant la même vision d'un *open space*, c'est-à-dire un lieu de travail ouvert, sans cloisons, où les personnes se voient mutuellement et peuvent directement entrer en contact. Pour se faire, en amont de poser la question « est-ce que vos collaborateurs travaillent dans un *open space* ? », nous partageons notre vision de ce que signifie *open space* avec le répondant.

Regroupement des salariés : s'intéresse à comment les personnes sont regroupées dans l'*open space* ou dans les bureaux fermés. En effet, lors de nos études de cas, nous avons observé trois pratiques différentes. Une première qui consiste à regrouper les salariés en fonction de leur département d'attachement, c'est-à-dire de regrouper toutes les personnes possédant le même *portfolio* de compétences. La seconde organisation observée regroupe les salariés en fonction de leur projet d'attachement, c'est-à-dire que toutes les personnes travaillant sur un même projet sont rassemblées dans une même zone géographique. Finalement le troisième aménagement de l'espace est une combinaison des deux précédentes, c'est-à-dire dans un premier temps par projet puis au sein de ce premier regroupant, l'entreprise réunit les personnes du même département. Cette troisième organisation, étant réservée aux projets de grandes tailles, où plusieurs travailleurs du même département sont affiliés à un même projet, nous avons décidé de nous intéresser à la pertinence de regrouper les salariés en îlot de projets.

Atmosphère de travail détendue : fait théoriquement référence à la dimension "Joie et humour" du SOQ. Il apparaît dans la littérature une contradiction quant à l'atmosphère détendue dans les studios de jeux vidéo. D'un côté, le SOQ identifie cette dimension comme ayant un impact fort. De l'autre côté, Schreier (2018) présente des périodes de grand stress au sein des

studios de jeux vidéo. Dans ce sens, nous avons posé deux questions aux répondants, « diriez-vous que vos collaborateurs travaillent dans un environnement détendu ? » La deuxième question fait directement référence à la description de Ekvall (1996, p.108) : « *Une atmosphère détendue avec des plaisanteries et des rires caractérise l'organisation qui est élevée dans cette dimension* »³⁰ par « *Est-ce que vos collaborateurs peuvent, faire des blagues, chantonner ?* » L'idée de cette condition est de déterminer si dans l'organisation en question la joie et la bonne humeur sont présentes.

³⁰ Ekvall (1996, p.108) « A relaxed atmosphere with jokes and laughter characterizes the organization which is high in this dimension »

Tableau 31 : Synthèse : conceptualisation et sens des conditions d'entrées

Conditions	Conceptualisation	Sens
Méthodes agiles	Shore et Warden (2008) considèrent les méthodes agiles comme un processus qui permet la philosophie agile, c'est-à-dire permettre à l'équipe projet de gagner en flexibilité afin d'être au plus proche du besoin du client.	L'organisation permet aux équipes projet de modifier des éléments du jeu déjà validé.
Gestion des idées	La gestion des idées, permet aux individus de formaliser et partager leurs idées et à l'organisation d'être capable de les capter, les évaluer, les sélectionner, les gérer et de récompenser la personne à l'origine de l'idée (Gerlach et Brem, 2017).	L'organisation a conscience de l'importance de gérer les idées à l'intérieur de l'organisation et met en place des actions dans ce sens.
Ouverture du processus créatif	Cette condition est l'une des conditions qui ont émergé des études de cas, nous avons observé des divergences quant à l'ouverture ou la fermeture de l'étape demandant le plus de créativité selon les répondants, la phase de conception du jeu.	L'organisation ouvre les réunions lors de la phase de conception d'un jeu aux personnes souhaitant participer.
Regroupement en <i>open space</i>	Correspond à la dimension de l'aménagement physique de l'espace créatif de Kristensen (2004) où l' <i>open space</i> faciliterait les interactions entre les personnes. On retrouve cette idée également dans les travaux de De Paoli, Sauer et Ropo (2019).	L'organisation regroupe les travailleurs dans un espace commun ouvert.
Regroupement des salariés	Cette condition est l'une des conditions qui ont émergé des études de cas, nous avons observé des divergences quant au regroupement des salariés au regard de leur département d'appartenance ou de leur affectation à un projet.	L'organisation regroupe les travailleurs en fonction de leur projet.
Atmosphère de travail détendue	Fait référence à la dimension « jouabilité/humour » du SOQ (Isaksen <i>et al.</i> 2010). Il prône la joie de vivre sur le lieu de travail qui se traduit par des plaisanteries, des blagues, des rires, des éléments qui représentent la bonne humeur dans le studio.	L'organisation offre un environnement de travail détendu qui se traduit par la bonne humeur.

3.3.2.3 Conceptualisation et sens de la sortie

La CO étant un phénomène difficilement directement observable, nous avons utilisé le proxy le plus communément mobilisé afin de mesurer la CO, le résultat créatif (e.g. Amabile *et al.*, 1996 ; Bissola et Imperatori, 2011). En effet, si l'organisation est créative elle devrait être en mesure de produire un résultat créatif. Dans l'industrie du jeu vidéo, le principal produit créatif mis sur le marché est un jeu vidéo. Ainsi pour chaque studio, nous avons précisé aux répondants de répondre aux questions en accord avec les jeux qu'ils nous ont préalablement cités. Puis dans un second temps, nous nous sommes rendus sur la plateforme *Steam* afin de récolter les évaluations effectuées par de tierces personnes de tous les jeux mentionnés par les répondants. Néanmoins, l'évaluation des jeux n'étant pas spécifique à l'originalité ou la créativité des jeux, mais bien la satisfaction de cette tierce personne. Cependant, comme nous l'indique Caves (2000), Hartley (2007) et Jones *et al.* (2016), les consommateurs des industries créatives et notamment les joueurs de jeux vidéo sont à la recherche perpétuelle de nouveautés. De plus, Horn et Salvendy (2009) se sont intéressés à l'évaluation de la créativité des produits, qu'ils définissent comme « *le jugement subjectif de la nouveauté et du caractère approprié d'un produit qui suscite une réaction émotionnelle compatible avec les préférences du juge* »³¹ (Horn et Salvendy, 2009, p.224). Ainsi, il existerait un lien entre nouveauté du jeu et l'évaluation positive de la créativité. Les auteurs abordent également, « *une réaction émotionnelle compatible avec les préférences du juge* », selon nous, par cette phrase les auteurs font référence à la qualité du jeu, c'est-à-dire à l'atteinte des besoins et des attentes des juges, dans notre cas les joueurs. Ainsi, il s'avère que pour qu'un produit soit perçu comme créatif, il doit être de qualité, répondre aux besoins et attentes des joueurs et doit faire preuve de nouveauté. Cette évaluation de la créativité d'un produit est cohérente et corrobore la vision de Dean *et al.* (2006) considérant une idée créative lorsqu'elle est de qualité et présente de la nouveauté. Ainsi, il apparaît que pour qu'un joueur soit satisfait le jeu doit être nouveau et répondre aux attentes des joueurs. De même, les jeux ne proposant pas de nouveauté ne devraient pas satisfaire un joueur et induire une évaluation négative. Ainsi, l'évaluation des jeux par des joueurs peut être pertinente afin d'évaluer la créativité d'un produit. Au final l'évaluation de la créativité par le produit créatif apparaît comme un effet visible et mesurable de la CO. Le tableau 32, synthétise la conceptualisation et le sens de la sortie.

³¹ (Horn et Salvendy, 2009, p.224) « product creativity is defined as the subjective judgment of a product to exhibit novelty and appropriateness that elicits an emotional response compatible with the judge's preferences »

Tableau 32 : Synthèse : conceptualisation et sens de la sortie

Sortie	Conceptualisation	Sens
La créativité organisationnelle	Le résultat créatif d'un studio est un jeu vidéo, qui doit apporter de la nouveauté afin de satisfaire les consommateurs. Ainsi nous utilisons, l'évaluation de la satisfaction de tierce personne afin de mesurer la créativité du produit créatif.	Dans notre cas, les jeux qui possède une note de satisfaction supérieur à 80/100 sur la plateforme <i>Steam</i> .

3.3.2.4 Attribution des scores d'appartenance des cas aux conditions

Dans les sections précédentes, nous avons présenté la conceptualisation ainsi que le sens des conditions et de la sortie comme conseillé par Greckhamer *et al.* (2018). À présent, nous allons nous intéresser à la méthode de calibration des cas pour chaque condition. Cette étape est primordiale et déterminante pour la pertinence de l'analyse (Schneider et Wagemann, 2012). En effet, l'objectif de cette étape est d'attribuer des scores d'appartenance à chaque condition pour chaque cas en s'appuyant sur des informations empiriques (Schneider et Wagemann, 2012). Ainsi, il est nécessaire de formaliser une procédure de calibration afin de s'assurer de la cohérence de la calibration des cas. C'est à cette étape que nous allons définir si le cas en question fait partie de l'ensemble présentant la condition ou non. Pour ce faire, nous allons passer en revue les critères permettant l'attribution du score d'appartenance pour chaque condition. Le tableau 33 propose une synthèse de la calibration des six conditions d'entrée.

Dans la littérature, il existe plusieurs méthodes de calibration en fonction de la nature des données d'entrée, qui peuvent être quantitatives ou qualitatives, mais aussi en fonction de la variante QCA utilisée (Ragin, 2008a). Nous développerons uniquement les méthodes de calibration employées pour nos données d'entrées qualitatives. De plus, nous détaillerons la méthode de calibration pour la variante mobilisée c'est-à-dire csQCA. Les lecteurs intéressés par la calibration de donnée quantitative et de la variante fsQCA peuvent s'orienter vers le chapitre d'ouvrage de Ragin (2008a).

Contrairement au fsQCA, csQCA ne s'intéresse pas au degré d'appartenance, mais est basé sur une vision dichotomique. Le chercheur ne possède que deux possibilités de calibration, intégrer le cas dans l'ensemble (*fully in the set*) ou l'exclure (*fully out the set*). Ainsi, il est important lors de la calibration de donnée qualitative en csQCA de clairement définir le point de bascule,

c'est-à-dire la limite à laquelle un cas sera intégré dans l'ensemble ou exclu de l'ensemble (Schneider et Wagemann, 2012). La méthode QCA étant basée sur la connaissance des cas (Greckhamer *et al.*, 2008 ; Schneider et Wagemann, 2012), la collecte de données qualitatives doit permettre au chercheur d'avoir une connaissance suffisante des cas afin de lui permettre de confronter le cas ou le critère d'appartenance aux ensembles des conditions (Schneider et Wagemann, 2012).

Méthodes agiles : afin qu'un cas soit considéré comme faisant partie de cet ensemble, l'organisation devait déclarer l'utilisation de méthodes agiles, effectuer des *daily stand up meeting* et offrir la possibilité aux personnes de modifier un élément du jeu déjà validé. Pour cette condition, l'organisation devait réunir les trois critères afin d'être considérée comme utilisant les méthodes de développement agiles.

Gestion des idées : afin qu'un cas soit considéré comme faisant partie de cet ensemble, l'organisation devait avoir prédéfini des critères d'évaluation des idées, changer régulièrement de personne en charge de la sélection des idées, sauvegarder les idées et avoir mis en place un artefact permettant aux individus d'échanger des idées. Gerlach et Brem (2017) rapportent également l'importance de récompenser les individus. Toutefois, dans les cas que nous avons observé, aucun studio n'a atteint ce niveau de maturité. Ainsi comme Hinterleitner, Sager et Thomann (2016) le suggèrent, nous avons apporté une souplesse quant à la calibration de cette condition afin qu'elle ne soit pas triviale, c'est-à-dire une constante dans ce type d'industrie. Une condition triviale est une condition qui est présente ou absente pour l'ensemble de l'échantillon, ainsi cette condition peut biaiser l'analyse. Nous verrons en détail dans la partie « Tests de robustesse – Post-QCA » l'intérêt pour un chercheur d'effectuer des tests de biais d'échantillon. Ainsi, parmi ces quatre critères le cas devait au moins remplir trois de ces critères afin d'être intégré à l'ensemble de la condition.

Ouverture du processus créatif : afin qu'un cas soit considéré comme faisant partie de cet ensemble, l'organisation devait intégrer dans la conception, non pas uniquement les concepteurs (scénaristes et *game designers*), dirigeants et managers, mais également des opérationnels comme les artistes, les programmeurs ou encore les animateurs.

Regroupement des salariés en *open space* : afin qu'un cas soit considéré comme faisant partie de cet ensemble, l'organisation devait regrouper les salariés dans un lieu commun, ouvert où toutes les personnes peuvent directement interagir avec les autres.

Regroupement des salariés par projet : afin qu'un cas soit considéré comme faisant partie de cet ensemble, l'organisation devait regrouper les salariés en fonction de leur projet d'affiliation. C'est-à-dire que les membres d'un même projet doivent être réunis en un même lieu dans les locaux de l'organisation.

Atmosphère de travail détendue : afin qu'un cas soit considéré comme faisant partie de cet ensemble, l'ambiance de travail dans l'organisation devait être considérée comme détendue, et l'organisation devait laisser la possibilité aux salariés de faire preuve d'humour en tolérant les blagues et les rires au sein de l'organisation.

Tableau 33 : Synthèse des critères d'appartenance à une condition

Condition	Entièrement dans l'ensemble (1)	Entièrement sortie de l'ensemble (0)
Utilisation de Méthodes agiles	Le studio doit : <ul style="list-style-type: none"> déclarer utiliser une méthode agile. réaliser des <i>daily stand up meeting</i> donner la possibilité aux individus de modifier des éléments du jeu déjà validé. 	Le studio ne doit pas : <ul style="list-style-type: none"> déclarer utiliser une méthode agile. ou réaliser des <i>daily stand up meeting</i> ou donner la possibilité aux individus de modifier des éléments du jeu déjà validé.
Mise en place d'un système de gestion des idées	Le studio doit : <ul style="list-style-type: none"> avoir des critères d'évaluation des idées prédéfinies changer régulièrement les personnes en charge de l'évaluation des idées sauvegarder les idées mettre à disposition un artefact permettant l'échange d'idées 	Le studio ne doit pas : <ul style="list-style-type: none"> avoir des critères d'évaluation des idées prédéfinies changer régulièrement des personnes en charge de l'évaluation des idées sauvegarder les idées mettre à disposition un artefact permettant l'échange d'idées
<i>Pour qu'un cas soit considéré entièrement dans l'ensemble, il doit au minimum réunir trois des quatre critères</i>		
Ouverture du processus créatif	Le studio doit intégrer les opérationnels dans le processus créatif, c'est-à-dire lors de la phase de conception.	Le studio n'intègre pas les opérationnels dans le processus créatif.
Regroupement des salariés en <i>open space</i>	Le studio doit regrouper les salariés dans un lieu commun et ouvert.	Le studio ne regroupe pas les salariés dans un lieu commun et ouvert.
Regroupement des salariés par projet	Le studio doit regrouper les salariés en fonction de leur projet d'affiliation	Le studio ne regroupe pas les salariés en fonction de leur projet d'affiliation
Atmosphère de travail détendue	L'ambiance de travail est considérée comme détendue et le studio doit permettre aux individus de faire preuve d'humour et de rire.	L'ambiance de travail n'est pas considérée comme détendue et le studio ne permet pas aux individus de faire preuve d'humour et de rire.

3.3.2.5 Attribution des scores d'appartenance des cas à la sortie

Concernant la sortie, nous avons utilisé la moyenne des évaluations de jeu disponible sur *Steam*. Ainsi pour chaque studio un score a été attribué en fonction de la moyenne des scores de satisfaction des joueurs pour tous les jeux disponibles sur la plateforme ayant été réalisés par l'organisation décrite par le répondant. Puis, nous avons calculé grâce à la fonction « summary » de R, les seuils des différents quartiles de notre effectif, nous avons considéré les cas présentant la sortie comme devant faire partie du quatrième quartile, c'est-à-dire être compris dans les vingt-cinq pour cent des meilleures évaluations de notre échantillon. Ainsi, les studios présents au sein du quatrième quartile sont intégrés dans l'ensemble possédant la sortie (1).

Sortie	Entièrement dans l'ensemble (1)*	Entièrement sortie de l'ensemble (0)
High evaluation on steam	La moyenne des évaluations des jeux de studio disponibles sur <i>Steam</i> doit être incluse dans le quatrième quartile. La moyenne des évaluations doit être supérieure ou égale à 16,10/20	La moyenne des évaluations des jeux de studio disponibles sur <i>Steam</i> ne doit pas être incluse dans le quatrième quartile. La moyenne des évaluations doit être supérieure ou égale à 16,10/20

3.3.2.6 Définition du cas emblématique de chaque condition et de la sortie

Comme suggéré par Greckhamer *et al.* (2018) cette section permet de présenter pour chaque condition le cas emblématique entièrement inclus et entièrement exclu pour chaque condition. La définition des cas emblématiques, en plus d'une définition précise des critères d'intégration, peut aider le chercheur lors de la calibration. L'ensemble des descriptions du cas emblématique de chaque condition et de la sortie sont présentées dans le tableau 34.

Tableau 34 : Cas emblématique de chaque condition et de la sortie

Conditions	Cas emblématique entièrement dans l'ensemble (1)	Cas emblématique entièrement exclu de l'ensemble (0)
Utilisation de méthodes agiles	L'organisation fait preuve d'une grande flexibilité dans la gestion des projets créatifs.	L'organisation s'appuie sur un cahier des charges défini en début de projet, et délivre le produit en respectant le cahier des charges initial.
Mise en place d'un système de gestion des idées	L'organisation a conscience de l'importance de gérer les idées et met en place des pratiques de gestion de celles-ci.	L'organisation ne prête pas d'attention particulière aux idées et les gère de façon organique.
Ouverture du processus créatif	L'organisation ouvre les réunions de conception du jeu à toutes les personnes désireuses de participer.	L'organisation ne tolère que les concepteurs, les managers et les dirigeants aux réunions de conception du jeu.
Regroupement en <i>open space</i>	L'organisation regroupe les salariés dans un <i>open space</i> .	L'organisation regroupe les salariés dans des bureaux individuels et fermés.
Regroupement des salariés par projet	L'organisation réunit les membres d'un même projet dans un espace canalisé.	L'organisation regroupe les salariés en fonction de leur département d'attachement en dépit de l'affiliation à un projet.
Atmosphère de travail détendue	L'organisation instaure une atmosphère de travail détendue où les salariés peuvent faire des blagues et en rire collectivement.	L'organisation instaure une atmosphère de travail anxiogène.

Sortie		
Créativité organisationnelle	L'organisation est capable de produire un résultat créatif satisfaisant la grande majorité des utilisateurs.	L'organisation copie ses concurrents et n'apporte ainsi pas de nouveauté sur le marché.

3.3.2.7 Processus de calibration des conditions

Afin de faciliter le processus de calibration, tous les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits. La calibration des conditions d'entrée a été réalisée manuellement à travers trois tableaux *Excel*. Le premier tableau recense toutes les données brutes, c'est-à-dire avant la calibration. Chaque colonne représente une question et chaque ligne représente un cas, ainsi à l'intersection d'une colonne et d'une ligne se trouve la réponse à la question pour chaque cas. Nous avons parcouru tous les entretiens afin de renseigner la réponse de l'organisation pour chaque question. Nous disposons ainsi d'un tableau indiquant, oui ou non pour les questions fermées, des chiffres pour l'effectif, le nombre de jeux, l'année de création, etc. Les réponses aux questions ouvertes ont été utilisées afin de s'assurer que le répondant avait bien compris la question. Dans un second tableau, nous avons regroupé les conditions en fonction des critères d'intégration des cas. Nous avons remplacé automatiquement les « oui » par des « 1 » et les « non » par des « 0 ». Nous disposons donc d'un second tableau composé de « 0 » et de « 1 ». Par exemple, la condition « méthodes agiles » comporte trois critères, la déclaration de l'utilisation de méthodes agiles, la mise en place de *daily stand up meeting*, et la possibilité offerte aux individus de modifier un aspect déjà validé du jeu. Ainsi, à droite de ces trois colonnes représentant les trois critères, nous avons ajouté la colonne « méthode agile » qui reprend les trois critères et qui attribue un « 1 » ou un « 0 » si et seulement si les trois critères sont présents. Nous avons procédé de la sorte pour les autres conditions d'entrées. Finalement, le troisième et dernier tableau recense uniquement les conditions et cas calibrés. Il nous a servi d'export vers le logiciel R afin de précéder à l'analyse. Les trois tableaux anonymisés sont disponibles en annexe (*cf.* Annexe 8 – Calibration QCA – Article 3).

3.3.2.8 Processus de calibration de la sortie

Le processus de calibration de la sortie s'est réalisé en plusieurs étapes. La première étape consistait à identifier les jeux mentionnés par l'organisation comme ayant été réalisés avec l'organisation décrite. La seconde étape résidait dans la recherche de ces jeux sur la plateforme *Steam*. Puis nous vérifions manuellement le nombre d'évaluations, qui a été placé arbitrairement à au moins mille évaluations. Nous avons procédé à la collecte des données de sorties pour tous les jeux de tous les studios. Si le studio disposait de plusieurs jeux disponibles et ayant au moins mille évaluations, nous avons calculé la moyenne de la satisfaction des joueurs. La note attribuée par les tierces personnes est comprise entre zéro et cent. Ainsi à l'issue de cette étape, nous avons à disposition un score par studio basé sur l'évaluation des utilisateurs. Pour faciliter la perception du score, nous l'avons ramené sur vingt. Puis finalement, nous avons intégré ce score dans les différents tableaux présentés ci-dessus, et notamment dans le troisième tableau afin de finaliser la calibration sur le logiciel R. Ainsi, nous avons utilisé la fonction « *calibrate* » de type *crisp set* avec un seuil fixé à 16,10/20, ce qui nous a permis d'automatiquement calibrer tous les cas dont le score était compris dans le quatrième quartile. Après ces opérations, la base de données calibrée était prête pour l'analyse.

Lors de la section suivante, nous allons aborder les différentes analyses réalisées afin d'obtenir les résultats.

3.4 Analyse des données QCA - QCA

Nous avons effectué l'analyse QCA à l'aide du logiciel libre « R » version 3.5.2 en s'appuyant sur l'environnement visuel de « RStudio » version 1.1.463 en utilisant principalement les paquets « *QCA* » version 3.6 (Dusa *et al.*, 2019) et « *SetMethods* » version 2.5 (Oana *et al.*, 2020). Au travers de cette partie, nous aborderons les analyses de nécessité, de suffisance et la minimisation de la table de vérité.

3.4.1 Analyse de la nécessité

Pour l'analyse de nécessité des conditions, nous avons utilisé la fonction « QCAfit » du paquet « *SetMethods* » avec l'argument « *necessity = true* » ce qui permet de tester la nécessité individuelle de chaque condition. Afin qu'une condition soit considérée comme nécessaire, trois paramètres sont à prendre en compte, la cohérence (*consistency*), la couverture (*coverage*) et la pertinence de la nécessité (*relevance of necessity*). En csQCA, les valeurs doivent être respectivement à 1 pour la cohérence et supérieur à 0,5 concernant la couverture et la pertinence de la nécessité.

Dans un deuxième temps, nous avons testé la nécessité de combinaison de conditions en utilisant la fonction « *superSubset* » du paquet « *SetMethods* ». Ainsi le logiciel teste automatiquement toutes les combinaisons possibles, aussi bien les disjonctions que les conjonctions. Les critères de nécessité et les valeurs sont les mêmes que pour une condition seule, c'est-à-dire la cohérence (*consistency*), la couverture (*coverage*) et la pertinence de la nécessité (*relevance of necessity*) (Schneider et Wagemann, 2012).

3.4.2 Analyse de la suffisance

Concernant l'analyse de suffisance des conditions, nous avons à nouveau utilisé la fonction « QCAfit » du paquet « *SetMethods* », mais cette fois avec l'argument « *necessity = false* » ce qui permet de tester la suffisance individuelle de chaque condition. Deux paramètres sont à vérifier, la cohérence de suffisance (*sufficiency Consistency*) et la réduction proportionnelle de l'incohérence (*Proportional Reduction in Inconsistency*, PRI). En csQCA, les valeurs doivent être respectivement à 1 pour la cohérence et supérieur à 0,5 pour la réduction proportionnelle de l'incohérence (PRI) (Schneider et Wagemann, 2012).

Afin de déterminer la suffisance des combinaisons de conditions, il est nécessaire d'utiliser la table de vérité. La table de vérité recense toutes les combinaisons possibles, en QCA le nombre de combinaison est calculé de la manière suivante : 2^k où K est le nombre condition et 2 est le nombre d'états que peut prendre la condition (Schneider et Wagemann, 2012). Avec cette fonction exponentielle, le nombre de combinaison augmente rapidement au regard du nombre de condition.

Au sein de la table de vérité, chaque ligne représente une configuration où la relation entre les conditions est une conjonction c'est-à-dire qu'elles sont liées grâce à l'opérateur logique

« ET ». Ainsi, la table de vérité permet de vérifier la suffisance de chaque configuration. Néanmoins, des précautions sont à prendre lors de la création de la table de vérité. Il est important de s'assurer de la pertinence du seuil d'inclusion qui ne doit jamais être inférieur à 0,75 (Ragin, 2006 ; Schneider et Wagemann, 2012). Ainsi, la technique privilégiée par Ragin, (2006) et Schneider et Wagemann (2012) est d'identifier un écart significatif de l'inclusion entre deux lignes. La table de vérité partielle n'incluant pas les restes logiques (*logical remainders*), est disponible à travers le tableau 35. Dans notre cas, un écart très significatif est à relever entre la ligne trois et quatre, donc le seuil sera fixé à 1, ce qui est la valeur du seuil maximum. Il est important de vérifier que la valeur de PRI ne soit pas inférieure à 0,5 même si la cohérence est également à 1 la sortie de la configuration ne doit pas amener à l'occurrence de la sortie. Il est également nécessaire de vérifier que les configurations avec une sortie à 1 respectent bien les conditions nécessaires issues de l'analyse de nécessité, ce qui est le cas concernant notre étude.

À présent, nous avons à notre disposition une table de vérité vérifiée et cohérente, nous pouvons passer à la dernière étape de l'analyse, le cœur même de l'analyse QCA, la minimisation.

Tableau 35 : Table de vérité

ID	Méthodes agiles	Gestion des idées	Ouverture du processus créatif	Regroupement des salariés en <i>open space</i>	Regroupement des salariés par projet	Atmosphère de travail détendue	# de cas	CO	Inclusion (coherence)	PRI
1	1	1	1	1	1	1	3	1	1 000	1 000
2	1	1	1	0	1	1	1	1	1 000	1 000
3	1	1	1	1	0	0	1	1	1 000	1 000
4	1	1	0	1	1	1	4	0	0,250	0,250
5	0	1	0	1	1	1	3	0	0,000	0,000
6	0	0	0	0	0	0	2	0	0,000	0,000
7	0	1	0	1	0	1	2	0	0,000	0,000
8	0	0	0	0	0	1	1	0	0,000	0,000
9	0	0	0	1	0	0	1	0	0,000	0,000
10	0	0	0	1	1	0	1	0	0,000	0,000
11	0	1	0	0	0	1	1	0	0,000	0,000
12	1	0	1	1	0	0	1	0	0,000	0,000
13	1	0	1	1	0	1	1	0	0,000	0,000
14	1	1	0	0	0	1	1	0	0,000	0,000

3.4.3 Minimisation de la table de vérité

Avant de s'intéresser concrètement à la minimisation, il est important d'aborder deux notions, la diversité limitée (*limited diversity*) et les restes logiques (*logical remainders*). Les restes logiques sont les lignes de la table de vérité qui manquent de preuve empirique suffisante afin d'effectuer un test de suffisance (Schneider et Wagemann, 2012). C'est la présence de ces restes logiques qui entraîne une diversité limitée, qui peut être définie comme « *l'ensemble de toutes les combinaisons logiquement possibles de conditions pour lesquelles il n'existe pas ou pas suffisamment de preuves empiriques* »³² (Schneider et Wagemann, 2012, p.151). Schneider et Wagemann (2012) recensent trois types de restes logiques :

Les restes arithmétiques : correspondent aux restes logiques qui sont dus au nombre de combinaisons possibles supérieur au nombre de cas étudiés. Ainsi, pour ces combinaisons non observées, un manque de preuve empirique empêche de statuer sur la sortie générée par cette configuration. Un moyen de limiter ce type de restes logiques est une collecte exhaustive, ce qui est rarement possible en vue de la croissance rapide du nombre de combinaison en fonction du nombre de conditions.

Les restes groupés : font référence aux restes logiques qui sont générés par des relations entre les conditions. Par exemple, si une condition X est nécessaire à une autre condition X', alors si X n'est pas présente, X' ne sera pas présente non plus. Cette relation interne à l'étude génère des configurations non observables et donc entraînera une diversité limitée.

Les restes impossibles : correspondant à des combinaisons impossible à observer. Par exemple, lors d'une étude qui mobilise les conditions « méthodes agiles » et « méthodes traditionnelles », il est impossible d'observer dans une même combinaison la présence simultanée des deux conditions par leur nature antinomique. De même lors d'une étude concernant la taille, si la recherche s'intéresse aux conditions « grande taille » et « petite

³² Schneider et Wagemann (2012, p.151) « as the set of all logically possible combinations of conditions for which either no or not enough empirical evidence is at hand »

taille », une personne ne peut appartenir à la fois à l'ensemble « grande taille » et « petite taille ». Ces restes logiques non observables entraînent systématiquement une diversité limitée.

Avant de présenter la minimisation, nous aborderons les contre-factuels (*counterfactuals*), ou hypothèses simplificatrices (*simplifying assumptions*). Ragin et Sonnett (2004) distinguent deux types de contre-factuels, les contre-factuels faciles et les contre-factuels difficiles. Les contre-factuels faciles sont définis comme les hypothèses simplificatrices qui sont conformes à la fois aux preuves empiriques disponibles et aux connaissances théoriques existantes sur l'effet des conditions uniques qui composent le reste logique. Ces intuitions guidées par la théorie sur les conditions sont souvent appelées « attentes directionnelles » (*directional expectations*) (Ragin, 2008b). Les contre-factuels difficiles, en revanche, ne sont conformes qu'aux preuves empiriques dont on dispose, mais pas aux attentes directionnelles (Schneider et Wagemann, 2012). Les solutions qui sont possibles d'obtenir avec une analyse QCA utilisent ces hypothèses simplificatrices afin de proposer des solutions allant de la plus conservatrice à la plus parcimonieuse en passant par la solution intermédiaire.

L'étape de minimisation consiste à comparer deux lignes de la table de vérité, si elles sont toutes deux liées à la sortie et différentes d'une condition, avec dans un cas la présence et l'autre cas l'absence de ladite condition, alors il est possible de fusionner les deux lignes afin d'en obtenir une ligne simplifiée ou minimisée (Schneider et Wagemann, 2012). Ainsi en se basant sur ce principe, il est possible d'obtenir trois types de solutions qui sont basés sur des hypothèses quant aux restes logiques.

La solution conservatrice : ou solution complexe, car elle peut être difficile à interpréter théoriquement. Néanmoins, contrairement aux autres solutions, ce type de solution ne fait aucune hypothèse simplificatrice quant aux restes logiques et se base exclusivement sur les informations empiriques disponibles. En d'autres termes, la minimisation de cette solution se base uniquement sur les lignes de la table de vérité ayant des preuves suffisantes afin de statuer quant à la sortie générée.

La solution intermédiaire : permet en utilisant les attentes directionnelles de simplifier la solution conservatrice en s'appuyant sur la théorie. Cette solution intermédiaire intègre ainsi les lignes de la table de vérité observées et suffisantes, ainsi que les contre-factuels faciles.

La solution parcimonieuse : est la solution la plus simplifiée et donc la plus facilement interprétable théoriquement. Cette solution prend en compte les lignes de la table de vérité observées et suffisantes, ainsi que les contre-factuels faciles.

Les conclusions du troisième article mobilisent la solution conservatrice, en effet, nous pourrions avec des attentes directionnelles concernant les conditions issues de la théorie obtenir la solution intermédiaire, mais aussi parcimonieuse. Toutefois, en recherche organisationnelle, la solution conservatrice est privilégiée, car elle permet une vision configurationnelle du phénomène (Baumgartner et Thiem, 2017 ; Fiss, 2011 ; Greckhamer *et al.*, 2018).

3.5 Tests de robustesse – Post-QCA

Cette section est consacrée aux tests de robustesse de l'analyse QCA, pour ce faire nous nous sommes principalement appuyés sur l'ouvrage de Schneider et Wagemann (2012) et de Oana, Schneider et Thomann (à paraître), au sujet de ce dernier ouvrage, les numéros de pages indiqués dans ce manuscrit sont à titre indicatif car ils sont susceptibles de changer lors de la parution de l'ouvrage. Les tests de robustesse en QCA sont très récents. Schneider et Wagemann (2012) pensaient que les conclusions QCA pouvaient et devraient être soumises à des tests de robustesse. Il aurait toutefois fallu attendre huit années pour qu'une méthode stable et performante soit développée par Oana, Schneider et Thomann (à paraître).

Comme nous l'avons vu précédemment, l'analyse QCA implique une série de décisions analytiques prises par le chercheur (seuils de calibration, les seuils de cohérence de la table de vérité, les attentes directionnelles, etc.), et notamment certaines décisions ont des marges de confiance plus importante que d'autres. Ainsi Oana, Schneider et Thomann (à paraître) abordent la notion de robustesse en posant deux questions, la robustesse contre quoi et qu'est-ce qui rend un résultat robuste (Oana, Schneider et Thomann, à paraître). Concernant la première question, les auteurs présentent la robustesse contre quatre éléments :

La calibration des conditions et de la sortie : sont composés de deux éléments, la localisation des ancrages qualitatifs et le choix de la forme fonctionnelle. Ainsi le chercheur a la possibilité d'influer sur le seuil qui fera basculer un cas dans l'ensemble ou l'exclure de l'ensemble.

Le choix des seuils de fréquence : correspond aux choix faits par le chercheur quant à l'établissement d'un seuil de fréquence d'observation de cas afin de statuer quant à la sortie

provoquée. Par exemple, le chercheur peut décider qu'un seul cas permet de statuer sur la pertinence de la configuration amenant à la sortie.

Le choix du seuil de cohérence brute : le chercheur a le choix d'être plus ou moins exigeant concernant le seuil de cohérence de la table de vérité. En d'autres termes, le chercheur peut influencer le nombre de configurations suffisantes. Ainsi les auteurs conseillent aux chercheurs de communiquer le choix du seuil et les raisons de l'établissement de ce seuil. Vous pouvez retrouver ces informations concernant notre étude dans la section « analyse de suffisance ».

La définition des conditions de population et de champ d'application : le chercheur peut faire le choix d'ajouter ou de retirer des cas en fonction de trois critères, le cas typique, le cas déviant en cohérence et le cas en couverture. Ces choix vont avoir des conséquences quant à la cohérence et la couverture des solutions. Les chercheurs sont autorisés à retirer des cas uniquement si la théorie et les observations de la table de vérité le permettent. Par exemple si le cas influent est le seul cas sur une ligne de la table de vérité, ou qu'il est seulement couvert de manière unique.

Oana, Schneider et Thomann (à paraître) proposent un protocole concernant les tests de robustesse en sept étapes :

- 1 **Générer la Solution Initiale (SI) :** consiste simplement à reproduire l'analyse effectuée afin d'avoir un point de comparaison pour les tests de robustesse.
- 2 **Identifier les plages de sensibilité de la solution :** consiste à identifier les plages d'une condition avant que la solution ne change. Cette étape permet de définir la sensibilité de la solution.
- 3 **Générer les solutions alternatives :** consiste à changer un paramètre à la fois afin de générer des solutions alternatives qui, *in fine*, seront confrontées à la solution initiale via la solution test.
- 4 **Calculer l'intersection alternative :** entre toutes les solutions alternatives afin d'obtenir la Solution Test (ST)
- 5 **Calculer l'intersection :** entre la solution initiale et la solution test afin d'obtenir un Noyau Robuste (NR) (*robust core*)
- 6 **Évaluer le chevauchement :** entre la solution initiale et la solution test.
- 7 **Identifier les cas :** à l'intérieur et à l'extérieur du noyau robuste.

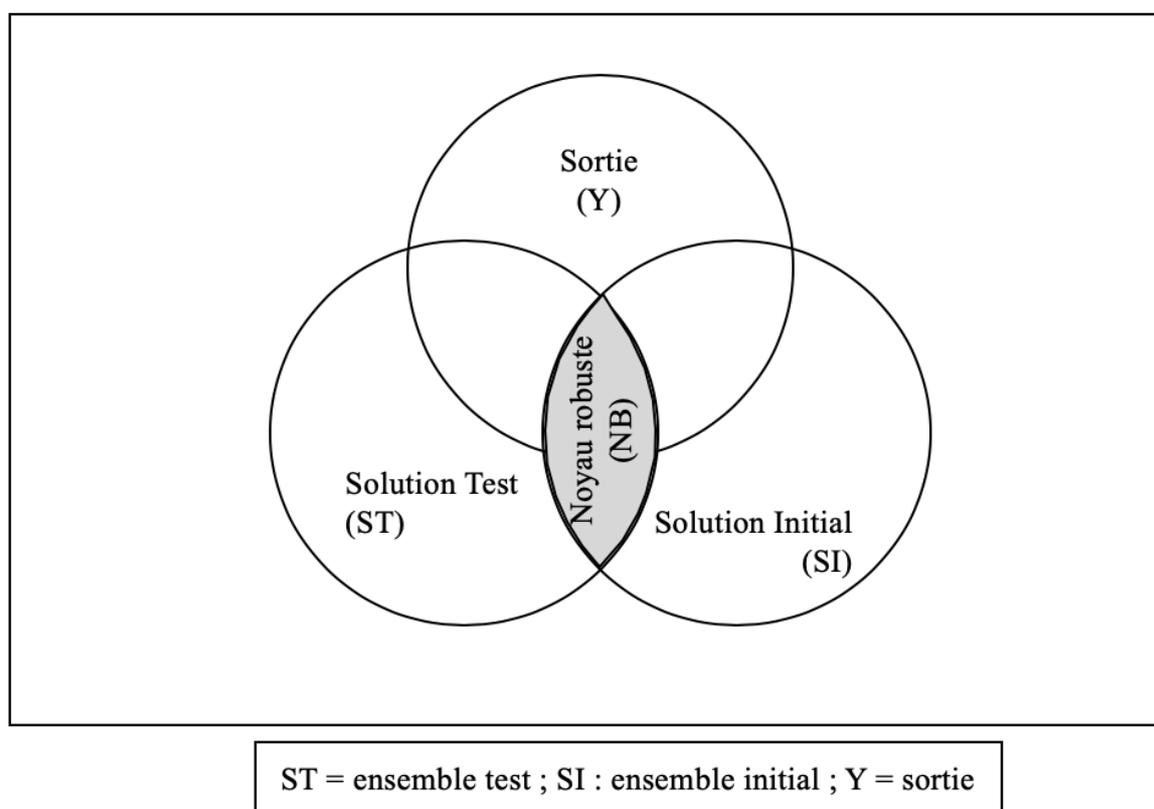
La première étape est de générer la solution initiale, le chercheur reproduit son analyse QCA en maintenant tous les choix précédents faits lors de l'analyse QCA. La SI est l'étalonnage permettant la comparaison avec les solutions alternatives.

La seconde étape consiste à calculer la sensibilité d'un élément au choix, qui peut être le seuil de fréquence, le seuil de calibration d'une condition ou de la sortie ou encore le seuil de cohérence de la table de vérité. Cette étape permet de déterminer la sensibilité de la solution initiale vis-à-vis des éléments précédemment cités. Cet état permet de calculer la portée des variations possibles sans impacter la solution initiale, cette étape est faite afin de vérifier les différents choix analytiques faits par le chercheur. Étant donné notre processus de calibration des conditions d'entrées basées sur des données qualitatives, nous ne pouvons pas calculer la sensibilité de la calibration de nos conditions. Ainsi, nous avons appliqué au seuil de cohérence de la table de vérité. La barrière basse est de 0,259 le seuil à 1 et la limite à 1. C'est qui signifie que notre seuil de cohérence de la table de vérité n'est pas sensible, nous pouvons le descendre jusqu'à 0,259 et le monter jusque 1 sans que l'inclusion de ligne de la table de vérité ne change. En d'autres termes, sans que notre solution initiale change. Pour rappel le seuil a été fixé à 1, la valeur déjà la moins inclusive. Nous avons également appliqué ce test de sensibilité au nombre de cas permettant de statuer quant à la sortie générée par cette configuration. Nous avons fixé notre seuil au minimum c'est-à-dire qu'un cas est considéré comme suffisant afin d'avoir observé la configuration en question. Ainsi, ce paramètre est sensible aux changements, la limite basse, haute et le seuil sont fixés à 1. Ce qui signifie si on passe notre seuil à deux cas, notre solution initiale serait modifiée. Ce constat nous a incités à créer une solution alternative ne prenant pas en compte la ligne de la table de vérité comme suffisante uniquement si deux cas ont été observés.

La troisième, la quatrième et la cinquième étape sont fortement liées et reposent sur la notion de noyau robuste. Premièrement, le chercheur doit générer plusieurs solutions en fonction des tests à effectuer en lien avec les résultats de l'étape deux. Ainsi, si la sensibilité de la fréquence d'observation des cas est élevée, alors le chercheur se doit de créer une solution alternative concernant la fréquence d'observation, ce qui a été notre cas. Il est de même pour tous les paramètres ayant obtenu une sensibilité élevée lors de l'étape deux. Le développement actuel du paquet « SetMethods » ne permet pas encore de tester la sensibilité de la calibration de la sortie. Néanmoins, nous avons créé deux solutions alternatives concernant une nouvelle calibration de la sortie, une première en augmentant le seuil (de 16,1/20 à 18/20), en étant donc

plus restrictif, et une deuxième solution en diminuant (de 16,1/20 à 14/20). Cette recalibration n'a pas eu d'impact sur les résultats de robustesse finaux, ce qui signifie que notre calibration de la sortie n'est pas sensible. Après avoir construit toutes les solutions alternatives pertinentes, il s'agit de calculer l'intersection de toutes les solutions alternatives afin de générer la solution test, qui regroupe toutes les solutions alternatives. Le noyau robuste est à l'intersection des ensembles entre la solution initiale, la solution test et la sortie (cf. figure 9)

Figure 9 : Visualisation de la notion de Noyau Robuste (NR)



Source : (Oana, Schneider et Thomann, à paraître, p.140)

Ce principe de noyau robuste permet de calculer les paramètres de robustesse dans une perspective axée sur l'adaptation (*fit-oriented robustness*). Ainsi trois paramètres sont à calculer et à prendre en compte afin de déterminer la robustesse des conclusions :

La cohérence de robustesse (CR_{Cons}) (*Robustness Fit Consistency*) : permet de calculer la cohérence par rapport à l'ensemble de la solution initiale. En d'autres termes, plus la solution initiale et le noyau robuste se chevauchent, plus la valeur de la cohérence de robustesse sera

élevée et plus la solution initiale est robuste. La cohérence de robustesse se calcule de la manière suivante :

$$CR_{Cons} = \frac{Cons_{SI}}{Cons_{NR}}$$

La couverture de robustesse (CR_{cov}) (*Robustness Fit Coverage*) : permet de calculer la couverture par rapport à l'ensemble de la solution initiale. En d'autres termes, plus la solution initiale et le noyau robuste se chevauchent, plus la valeur de la couverture de robustesse sera élevée et plus la solution initiale est robuste. La couverture de robustesse se calcule de la manière suivante :

$$CR_{Cov} = \frac{Cov_{NR}}{Cov_{SI}}$$

La coïncidence de la robustesse (CR_{sc}) (*Robustness Fit Set Coincidence*) : ce dernier paramètre permet d'identifier des possibles cas inclus par la solution test, mais non couverts par la solution initiale. Ainsi la coïncidence de la robustesse permet d'examiner la coïncidence entre la solution initiale et la solution test. Plus la valeur est élevée, plus la solution initiale est robuste. La coïncidence de la robustesse se calcule de la manière suivante :

$$CR_{sc} = \frac{\sum \min (SI_i, ST_i)}{\sum \max (SI_i, ST_i)} \quad \text{ou} \quad CR_{sc} = \frac{\sum NR_i}{\sum \max (SI_i, ST_i)}$$

Les valeurs de ces trois paramètres de test de la robustesse seront comprises en 0 et 1, plus le résultat est proche de 1, plus la solution initiale, c'est-à-dire la solution issue de l'analyse QCA est robuste. De plus, la solution initiale est davantage robuste si elle est un sous-ensemble du noyau robuste. Concernant notre étude nous avons obtenu les résultats suivants :

$$CR_{Cons} = 0,6$$

$$CR_{cov} = 1$$

$$CR_{sc} = 1$$

Le noyau robuste est bien un sous-ensemble de notre solution initiale, ce qui signifie que notre solution initiale englobe le noyau robuste, ce qui est l'indicateur principal afin de déterminer la robustesse des résultats (Oana, Schneider et Thomann, à paraître). De plus, les résultats de robustesse présentent de bons résultats notamment concernant la couverture et la coïncidence. La seule valeur n'atteignant pas 1 concerne la cohérence de robustesse, néanmoins, 0,6 est tout de même une valeur acceptable (Oana, Schneider et Thomann, à paraître). Parmi, les quatre

critères de robustesse, nous avons trois de ces critères aux valeurs maximums et une à une valeur intermédiaire. Ainsi, nous pouvons conclure à une bonne robustesse de nos résultats.

À présent, nous allons nous intéresser à la dernière méthode mobilisée dans ce travail doctoral, la méthodologie quantitative.

4. Méthodologie quantitative

Dans le cadre de ce travail de thèse, la méthodologie quantitative est la dernière méthodologie que nous avons utilisée afin de vérifier la chaîne causale reliant l'utilisation de méthodes agiles, la Capacité Créative des Organisations (CCO) et la Créativité Organisationnelle (CO), le tout étant modéré par l'atmosphère de travail détendue. Ce besoin d'éclaircissement des relations a émergé pour donner suite aux conclusions de l'article QCA. En effet, ce troisième article a notamment mis en lumière le fait que l'utilisation de méthodes agiles s'avère nécessaire pour stimuler la créativité organisationnelle ; en revanche, il ne teste pas empiriquement le lien de causalité entre ces deux construits et il n'apporte que peu d'éléments de compréhension quant au rôle joué par l'atmosphère de travail. En particulier, la condition « atmosphère détendue » est absente de la première configuration suffisante, mais elle est présente au sein de la seconde configuration. Pourtant, il réside un paradoxe au sein de la littérature concernant l'atmosphère détendue dans l'industries du jeux vidéo. En effet, Koch *et al.* (2018) ainsi que Lapierre et Giroux (2003) ont montré qu'une atmosphère de travail détendue et ludique supportait la CO dans les industries créatives et les entreprises de hautes technologie. Cependant, Schreier (2018) décrit l'atmosphère au sein de l'industrie de jeux vidéo comme étant par moment remplie de moment de joie, d'euphorie, mais le contraste avec des périodes de grand stress. Ainsi, ni notre étude QCA, ni la littérature permet de clairement statuer quant à l'effet de l'atmosphère de travail détendue sur la CO. Pour ces raisons, nous soupçonnons que l'atmosphère détendue joue un rôle modérateur sur la CO. Comme la méthode QCA ne nous permet pas de quantifier l'effet de l'utilisation de méthodes agiles ni de statuer concernant l'effet modérateur de l'atmosphère de travail détendue, nous avons décidé d'explorer ces relations avec une méthode quantitative. Une méthode quantitative, et plus précisément la construction d'un modèle de médiation modérée, permet à la fois de quantifier les effets de l'utilisation de méthodes agiles sur la CCO et sur la CO, et de tester le rôle modérateur de l'atmosphère de travail détendue. Dans cette perspective, nous avons construit un modèle s'appuyant sur des éléments théoriques et des constats empiriques (*cf.* Figure 13).

Cette section a pour objectif de présenter le détail de la méthodologie quantitative que nous avons mise en place pour tester nos hypothèses de recherche. Dans un premier temps, nous présenterons l'intérêt d'utiliser une méthode quantitative en complément des autres méthodes utilisées dans ce travail doctoral. Puis, nous préciserons la manière dont l'étude a été conçue,

ainsi que les analyses qui ont été effectuées. Enfin, nous terminerons en évoquant la validité et la fiabilité de la démarche quantitative entreprise.

4.1 Intérêt d'une méthodologie quantitative

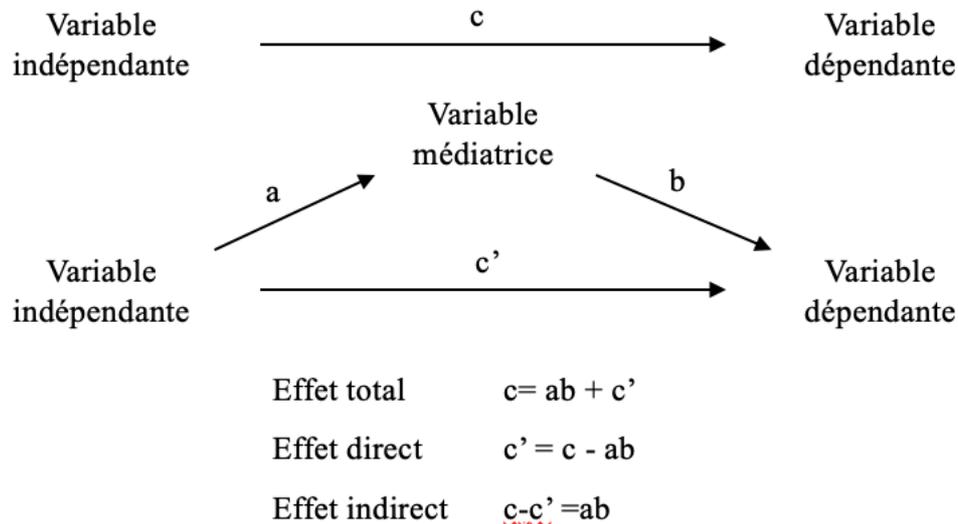
En accord avec notre paradigme épistémologique relatif au réalisme critique, pour lequel les relations causales sont centrales (Wynn et Williams, 2012), notre démarche quantitative s'intéresse aux relations entre la cause et l'effet, c'est-à-dire entre l'action et le résultat. D'ailleurs, les trois méthodes que nous avons utilisées visent, d'une manière ou d'une autre, à étudier ce genre de relation causale. La méthode qualitative a permis de comprendre le « comment » et le « pourquoi », c'est-à-dire d'identifier des conditions ou des facteurs permettant aux organisations de produire des contenus créatifs. La méthode QCA a, elle, permis d'effectuer des tests de nécessité et de suffisance de conditions pour la CO. Néanmoins, cette méthode n'avait pas vocation à quantifier les relations entre les variables, ce qui nous intéresse à présent. L'identification exhaustive de tous les mécanismes générateurs d'un phénomène n'est pas envisageable au regard du réalisme critique, qui, rappelons-le, est basé sur l'*équifinalité* – c'est-à-dire le fait que différents mécanismes peuvent amener à la réalisation d'un même phénomène (Schneider et Wagemann, 2012). Néanmoins, nous avons souhaité d'approfondir nos conclusions grâce à une modélisation causale permise par une démarche quantitative. L'intérêt majeur de cette étude, comparativement aux trois premières études, est de pouvoir saisir des liens de causalité entre plusieurs variables impliquées dans la construction de la CO, et ce, par la prise en compte d'un échantillon qualifié de grand nombre (Mbengue, Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014 ; Schneider, 2018). Certes, une démarche quantitative n'est pas en mesure de représenter toute la complexité d'un phénomène (Mbengue, 2014 ; Mbengue, Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014) ; elle permet cependant d'étudier conjointement plusieurs liens de causalité – directs et indirects – et de quantifier la taille des effets.

Dans le cadre du quatrième et dernier article de cette thèse, nous avons construit un modèle mettant en lien plusieurs concepts, que nous avons testé grâce à une analyse de médiation modérée. Avant de s'intéresser à l'analyse de médiation modérée nous reviendrons succinctement sur l'analyse de médiation et sur l'analyse de modération.

Le principe de médiation implique une ou plusieurs variable(s), considérée(s) comme intermédiaire(s), qui intervient (interviennent) dans une relation de causalité entre deux autres

variables (Baron et Kenny, 1986). Ce type de variable(s) est qualifié de médiatrice(s) de la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante (cf. Figure 10).

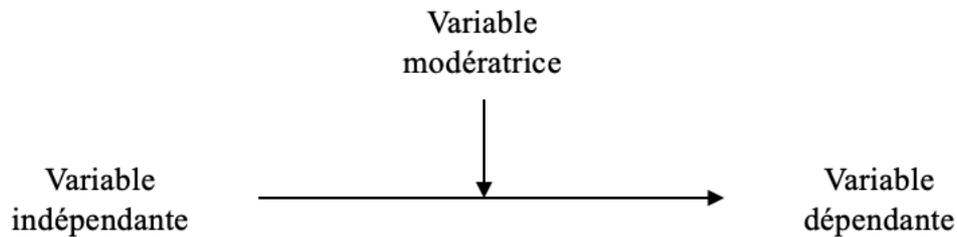
Figure 10 : Représentation d'une relation de médiation



Source : Baron et Kenny (1986)

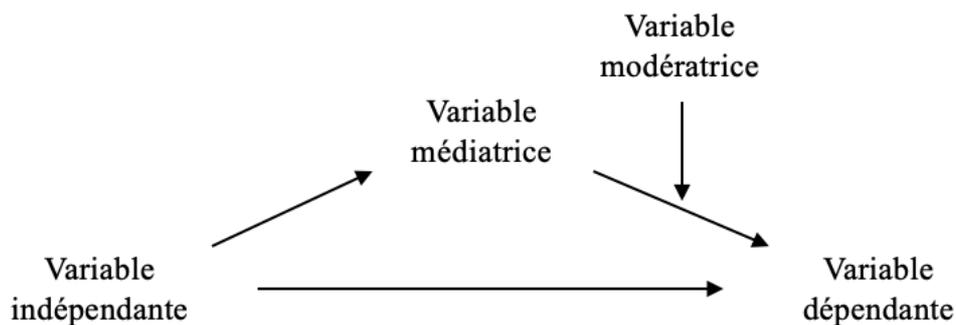
L'**analyse de médiation** est basée sur une approche hypothético-déductive, ce qui implique la formulation et le test d'hypothèses. Afin de pouvoir valider une hypothèse de médiation, il est impératif que l'effet indirect de la variable indépendante sur la variable dépendante en passant par la variable médiatrice soit statistiquement significatif. Cependant, il n'est pas nécessaire que l'effet direct entre la variable indépendante et dépendante soit présent afin de conclure à une relation de médiation. Lors d'une absence d'effet direct, on parle de médiation totale. Dans le cas contraire, la médiation est partielle.

L'**analyse de modération** s'intéresse, elle, à l'effet d'une variable modulant la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante (Baron et Kenny, 1986). L'effet de cette variable modératrice peut modifier le sens ou la force de la relation. Lors d'une analyse de modération, seule l'interaction entre la variable indépendante et la variable modératrice doit être statistiquement significative.

Figure 11 : Représentation d'une relation de modération

Source : inspiré de Avenier et Gavard-Perret (2012)

Après avoir présenté les analyses de médiation et de modération, nous allons désormais nous intéresser à la combinaison de ces deux analyses, et ce, en présentant l'**analyse de médiation modérée**. Comme son nom l'indique, cette analyse permet de tester simultanément des effets médiateurs et modérateurs. D'un point de vue méthodologique, nous testerons, dans un premier temps, l'existence d'une médiation par la variable intermédiaire (la CCO) de la relation entre la variable indépendante (l'utilisation de méthodes agiles) et la variable dépendante (la CO) et, dans un second temps, l'effet de la variable modératrice envisagée dans cette étude – l'atmosphère détendue – (Edwards et Lambert, 2007). Finalement, nous testerons l'ensemble des effets envisagés.

Figure 12 : Représentation d'une relation de médiation modérée

Source : Inspiré de Edwards et Lambert (2007)

4.2 Conception de l'étude

Selon Mbengue, Vandangeon-Derumez et Garreau (2014), une démarche quantitative s'intéressant à la modélisation causale comporte trois étapes : la spécification des concepts et des variables du modèle, la spécification des relations entre les concepts et les variables du modèle et le test du modèle. Nous allons suivre cette démarche.

4.2.1 Spécification des concepts

Parmi les concepts mobilisés, plusieurs sont bien connus dans la littérature comme l'agilité des méthodes de gestion de projet, l'atmosphère de travail détendue et la CO. Nous nous référons également à un concept très récent et peu étudié, à savoir la CCO. Ce nouveau concept a été introduit par Parmentier et Szostak (2015) et a déjà été réutilisé et/ou discuté lors de thèses de doctorat ou d'articles de recherche (par ex., Dumouilla, 2018 ; Jaillot, 2016 ; Mawadia, Eggrickx et Chapellier, 2020 ; Sandulache, 2019 ; Uzunidis et Saulais, 2017 ; Vézina, 2017). Ci-après est présentée la conceptualisation des concepts mobilisés lors de cette étude.

4.2.1.1 Méthodes agiles

Les méthodes agiles sont des approches de gestion de projet qui permettent un développement plus rapide, avec des livrables intermédiaires afin de maximiser la satisfaction du client (Hoda, Noble et Marshall, 2013). Il existe un grand nombre de méthodes agiles, comme *Scrum*, *Exterme Programming* et bien d'autres (Aldave *et al.*, 2019). Cependant, ces différentes méthodes ont des points communs, tels des cycles de développement courts, des équipes petites et efficaces, l'auto-organisation, un contact étroit avec les clients, la participation à des jeux de planification, des réunions quotidiennes de *stand-up*, une conception et une programmation en binôme axée sur les tests, ou encore une réflexion rétrospective (Lindkvist *et al.*, 2017).

4.2.1.2 Atmosphère de travail détendue

Ce concept fait référence à la dimension « joie et humour » de l'échelle SOQ de Ekvall (1996), l'une des dimensions les plus influentes de cette échelle (Isaksen et Lauer, 2002). Notre conceptualisation est similaire à la vision de Isaksen et Ekvall (2010), qui définissent l'atmosphère détendue comme étant « *la spontanéité et l'aisance sont affichés sur le lieu de*

travail »³³ (Isaksen et Ekvall, 2010, p.76). En outre, Isaksen et Ekvall (2010) précisent que « *les plaisanteries et les rires de bon aloi et une atmosphère détendue (moins de stress) sont des indicateurs de niveaux plus élevés d'enjouement et d'humour* »³⁴ (Isaksen et Ekvall, 2010, p.76).

4.2.1.3 Créativité Organisationnelle (CO)

Lors de cette étude, nous avons mobilisé la vision de la CO la plus communément acceptée par la communauté des chercheurs dans le domaine, c'est-à-dire celle qui se réfère à Woodman, Sawyer et Griffin (1993), selon lesquels la « *créativité organisationnelle est la création d'un nouveau produit, d'une idée de service, d'une procédure ou d'un processus valorisable et utile par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe* » (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993, p.293).

4.2.1.4 Capacité Créative des Organisations (CCO)

Au sein de la littérature, la conceptualisation de la capacité créative des organisations n'est pas encore stabilisée. Nous emploierons la vision actuelle de la CCO : « *La capacité créative d'une organisation est l'aptitude, à l'aide de processus et de routines, de générer, capter, sélectionner et intégrer des idées et solutions nouvelles, appropriées, utiles et faisables pour améliorer, changer et renouveler les procédés et productions de l'organisation ainsi que l'organisation elle-même* » (Parmentier et Szostak, 2015, p.11-12).

4.2.2 Spécification des relations et proposition du modèle de médiation modérée

Dans cette sous-section nous allons décrire les relations entre les différents concepts en formulant des hypothèses. Nous concluons cette partie par la proposition du modèle de recherche.

³³ Isaksen et Ekvall (2010, p.76) « The spontaneity and ease displayed within the workplace »

³⁴ Isaksen et Ekvall (2010, p.76) « Good-natured joking and laughter and a relaxed atmosphere (lower stress) are indicators of higher levels of Playfulness and Humour »

Plusieurs recherches ont montré, notamment dans un contexte de développement de logiciels informatiques, que les méthodes agiles étaient liées à la performance d'un projet (Cegarra-Navarro, Soto-Acosta et Wensley, 2016) et à la qualité délivrée par celui-ci (Dybå et Dingsøyr, 2008). Koutonen et Leppänen (2013) ont également montré que l'utilisation de méthodes agiles augmente la qualité d'un jeu vidéo. À notre connaissance, aucune étude n'a spécifiquement étudié le lien entre l'utilisation de méthodes agiles et la créativité d'une production. Cette hypothèse nous permettra de déterminer si l'utilisation de méthodes agiles exerce une influence sur la créativité d'un jeu vidéo.

Hypothèse 1 : L'utilisation de méthodes agiles influence positivement la créativité des jeux vidéo.

La CCO étant définie comme la capacité d'une organisation à produire, grâce à des idées créatives, un résultat créatif ; il devrait donc exister une relation entre la CCO et la créativité des jeux produits par une organisation. Cette hypothèse permet de vérifier qu'une telle relation puisse exister.

Hypothèse 2 : La CCO influence positivement la créativité des jeux vidéo.

Selon Conboy, Wang et Fitzgerald (2009), les partisans des méthodes agiles affirment que les méthodes agiles permettent d'encourager et de stimuler la créativité. De même, Kakar (2017) montre que des équipes qui utilisent des méthodes agiles sont plus innovantes que des équipes qui utilisent des méthodes traditionnelles de gestion de projet. Ainsi, au regard du lien entre la CCO et la créativité des jeux, il paraît pertinent de déterminer s'il existe une influence entre l'utilisation de méthodes agiles et la CCO.

Hypothèse 3 : L'utilisation de méthodes agiles influence positivement la CCO.

Comme évoqué précédemment, Isaksen et Lauer (2002) ont montré que la dimension « joie et humour » du SOQ est l'une des dimensions les plus influentes de la créativité organisationnelle. Cette dimension fait référence à une atmosphère détendue, où les salariés peuvent faire des blagues et partager des moments de détente accompagnés de rire. Un tel environnement peut aider les employés à faire face à un rythme de travail soutenu et faire face aux pressions liées aux itérations induites par l'utilisation de méthodes agiles. Cette hypothèse permet de vérifier que l'atmosphère, lorsqu'elle est détendue, favorise l'impact des méthodes agiles sur la CCO.

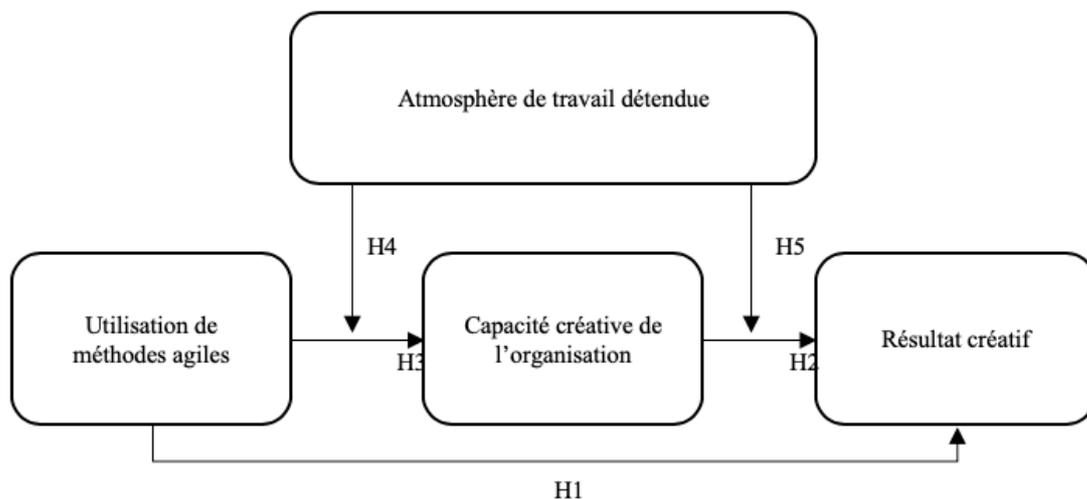
Hypothèse 4 : L'utilisation de méthodes agiles a un impact plus faible sur la CCO lorsque l'atmosphère n'est pas détendue que lorsqu'il l'est.

Une étude menée dans les industries chimiques et mécaniques montre que la dimension détendue est plus présente dans la plupart des entreprises innovantes (Ekvall, 1997). On peut donc s'attendre à ce qu'un climat ludique contribue également au déploiement des capacités créatives au niveau de l'organisation et, par conséquent, aboutisse à des résultats plus créatifs. Cette hypothèse nous permet ainsi de déterminer si la CCO a un impact plus faible sur la créativité des jeux lorsque l'atmosphère n'est pas détendue.

Hypothèse 5 : La CCO a un impact plus faible sur la créativité des jeux vidéo lorsque l'atmosphère n'est pas détendue que lorsqu'il l'est.

Ces cinq hypothèses permettent de construire le modèle de recherche qui sera testé dans le quatrième article de ce travail doctoral.

Figure 13 : Modèle de recherche



4.3 La collecte de données

La collecte de données s'est déroulée aux mêmes moments que la collecte de données pour le troisième article, c'est-à-dire à la *Game Connection Europe* à Paris (France) entre le 24 et le 26 octobre 2018. Au *MIGS* à Montréal (Canada) entre le 12 et le 13 novembre 2018 et enfin à la *Game Connection America* à San Francisco (USA) entre le 18 et le 22 mars 2019. L'analyse s'appuie ici sur soixante-dix cadres dirigeants qui ont répondu aux questions permettant de mesurer les construits impliqués dans notre modèle de recherche. Le tableau suivant présente les caractéristiques de l'échantillon mobilisé pour cette étude.

Tableau 36 : Caractéristique de l'échantillon mobilisé lors de l'article 4

Caractéristiques de l'échantillon	Pourcentage (N=70)
Genre des répondants	
Homme	95,7
Femme	4,3
Fonctions des répondants	
Chef de production	2,9
Directeur artistique	10,0
Directeur de jeu	4,3
Directeur du développement commercial	5,7
Directeur général	5,7
Directeur général des opérations	7,1
Directeur technique en chef	4,3
Président directeur général	45,7
Responsable chefs de projet	5,7
Responsable de la production	8,6
Effectifs des studios	
< 10	12,9
10-20	40,0
20-50	25,7
50-100	8,6
100-500	12,9
Années d'expérience du studio	
< 5 ans	25,7
Entre 5 et 10 ans	34,4
Entre 10 et 15 ans	14,3
Entre 15 et 20 ans	18,6
> 20 ans	7,0
Continents	
Amérique	31,4
Asie	18,6
Europe	50,0

4.3.1 Mesures

À présent, nous allons aborder la manière dont nous avons mesuré nos différents concepts. La grande majorité des mesures des variables s'appuie sur des travaux existants.

4.3.1.1 L'utilisation de méthodes agiles

L'utilisation de méthodes agiles, la variable indépendante, a été mesurée de façon dichotomique et déclarative. En effet, nous avons directement demandé aux répondants si, au sein de l'organisation, le développement de jeux vidéo s'appuyait sur des méthodes agiles, quelles qu'elles soient.

4.3.1.2 La capacité créative de l'organisation (CCO)

La CO a été mesurée en utilisant deux items mesurés sur une échelle allant de 1 à 5 et adaptés des travaux de Bandura (1977), de Dampérat *et al.* (2016) et de Tierney et Farmer (2002). Plus spécifiquement, la première question est formulée de la manière suivante : « *Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous la capacité du studio à résoudre des problèmes de façon créative ?* » La seconde question fait, elle, référence à la capacité de l'organisation à générer des idées : « *Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous la capacité du studio à produire de nouvelles idées ?* »

4.3.1.3 La créativité du résultat créatif

Afin de mesurer la créativité de la production (les jeux vidéo), nous avons utilisé la méthode de Diliello, Houghton et Dawley (2011), qui fait référence à la créativité perçue. Plus spécifiquement, nous avons demandé aux participants de communiquer leur perception de la créativité des jeux produits. Pour ce faire, nous leur avons posé la question suivante « *Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l'originalité des jeux produits par votre studio ?* », et ce, en précisant que « 1 » correspondait à « pas du tout original » et que « 5 » correspondait à « très original ».

4.3.1.4 L'atmosphère détendue

Comme pour l'utilisation de méthodes agiles, nous nous sommes basés sur une mesure dichotomique déclarative. Nous avons demandé aux répondants « *Diriez-vous que vos collaborateurs travaillent dans un environnement détendu ?* » (oui/non).

4.4 Analyses

Les différentes analyses ont été réalisées avec le logiciel SPSS par notre co-auteur, spécialiste des analyses quantitatives : Florence Jeannot. Afin de tester l'intégralité du modèle de recherche, nous avons procédé à trois analyses : un test de médiation, un test de modération et un test de médiation modérée.

4.4.1 Tests de médiations

Afin de réaliser le test de médiation, nous avons utilisé le modèle 4 de la macro PROCESS de Hayes (2013). À l'aide d'analyses de régression linéaire, nous avons testé la médiation par la CCO de l'influence de l'utilisation de méthodes agiles sur l'originalité perçue des jeux vidéo. Pour ce faire, la macro PROCESS effectue deux tests. D'une part, elle teste l'effet de l'utilisation de méthodes agiles sur la CCO (*cf.* coefficient *a* dans la figure 16), qui, dans notre cas, s'élève à 0,342 et est statistiquement significatif, car la valeur « *p* » (*p-value*) est inférieure au seuil de « 0,05 ». H3 est donc validée. D'autre part, la macro teste les régressions qui conduisent à expliquer la variable dépendante (dans notre cas, notre *proxy* de la CO : l'originalité perçue des jeux du studio). Ainsi, le logiciel va tester simultanément l'influence de la CCO sur l'originalité perçue des jeux et l'influence de l'utilisation de méthodes agiles sur l'originalité perçue des jeux en contrôlant l'effet de la CCO, c'est-à-dire en maintenant constante cette variable. Les résultats montrent que la CCO a un effet statistiquement significatif sur l'originalité perçue, car le coefficient de régression (*cf.* coefficient *b* dans la figure 16) est de 0,609 et la valeur « *p* » pour ce test est inférieure à 0,001. H2 est donc validée. Nous observons également un effet direct de l'utilisation des méthodes agiles sur la CO avec un coefficient de régression (*cf.* coefficient *c'* dans la figure 16) égal à 0,465, avec une valeur « *p* » inférieure à 0,05. Ainsi, l'effet direct est statistiquement significatif. H1 est donc validé. Cela signifie qu'il y a un effet de l'utilisation de méthodes agiles, même sans la prise en compte de la CCO. Nous avons effectué un dernier test grâce au logiciel concernant le chemin « utilisation de méthodes agiles → CCO → CO », et ce, afin de définir si ce chemin est statistiquement significatif (ce qui revient à étudier la significativité de l'effet indirect). Pour ce faire, le logiciel calcule un intervalle de confiance basé sur la méthode *bootstrap*. Pour que l'effet indirect soit considéré comme statistiquement significatif, il faut que cet intervalle de confiance exclue la valeur zéro, ce qui est le cas dans notre analyse. L'effet médiateur des CCO est donc confirmé.

4.4.2 Tests de modération

La deuxième étape de l'analyse de notre modèle de recherche consiste à étudier l'effet modérateur de l'atmosphère détendue. En nous fondant sur la littérature, nous avons envisagé cet effet à deux endroits dans le modèle : 1) entre l'utilisation de méthodes agiles et la CCO (qui correspond à H4) et 2) entre la CCO et la CO (qui correspond à H5). Pour ce faire, nous avons à nouveau utilisé la macro PROCESS, en ayant cette fois recours au modèle 1. Deux analyses de modération ont été effectuées consécutivement pour tester H4 et H5. La première analyse teste l'influence de l'utilisation de méthodes agile, de l'aspect détendu de l'atmosphère de travail ainsi que de l'interaction entre ces deux variables sur la CCO. Les résultats indiquent que l'interaction n'est pas statistiquement significative puisque la valeur « p » associée à l'effet d'interaction est supérieure à 0,05. L'hypothèse H4 n'est donc pas validée.

En revanche, la seconde analyse (qui teste l'influence de la CCO, de l'atmosphère détendue ainsi que de l'interaction entre ces variables) révèle un effet d'interaction statistiquement significatif, la valeur « p » étant inférieure à 0,01. En l'occurrence, l'effet de la CCO sur la CO est statistiquement significatif uniquement lorsque l'atmosphère est détendue ($p < 0,05$). H5 est donc validée.

4.4.3 Analyse de médiation modérée

La troisième et dernière étape consiste à effectuer l'analyse de médiation modérée. Pour ce faire, le modèle 14 de la macro PROCESS a été utilisé. Lors de cette étape, le logiciel effectue des tests similaires, suivant le même processus, que lors des tests de médiation et de modération décrits ci-dessus. Il complète ces tests, d'une part, en précisant l'intervalle de confiance de l'indice de médiation modérée et, d'autre part, en testant la significativité statistique de l'effet indirect (c'est-à-dire le chemin « utilisation de méthodes agiles \rightarrow CCO \rightarrow CO ») selon chacune des modalités de la variable modératrice (l'atmosphère de travail détendue). Les résultats indiquent que notre modèle de médiation modérée est validé puisque l'intervalle de confiance de l'indice de médiation modérée exclut la valeur zéro. L'effet indirect n'est statistiquement significatif que lorsque l'atmosphère de travail est détendue.

4.5 Validité et fiabilité de la démarche quantitative

Avant de commencer cette partie, qui s'intéresse à la validité et à la fiabilité de notre démarche quantitative, il est important de rappeler que cette étude est de nature exploratoire. Ce choix est notamment induit par le fait de tester le rôle médiateur de la CCO, un concept récent et peu développé théoriquement. Néanmoins, la validité et la fiabilité de la méthode sont acceptables et les résultats sont encourageants.

4.5.1 Validité de la démarche quantitative

La validité lors d'une étude quantitative peut prendre différentes formes. Ici, nous nous intéresserons davantage à la validité des instruments de mesure, sur laquelle le chercheur doit porter une attention particulière, car elle peut avoir des conséquences sur les résultats obtenus (Gavard-Perret *et al.*, 2011). La validité d'un instrument de mesure permet notamment de s'assurer que ce dernier mesure bien le concept que l'on souhaite mesurer. Pour cette étude, nous n'avons pas construit d'échelles de mesure, car nous avons utilisé des échelles de mesure issues de la littérature.

Pour la mesure de la CCO, nous avons adapté une échelle de mesure de Dampérat *et al.* (2016) et de Tierney et Farmer (2002), dont les qualités psychométriques sont satisfaisantes. Ces deux recherches ont utilisé l'efficacité créative collective perçue, qui porte sur la croyance d'un groupe en ses capacités à être créatif. En nous basant sur la définition des créateurs du concept de la CCO, nous avons adapté cette échelle en remontant le concept au niveau de l'organisation. Concernant la mesure de la CO, en accord avec la définition de ce concept, nous avons utilisé un *proxy* de la créativité perçue d'un résultat – l'originalité perçue –, et nous avons adapté la mesure de Dahl, Chattopadhyay et Gorn (1999). Enfin, concernant l'utilisation de méthodes agiles et l'atmosphère de travail détendue, nous avons également eu recours à une mesure déclarative, mais en utilisant cette fois des échelles dichotomiques. Ces dernières nous ont paru plus pertinentes en raison du temps restreint dont nous disposons lors de l'administration du questionnaire en face à face (car elles permettent de recueillir les données nécessaires dans un court laps de temps) et du caractère exploratoire de cette étude.

4.5.2 Fiabilité de la démarche quantitative

La fiabilité d'un instrument de mesure peut se définir comme la capacité d'une échelle à recueillir les mêmes données indépendamment du contexte et de la personne qui utilise l'échelle (Gavard-Perret *et al.*, 2011). L'analyse de fiabilité a porté sur la CCO, car cette variable a été mesurée par deux items mesurés au moyen d'échelles de Likert en cinq échelons. L'analyse du coefficient de corrélation de Pearson montre que ce dernier s'élève à 0,277 et que la valeur « p » qui y est associée est inférieure au seuil de signification de 5 %. La corrélation entre les deux items de CCO est donc statistiquement significative, ce qui rend la mesure du construit fiable.

Lors de la collecte de données, nous avons également porté une attention particulière aux biais induits par l'administration d'un questionnaire en face à face. En particulier, afin d'éviter le biais de désirabilité sociale, nous avons indiqué aux répondants que l'étude était anonyme. De plus, en amont de l'étude, lors de nos observations du terrain, nous nous sommes assurés que les répondants comprendraient bien le sens des termes que nous utilisons dans le questionnaire, et ce, notamment pour ce qui concerne la terminologie « méthodes agiles ».

Conclusion chapitre 2

Ce deuxième chapitre a permis de présenter et de justifier, dans un premier temps, notre positionnement épistémologique ainsi que l'architecture de la recherche, dans un second les méthodologiques afin de garantir une cohérence globale de la recherche.

Ainsi, au travers de la première section de ce chapitre, nous avons précisé et justifié de notre posture épistémologique vis-à-vis du positivisme, du constructivisme et de l'interprétativisme pour finalement s'inscrire dans une vision liée au réalisme créatique. Le réalisme critique est pertinent et cohérent aussi bien au regard de notre objet de recherche que de nos choix méthodologiques qui s'appuient sur une approche QCA. En effet, nous soupesons à l'existence de la CO indépendamment de notre intérêt et de nos observations. De plus, le réalisme critique et la méthode QCA sont tous les deux fondés sur le principe d'équifinalité. Ainsi, l'exhaustivité de l'identification de tous les éléments organisationnels ou mécanismes générateurs influençant la CO ne serait pas envisageable. Par conséquent, les études empiriques que nous avons menées en amont de l'analyse QCA a pour but d'identifier qualitativement les éléments organisationnels potentiellement impactant la CO.

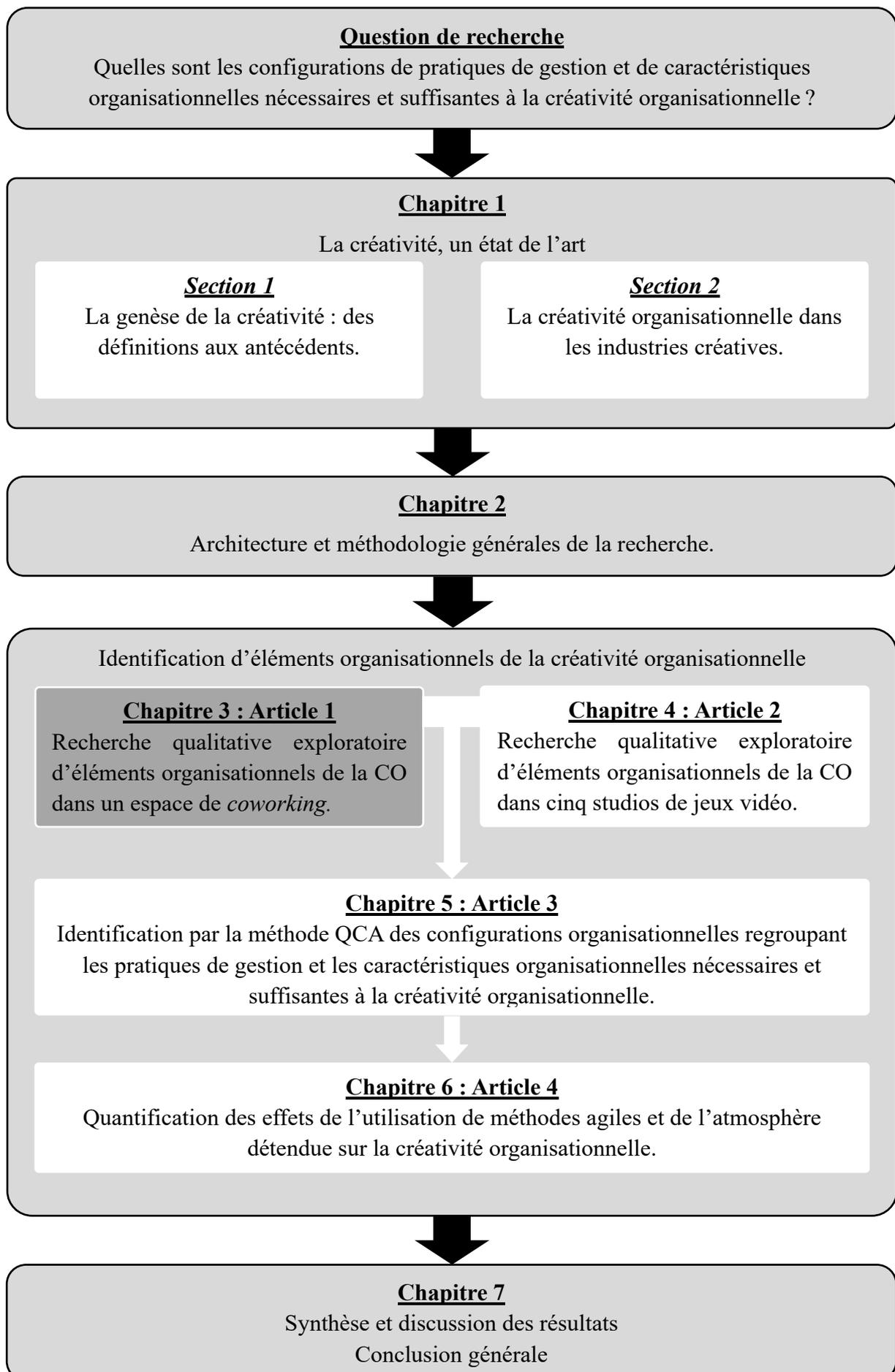
Au cours des sections 2, 3 et 4 nous avons présenté dans le détail les différentes méthodes que nous avons mobilisées. Ainsi, les trois méthodologies faisant partie d'un ensemble où l'analyse QCA est au cœur de notre méthodologie. La présentation successive de la méthode qualitative, QCA, quantitative a pour objectif de montrer la cohérence globale de la méthodologie afin de répondre à notre problématique générale.

Les quatre articles ci-après, représentent les résultats de cette dissertation. Successivement, les deux premiers articles permettent d'identifier de façon qualitative les éléments organisationnels de la créativité organisationnelle. Le troisième article, le cœur de ce manuscrit, et l'analyse de nécessité et de suffisance de conditions et de configuration amenant à la CO. Finalement le quatrième article permettra de quantifier l'effet de certaines de ses conditions.

En amont de chaque article de recherche, nous avons mis à disposition un résumé étendu qui reprend les motivations, l'objectif le positionnement de l'article dans la thèse, la méthodologie, les principaux résultats, l'originalité de l'article, et les implications de cet article dans le cadre de notre travail doctoral, et la valorisation de chaque article.

Chapitre 3 – Article 1

La créativité dans les espaces de *coworking* : le cas de « La Cordée »



Plan du chapitre 3

Résumé étendu de l'article 1.....	246
1. Motivation.....	246
2. Objectif.....	247
3. Positionnement de l'article dans la thèse.....	247
4. Design et méthodologie.....	247
5. Principaux résultats.....	248
6. Originalité.....	248
7. Implications dans le cadre de ce travail de thèse.....	248
8. Valorisation de cette recherche.....	249
Introduction de l'article 1.....	250
Revue de la littérature.....	251
1. Les espaces de <i>coworking</i> , une nouvelle forme d'organisation du travail.....	251
2. Les facteurs favorables à la créativité individuelle dans un espace de travail.....	252
3. Les facteurs collectifs.....	253
4. Les facteurs organisationnels.....	253
Méthodologie.....	254
Résultats.....	257
1. Un environnement de travail favorable à la créativité.....	258
1.1. Un lieu convivial et ouvert.....	258
1.2. Une grande diversité de profil et d'expérience.....	259
1.3. L'absence de lien hiérarchique.....	259
1.4. Un espace permettant la déconnexion.....	260
2. Des événements et des outils pour stimuler la créativité.....	261
2.1. Des événements de réflexion collective pour répondre à des problématiques individuelles.....	261
2.2. Des événements de réflexion collective pour répondre à des problématiques collectives.....	261
2.3. La mise à disposition de jeux créatifs et ludiques.....	262
3. Un état d'esprit favorable à la créativité.....	263
3.1. Le maître mot : la bienveillance.....	263
3.2. Le rôle central des animateurs.....	264
3.3. L'entraide et le soutien entre <i>coworkers</i>	264
Discussion.....	265
1. Le rôle de l'aménagement de l'espace dans la créativité.....	265
2. Le rôle de l'état d'esprit de bienveillance de l'entraide entre les <i>coworkers</i>	266
3. Un enrichissement des dimensions des climats créatifs.....	267
Conclusion.....	268

Résumé étendu de l'article 1

Cet article a été coécrit avec Guy Parmentier.

1. Motivation

L'objectif de cette thèse étant de déterminer les facteurs au niveau organisationnel de la CO en s'appuyant sur les industries créatives, une question se pose, pourquoi être aller observer les caractéristiques organisationnelles dans les espaces de *coworking* ? La réponse trouve sa source en s'intéressant aux personnes qui fréquentent ces lieux. En effet, les tiers-lieux que sont les espaces de *coworking* regroupent ce que Florida (2002) nomme la classe créative, des personnes qui créent, inventent et réalisent. Cette affirmation est confirmée par Moriset (2014) ainsi que notre étude. En effet dans ces lieux, nous avons rencontré des travailleurs des industries créatives, comme un traducteur de jeux vidéo, une architecte et des développeurs Web qui sont également considéré par Moultrie et Young (2009) comme des travailleurs des industries créatives. Ceci a nourri notre première interrogation, pourquoi des personnes créatives fréquentent ces lieux, quels avantages trouvent-elles à évoluer dans cet environnement ? Un premier élément de réponse a été apporté via le site internet de la société « La Cordée » qui dédie leurs espaces aux entrepreneurs, aux télétravailleurs et aux créatifs. La société s'engage auprès de ses membres à leur offrir un lieu créatif et convivial. Nos interrogations et notre intérêt grandissant, nous avons contacté la société pour vérifier l'intérêt d'investiguer dans cette direction. Après un premier entretien téléphonique avec un membre de l'équipe d'encadrement des espaces de *coworking*, qui nous a exposé de façon sommaire les pratiques afin de développer la créativité de leurs membres mises en place par « La Cordée », nous en avons conclu qu'il pourrait être pertinent de s'intéresser dans un premier temps à une société qui souhaite développer la créativité de personnes qui n'appartiennent pas à l'organisation et qui n'ont pas, à première vue d'objectif commun. En effet, les membres de ces espaces sont des clients et non pas des salariés. La seconde raison qui a motivé notre recherche, est l'intérêt grandissant autour des tiers-lieux comme une nouvelle forme d'organisation du travail et le fait que très peu d'études se sont intéressées à la créativité dans ces lieux. En effet, la très grande majorité des recherches sur la créativité s'intéresse aux organisations composées d'individus et d'équipes travaillant afin d'atteindre un objectif commun. Ici nous a été offert l'opportunité

d'étudier un cas qui ne suit pas la norme et pourrait potentiellement apporter de nouveaux éléments qu'il n'est pas possible d'observer dans les organisations habituelles.

2. Objectif

L'objectif de cet article est d'étudier, à travers un espace de *coworking*, les éléments organisationnels susceptibles d'influencer la créativité des personnes évoluant dans cet environnement de travail.

3. Positionnement de l'article dans la thèse

L'articulation des articles ayant pour objectif la convergence jusqu'à l'identification de conditions et de configurations organisationnelles nécessaires et suffisantes. Cet article se positionne dans la thèse en première place, car il nous permet d'identifier des éléments organisationnels émergents mis en place par une organisation envers des individus issus des industries créatives.

4. Design et méthodologie

Notre cadre d'analyse combine trois niveaux d'analyse, le niveau individuel, le niveau collectif et le niveau organisationnel. Le niveau organisationnel est majoritairement représenté par le concept de climat créatif qui établit qu'une organisation peut avoir une influence sur la créativité individuelle et collective. En présentant une revue de la littérature sur les facteurs influençant chaque niveau de créativité et en développant une approche qualitative exploratoire, notre objectif était d'identifier de potentielles nouvelles dimensions au climat créatif.

Pour ce faire, nous avons tenté de répondre à la question suivante : *comment les espaces de coworking favorisent-ils la créativité des coworkers ?* Nous avons alors construit un guide d'entretien autour des thèmes suivants : l'implication et la motivation du *coworker*, le partage de connaissances, la culture collaborative et la créativité en pratique. Nous avons échangé avec vingt-deux membres des espaces de *coworking* de « La Cordée » de Lyon et Annecy. Les entretiens ont duré en moyenne 32 minutes.

5. Principaux résultats

Les résultats principaux peuvent se regrouper autour de trois grands résultats. Premièrement, « La Cordée » a créé un environnement de travail favorable à la créativité, car il est convivial et ouvert, regroupe une grande diversité de profil et d'expérience, présente une absence de lien hiérarchique, et permet la déconnexion des travailleurs. Deuxièmement, les espaces de *coworking* mettent en place des événements et des outils pour stimuler la créativité, comme des sessions de brainstorming collectif pour répondre à des problématiques individuelles, mais aussi collectives. Ils laissent à disposition des jeux créatifs et ludiques pour développer le potentiel créatif des membres. Troisièmement, la pierre angulaire est l'instauration d'un état d'esprit de partage et de bienveillance, d'entraide et de soutien entre *coworkers*.

6. Originalité

Cet article s'inscrit dans la lignée des rares travaux s'intéressant à la créativité dans les espaces de *coworking*. La créativité organisationnelle est souvent étudiée à travers des organisations dont les individus ont un objectif commun et des liens hiérarchiques. Ici l'originalité est portée sur une organisation où les individus issus des industries créatives n'ont pas d'objectif commun, ni de liens hiérarchiques. En outre, il s'agit à notre connaissance de la première étude de cas permettant d'identifier, sans prétendre à une quelconque exhaustivité, des facteurs organisationnels potentiellement propices à la créativité dans une organisation atypique comme un espace de *coworking*.

7. Implications dans le cadre de ce travail de thèse

Cet article nous a permis de commencer à dresser une liste des facteurs organisationnels pouvant impacter la CO. En effet, les résultats de ce travail cumulés aux résultats de l'article deux nous permettent d'identifier de façon globale les facteurs à étudier dans l'article trois. Pour la suite de cette dissertation, nous retiendrons principalement la dimension de l'environnement de travail ouvert et convivial. En effet, de nombreux facteurs identifiés dans cet article ne sont intrinsèquement pas transposables à une organisation regroupant des salariés, par exemple, l'absence de lien hiérarchique.

8. Valorisation de cette recherche

Communications

- 09/2017 « La créativité dans les espaces de *coworking* : le cas de « La Cordée », 8^{ème} journée du GT innovation, Association Internationale de Management Stratégique, École Polytechnique, Palaiseau.
- 02/2018 « La créativité dans les espaces de *coworking* : le cas de « La Cordée », Research Group Collaborative Spaces (RGCS), Coworkin Grenoble, Grenoble.
- 07/2018 « *Creativity In Coworking Spaces : A Case Study Of How « La Cordée » Promotes Creativity Of Coworkers* », 34th European Group for Organizational Studies Colloquium, Tallinn (Estonie).

Soumissions

- 03/2018 « *Creativity In Coworking Spaces : A Case Study Of How « La Cordée » Promotes Creativity Of Coworkers* », soumission à *Creativity and Innovation Management Journal*
- 04/2018 Décision de rejet - *Creativity and Innovation Management Journal*
- 02/2019 « La créativité dans les espaces de *coworking* : le cas de La Cordée », soumis à Innovations, Revue d'économie et de management de l'innovation, soumission au numéro spécial « Espaces de travail créatif »
- 04/2019 Décision : demande de modifications majeures
- 05/2019 Soumission de la nouvelle version
- 08/2019 Décision : demande de modifications mineures
- 08/2019 Soumission de la nouvelle version
- 10/2019 Décision : demande de modifications mineures
- 10/2019 Soumission de la nouvelle version et décision : **accepté pour publication**
-

Introduction de l'article 1

Les nouvelles technologies de l'information et la montée de l'économie de la connaissance modifient en profondeur les pratiques de travail : flexibilité horaire, travail à domicile, brouillage entre vie privée et vie professionnelle et forte augmentation des indépendants. Dans ce contexte, les espaces de *coworking* offrent de nouveaux espaces de travail aux travailleurs indépendants et télétravailleurs dans lesquels ils peuvent accéder à une nouvelle forme de socialisation et de communauté de travail (Garrett *et al.*, 2017).

Considérés comme une nouvelle forme d'organisation du travail, les espaces de *coworking* favoriseraient les interactions entre les membres, le partage de connaissances, le développement du capital social et la créativité (Johns, Gratton, 2013 ; Leclercq-Vandelannoite, Isaac, 2016 ; Waber *et al.*, 2014). Ils sont aussi un milieu dans lequel le travailleur est initiateur de sa manière de travailler, contribuant ainsi au développement de sa motivation intrinsèque, une des composantes de la créativité individuelle (Amabile, 1997). Certains espaces de *coworking* intègrent des services d'accompagnement et des activités dédiées à l'innovation ouverte pour les start-up et les entreprises qui y localiseraient leurs employés (Fabbri et Charue-Duboc, 2016). Au final, les espaces de *coworking* pourraient développer un espace de travail favorable à la créativité.

Toutefois, si le phénomène du *coworking* a bien été identifié comme une nouvelle forme d'organisation du travail favorable à la créativité de ses membres, aucune étude empirique n'a été réalisée sur la manière dont ces espaces agissent sur la créativité des *coworkers*. La question de l'impact de ces espaces sur la créativité des *coworkers* est d'autant plus importante que de plus en plus d'entreprises envisagent d'envoyer leurs salariés dans ces espaces ou de créer des espaces internes de *coworking* (Waber *et al.*, 2014). Cet article a donc comme objectif de répondre à la question suivante : *comment les espaces de coworking favorisent-ils la créativité des coworkers ?* Il se base sur une étude de cas unique, les espaces de *coworking* de « La Cordée » à Lyon, des espaces généralistes qui promeuvent un état d'esprit particulier de partage et de bienveillance entre les *coworkers*. Nous souhaitons ainsi avec cet article contribuer au débat sur l'émergence des nouvelles formes d'organisation du travail en réseau et sur les manières de favoriser la créativité dans les organisations.

Revue de la littérature

1. Les espaces de *coworking*, une nouvelle forme d'organisation du travail

Depuis la création du premier espace de *coworking* en Californie en 2005, cette nouvelle forme d'organisation du travail reste d'actualité, car elle répond à des besoins induits par les travailleurs indépendants qui cherchent à sortir de l'isolement (Spinuzzi, 2012). Depuis 2005, de nombreux livres blancs et retours d'expérience ont mis en exergue les bonnes pratiques du *coworking*. Ruiz *et al.* (2018) ainsi que Broughton et Denis (2018) préconisent aux managers de ces espaces de travailler sur trois axes stratégiques clefs : l'offre d'abonnement, la mise à disposition de services aux membres et la création et le maintien d'une communauté. Ainsi les clefs de succès des espaces de *coworking* se situeraient dans la diversité des offres d'abonnement afin de répondre à un maximum de besoins, dans l'offre de services complémentaires (conférences, séminaires, intranet, restauration, salle de sport...) et dans l'organisation d'activités et d'événements pour développer une vie collective. Grâce aux différents retours d'expérience de ces dix dernières années, les experts du *coworking* ont identifié que ces espaces ne sont pas de simple bureau de travail en location de courte durée et qu'il est nécessaire de favoriser des interactions sociales pour attirer et garder leurs membres. Dans ces lieux, les interactions sociales prennent de multiples formes : de discussions ponctuelles de politesse jusqu'à des échanges d'informations et de connaissances, voire de collaborations plus soutenues dans le temps (Gerdenitsch *et al.*, 2016). Deux populations résidentes dans ces lieux : (1) des personnes qui utilisent ces espaces comme simples lieux de travail, comme ils pourraient utiliser un environnement de travail traditionnel, (2) les individus qui exploitent l'opportunité d'être entourés d'autres personnes pour partager et tester des idées, obtenir des retours sur des solutions et collaborer sur des projets communs (Garrett *et al.*, 2017 ; Spinuzzi, 2012). Néanmoins la proximité géographique seule ne suffit pas à activer le partage d'informations et la collaboration, elle doit être renforcée par des proximités organisées soutenues par l'espace de *coworking* (Nadant *et al.*, 2018). Dans les espaces de *coworking*, le développement de l'échange d'informations, de connaissances, et de la collaboration serait ainsi favorisé par un soutien actif à la socialisation : facilitateurs, informations sur les *coworkers* présents, événements de socialisation, outils de communication... (Gerdenitsch *et al.*, 2016, Fabbri, 2016). Dans ces espaces, la socialisation peut mener au développement d'un véritable sentiment d'appartenance à une communauté avec la mise en œuvre de processus de découverte de la vision commune (*endorsing*), de rencontre des normes sociales (*encountering*) et

d'engagement actif dans la vie communautaire de l'espace de *coworking* (*engaging*) (Garrett *et al.*, 2017). Ainsi, dans ces tiers-lieux spécifiques, se développeraient de multiples rencontres non planifiées, favorables à la sérendipité, à la créativité des *coworkers* (Johns, Gratton, 2013 ; Leclercq-Vandelannoitte, Isaac, 2016 ; Waber *et al.*, 2014) et à l'innovation ouverte (Fabbri et Charue-Duboc, 2016). À l'image des cafés créatifs du 19^{ème} siècle, sans pour autant que cette forme d'organisation du travail soit dédiée à la créativité, les caractéristiques d'ouverture, d'espace de socialisation et la culture communautaire de certains espaces de *coworking* pourraient être favorables à la créativité.

2. Les facteurs favorables à la créativité individuelle dans un espace de travail

La créativité est une activité de production d'idées nouvelles, appropriées, utiles et faisables (Amabile, 1988), et elle aboutit à de nouvelles idées pour résoudre des problèmes, réaliser des objectifs ou créer de nouveaux produits et services (DiLiello, Houghton, 2008). Néanmoins à travers différents articles issus de la littérature, on observe deux concepts subjacents à la créativité, la créativité potentielle et la créativité en pratique. La créativité potentielle est un concept proche de celui d'auto-efficacité (Bandura, 1977), qui est défini comme la croyance que possède un individu sur sa propre capacité à produire une idée ou une solution créative (Tierney et Farmer, 2002). La créativité en pratique quant à elle est définie comme la perception d'opportunité d'utiliser ses compétences et capacités créatives au travail (DiLiello et Houghton, 2008). La créativité en pratique évalue dans quelle mesure un individu se perçoit, selon son interprétation du contexte, comme capable d'exploiter réellement son potentiel créatif au travail. Elle pourrait ainsi être différente de la créativité potentielle en fonction du contexte de travail (Caniëls et Rietzschel, 2015 a ; DiLiello et Houghton, 2008 ; Hocevar et Bachelor, 1989). Les capacités et aptitudes à générer des idées peuvent cependant s'améliorer avec l'apprentissage (Baruah et Paulus, 2008). Et les recherches en créativité ont aussi montré l'importance cruciale jouée par la motivation intrinsèque sur la participation et l'engagement dans l'acte créatif (Amabile, 1988 ; Woodman *et al.*, 1993). Les émotions semblent aussi jouer un rôle dans la performance créative en soutenant les processus de déconstruction des idées reçues et l'accès à la mémoire (Isen *et al.*, 1987). De même le bien-être au travail, générateur d'émotions positives (Demo, Paschoal, 2013), pourrait favoriser la créativité des individus. Les facteurs individuels de la créativité dépendent donc fortement du contexte dans lequel

l'individu évolue. Ce qui nous amène à examiner les éléments contextuels au niveau du groupe et de l'organisation.

3. Les facteurs collectifs

« Lancer un verre d'eau froide sur la contribution d'un individu peut stopper nette la conversation, alors que l'échange d'idées peut nous mener en de nouveaux lieux inattendus » (Kelley, Kelley, 2016, p.160). Cette citation rappelle l'importance des personnes qui entourent directement un individu créatif. En effet, si une personne a subi de vives critiques lors de prises de parole pour exprimer une idée ou un concept, il pourrait se développer en elle une peur de l'échec et des jugements d'autrui, et ainsi inhiber sa créativité potentielle (Kelley et Kelley, 2016). *A contrario*, le soutien des superviseurs et des membres du groupe de travail ont un impact positif sur la créativité d'un individu (DiLiello *et al.*, 2011).

En lien avec la notion de soutien collectif, Zhou et George (2001) ont identifié trois facteurs qui encouragent la créativité d'un travailleur et la génération de nouvelles idées, (1) des retours de pairs, (2) l'entraide et le soutien des collègues, (3) la perception que l'organisation soutient la créativité. Dans une étude de cas concernant l'entreprise IDEO, Amabile (2014) valide l'importance de l'entraide entre les collaborateurs, et ajoute la notion de confiance. Les normes de collaboration, le socle d'une culture collaborative, favorisent la créativité collective (Hargadon et Sutton, 1997). Les demandes d'aide, les réponses à ces demandes et les moments de regroupement des demandeurs et aidants favorisent l'émergence de nouvelles idées (Hargadon et Bechky, 2006). Au final, la confiance est une des composantes de la culture collaborative, laquelle favorise des moments d'entraides, de partages d'informations et d'idées entre les collaborateurs qui sont à l'origine de l'émergence de nouvelles idées (Barczak *et al.*, 2010). Kucharska et Kowalczyk (2016) ont aussi validé empiriquement une corrélation positive, entre la confiance, le partage de connaissance, la culture collaborative et la capacité d'une équipe à générer des idées créatives.

4. Les facteurs organisationnels

Les climats créatifs développés par Ekvall (SOQ) puis Amabile (KEYS) à partir de nombreuses études de terrain (Amabile *et al.*, 1996 ; Ekvall, 1991) donnent des indications sur les contextes organisationnels favorables à la créativité. En prenant un point de vue organisationnel, on peut les regrouper le SOQ et le KEYS en cinq composantes organisationnelles favorables à la créativité des individus et des équipes : (1) structure (e.g., degré de liberté, prise de risque), (2)

ressources (e.g., encouragements organisationnels et temps dédié à l'exploration), (3) visions et missions (e.g., intérêt du défi), (4) modes de management (e.g., encouragement managérial, support du groupe et collaboration) et (5) ambiance de travail (e.g., confiance et ouverture, humour et amusement). Les climats créatifs sont ainsi susceptibles d'agir sur la créativité en pratique, amenant les individus à utiliser leur potentiel créatif quand ils perçoivent un contexte favorable à la réalisation de leur créativité. Notre étude s'intéressant au contexte organisationnel dans lequel des individus évoluent, il nous semble pertinent de tenter de transposer ces composantes aux espaces de *coworking*. En fait, bien que les espaces de *coworking* réunissent des travailleurs ayant des objectifs différents sans lien hiérarchique (Gerdenitsch *et al.*, 2016), en proposant un support organisationnel spécifique en termes de structure (lieu et facilitation), de ressources (réseaux, événements et outils) et d'ambiance de travail (espace de socialisation et espace communautaire) il pourrait s'y développer un climat organisationnel favorable à la créativité (Amabile *et al.*, 1996 ; Ekvall, 1991).

Selon les études sur les espaces de *coworking*, ces espaces de travail peuvent développer des relations sociales, une motivation intrinsèque élevée, de l'altruisme, et du partage d'idées et de connaissances (Aubouin et Capdevila, 2019 ; Fabbri et Charue-Duboc, 2016 ; Marinos, 2018). Ainsi les éléments les plus probants dans un espace de *coworking* favorable à la créativité seraient la structure et les ressources de l'espace de *coworking*, la motivation du *coworker*, le partage de connaissance, la créativité en pratique et la culture collaborative. Nous proposons d'analyser le contexte des espaces de *coworking* de « La Cordée » à Lyon qui s'affirment comme un lieu créatif, pour en identifier les composantes les plus favorables à la créativité des *coworkers*.

Méthodologie

L'objectif de cette recherche est de comprendre comment cette nouvelle forme d'organisation du travail favorise la créativité des *coworkers*. Étant donné les limites empirique et théorique concernant la compréhension de la créativité dans les espaces de *coworking*, l'étude se base sur une approche qualitative exploratoire (Huberman et Miles, 1991) sur un cas unique (Yin, 2003). Le cas de « La Cordée » a été sélectionné, car ce lieu réunissait un grand nombre de traits typiques des espaces de *coworking* à succès tels que nous les décrivons les livres blancs et la littérature, mais aussi une volonté déviante de promouvoir la créativité de ses adhérents.

« La Cordée » déploie treize espaces de *coworking* dans toute la France et plus de 900 membres. Ces espaces de travail sont construits selon des principes communs. Elles sont composées a

minima de quatre environnements : un espace convivial, un espace calme, des bureaux fermés et une cuisine équipée ouverte. Elle offre des services complémentaires d'animation et d'organisation d'événements et un intranet élaboré d'informations et d'échanges pour développer une vie collective. Les locaux sont accessibles à tout moment de la journée et de la nuit. Toutefois, les animateurs de ces espaces suivent des horaires de bureaux, et lorsque l'animateur de l'espace (appelé en interne couteau suisse) n'est pas présent, les membres sont en autogestion. Les animateurs sont les acteurs principaux de la cohésion de groupe en général, et plus particulièrement pour rassembler les individus lors du déjeuner et du goûter.

Les entretiens semi-directifs et les observations sont les deux moyens utilisés pour collecter les données primaires. La collecte des données s'est déroulée dans les espaces de *coworking* de « La Cordée » de Lyon et Annecy. Elle a commencé en mars 2017 et s'est terminée en mai 2018. Au total, vingt-deux entretiens ont été conduits, enregistrés, retranscrits et analysés. La durée des entretiens varie entre trente minutes et une heure, et la moyenne de la durée des entretiens est de trente-quatre minutes. Dans le but d'obtenir une vision globale du phénomène, nous avons composé notre échantillon de tous les types de statuts qu'il est possible de rencontrer dans un espace de *coworking*. La responsable de l'innovation de « La Cordée », quatre animateurs d'espace de *coworking*, et dix-sept adhérents, ayant des statuts et une ancienneté différente (cf. tableau 37). Les répondants devaient réunir les trois critères suivants, être installés à l'un des espaces de *coworking* de « La Cordée » à Lyon et d'Annecy depuis au moins trois mois, fréquenter cet espace au moins la moitié de leur temps de travail, avoir déjà participé à des événements organisés par « La Cordée ». Nous avons procédé au sein de l'espace de *coworking* à une observation des comportements et des événements sur une période de dix jours durant laquelle nous avons tenu un journal de bord des observations. De plus, nous avons également utilisé des documents internes de l'entreprise (site internet, intranet, et support de communication) comme données secondaires. La collecte de données a été menée jusqu'à saturation. Nous nous sommes arrêtés lorsque les derniers entretiens n'apportaient plus d'informations supplémentaires. Les premiers résultats ont été présentés aux *coworkers* lors d'une séance de restitution de l'étude, ce qui a permis d'affiner la formulation des résultats finaux.

Tableau 37 : Répartition de la population des répondants

ID	Genre	Fonction	Statut*	Ancienneté**
1	F	Animateur espace de <i>coworking</i>	Salarié de <i>La Cordée</i>	Junior
2	F	Animateur espace de <i>coworking</i>	Salarié de <i>La Cordée</i>	Sénior
3	F	Animateur espace de <i>coworking</i>	Salarié de <i>La Cordée</i>	Junior
4	H	Animateur espace de <i>coworking</i>	Salarié de <i>La Cordée</i>	Sénior
5	H	Développeur Web	Télétravailleur	Sénior
6	H	Développeur Web	Indépendant	Sénior
7	H	Traducteur	Indépendant	Junior
8	F	Analyste Web	Indépendant	Sénior
9	F	Expert en développement durable	Télétravailleur	Sénior
10	H	Business manager	Télétravailleur	Junior
11	F	Étudiant en stage avec un indépendant	Étudiant	Junior
12	F	Manager	Salarié de <i>La Cordée</i>	Junior
13	H	Développeur de logiciel	Indépendant	Sénior
14	F	Formateur en éducation	Indépendant	Sénior
15	F	Éditeur	Indépendant	Sénior
16	F	Coach en développement personnel	Indépendant	Sénior
17	F	Traducteur	Indépendant	Junior
18	H	Hacker éthique	Indépendant	Junior
19	H	Développeur d'affaires	Télétravailleur	Sénior
20	H	Négociateur	Télétravailleur	Junior
21	H	Annonceur Web	Télétravailleur	Sénior
22	F	Architecte	Indépendant	Junior

* Les télétravailleurs sont des salariés d'une entreprise qui ne travaillent pas dans les locaux qui les emploient, mais dans l'espace de *coworking*. Les indépendants sont des personnes travaillant à leur compte.

** Les juniors sont les personnes installées à « *La Cordée* » entre trois mois et un an. Les séniors sont les personnes avec une ancienneté à « *La Cordée* » supérieure à un an.

La construction du guide d'entretien s'est basée sur les quatre dimensions identifiées dans la revue de littérature comme pouvant être favorables à la créativité dans un espace de travail : l'implication et la motivation du *coworker*, le partage de connaissances, la culture collaborative et la créativité en pratique. L'espace de *coworking* n'étant toutefois pas un lieu dédié à la créativité, il est difficile de mesurer la créativité potentielle. Nous nous sommes donc intéressés dans cette étude à la créativité en pratique, laquelle est la perception des opportunités pour utiliser les compétences créatives dans le travail pour résoudre des problèmes liés à l'activité en cours (Caniëls et Rietzschel, 2015 ; DiLiello et Houghton, 2008).

L'analyse s'est déroulée en trois temps. Nous avons commencé par un codage avec les thèmes préalablement définis, tout en restant ouverts à d'éventuels thèmes supplémentaires. Cette méthode nous a permis, au fur et à mesure de notre codage, de détecter de nouvelles thématiques. Cette réduction de maillage nous a permis de trianguler les données des entretiens avec nos observations du terrain. En effet les mots ou les phrases qui faisaient référence à l'état d'esprit de respect et de bienveillance étaient présents dans les discours et dans les faits, mais absents de notre codage initial. Nous avons réitéré le processus de codage et d'analyse en prenant en compte ces nouveaux codes. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une nouvelle analyse en nous basant sur les verbatim des codes et sur nos notes d'observations afin de définir des catégories communes entre les répondants en rapport avec la création d'un contexte favorable à la créativité en pratique. Nous avons focalisé la suite de notre analyse sur ces catégories pour identifier les dimensions favorables à la créativité dans un espace de *coworking*.

Résultats

L'objectif de cet article est de contribuer à l'identification des dimensions qui font que l'espace de *coworking* est un lieu favorable à la créativité. Nous proposons de regrouper nos résultats sous trois axes principaux : 1) un environnement de travail favorable à la créativité, 2) des événements et des outils pour stimuler la créativité et 3) un état d'esprit favorable à la créativité.

1. Un environnement de travail favorable à la créativité

Durant cette étude, quatre dimensions de l'environnement de travail de La Cordée favorables à la créativité ont été identifiées.

1.1. Un lieu convivial et ouvert

Dans les espaces de « La Cordée », une grande table est placée dans l'espace convivial et sert de bureaux partagés, de table à manger ou encore de table de jeu. Les *coworkers* apprécient qu'aucune place ne soit attitrée. Ils sont libres de s'installer où bon leur semble, au bureau commun, dans un fauteuil ou dans un bureau fermé. En plus de cette liberté de mouvement, les lieux sont lumineux et chaleureux. Une *coworker* nous livre son premier ressenti lorsqu'elle est arrivée pour la première fois à « La Cordée » : « *j'ai fait Waouh, parce que c'est super joli, c'est agréable [...] je me suis tout de suite sentie bien* » (R-11). Les membres ont également à disposition des lieux dédiés au repos. La somme de ces éléments semble rendre cet environnement de travail agréable et aiderait les *coworkers* à être plus créatifs dans leurs tâches quotidiennes : « *l'agencement des espaces, pour moi c'est une partie extrêmement importante de la créativité en espace partagé* » (R-4). Lors des entretiens, les répondants ont indiqué que l'environnement de travail de « La Cordée » leur permettait d'être créatifs et efficaces dans la résolution de problèmes. Notamment grâce aux bureaux partagés : « *quand je bloque sur un problème, j'ai juste à lever ma tête de l'ordinateur et poser une question et j'aurais forcément une réponse de leur part* » (R-6). D'autre part, les cuisines sont ouvertes sur l'espace convivial, ce qui en fait un lieu central et de passage, où les personnes se rencontrent et se retrouvent pour discuter et partager autour d'un café : « *il y a aussi tout ce qui est aménagement de l'espace qui est important. [...] Le fait d'avoir une cuisine, avec du thé et du café à volonté. Le fait de partager les repas et les goûters ensemble, ce sont des moments de convivialité, des échanges se créent* » (R-1). L'aménagement ouvert et convivial de l'espace de *coworking* favorise ainsi la créativité des *coworkers*.

1.2. Une grande diversité de profil et d'expérience

Dans ces espaces de *coworking*, nous retrouvons une grande diversité de profil ; des salariés de tout âge, de tout métier et de statuts. Cette mixité est favorable aux échanges d'expérience et de point de vue. Par exemple, une étudiante en communication en panne d'idées qui écrivait des articles tous les vendredis sur des activités pour les mères et leurs enfants en bas âge a pu résoudre son problème. Avec l'aide de l'animateur lors d'un goûter, l'étudiante a sollicité la communauté afin d'avoir de nouvelles idées d'activités. Les *coworkers* lui ont donné tellement d'idées d'activités, que l'étudiante a dû en faire une sélection. Le fait que des gens différents se côtoient a eu un impact positif sur la résolution de son problème. Ces situations ne semblent pas exceptionnelles selon les membres, il arrive quotidiennement que les personnes, avec des compétences différentes, partagent des informations : « *Il y a toujours quelqu'un dans le groupe qui s'y connaît vachement et qui va partager ses connaissances* » (R-8). On peut ainsi affirmer que la grande diversité de profil et d'expérience au sein de l'espace de *coworking* favorise l'émergence de nouvelles idées.

1.3. L'absence de lien hiérarchique

Les personnes présentes dans ces espaces de *coworking* sont le plus souvent des travailleurs indépendants, nomades ou des télétravailleurs isolés. Ce qui signifie que peu de personnes sont en position de rapport hiérarchique. Ce phénomène entraîne une liberté d'expression, favorise la circulation des idées. Les *coworkers* se sentent libres d'exprimer leurs idées, sans peur de retombées négatives du fait de n'avoir ni chef, ni collègue autour d'eux : « *on s'autocensure moins, personne n'est là pour surveiller ce qu'on dit* » (R-7). Les personnes n'ont pas peur d'exprimer leurs opinions, ce qui rend les échanges d'idées authentiques et améliorent leurs qualités : « *On n'a pas d'heures fixes et on ne dépend pas du même chef. Donc je trouve que les échanges sont beaucoup plus positifs et surtout ils ne sont pas forcés* » (R-8). Leur créativité et leur capacité à résoudre leurs problèmes pourraient ainsi être accrues grâce à cette liberté : « *Pour trouver la solution au problème que tu te poses, tu te sens plus libre de sortir deux minutes, voilà ça y participe, prendre du recul, tu te sens moins scotché à ton poste du coup. Je peux plus adapter mon rythme* » (R-10). Les membres sont convaincus d'être plus libres d'échanger des idées ou des opinions que dans des lieux de travail traditionnels entourés de personnes de leur organisation. Ainsi, l'absence de lien hiérarchique dans l'espace de *coworking* favorise le partage d'idées.

1.4. Un espace permettant la déconnexion

À « La Cordée » seuls les ordinateurs portables et les téléphones lient les *coworkers* à leur travail. Dès lors qu'un *coworker* rompt avec ces outils de communication son environnement cognitif change : « *des fois il y a des coups de stress dans une entreprise, il est uniquement dans mon ordinateur et dans mon contact professionnel, il n'est pas du tout avec l'environnement extérieur (La Cordée) et du coup je pense que ça permet de déconnecter à la vitesse grand V* » (R-9). Il s'avère ainsi possible de se déconnecter de son travail grâce à l'environnement de travail et cela semblerait avoir un impact sur leur capacité de résolution de problèmes : « *Quand je travaillais chez moi, je revenais à mon PC et en fait je n'avais pas eu le stimulus pour penser à autre chose... Tandis qu'ici, si tu veux te changer les idées... Du coup, tout ça t'aide vraiment en termes de résolution de problème, de créativité, c'est mille fois mieux* » (R-6). Le phénomène de déconnexion est également supporté par l'absence de personne de la même organisation. Lors de nos observations, nous avons régulièrement vu des personnes travailler sur leur ordinateur, et dès lors qu'elles prenaient une pause, elles se rendaient dans un des espaces dits « convivial » où les personnes peuvent se retrouver autour d'un café et discuter. Durant ces moments, les échanges peuvent être culturels et d'ordre privé : « *on échange des moments musicaux ensemble, moi je sais en jouer (du piano), à tiens moi je sais jouer de la guitare vient on joue ensemble, c'est parti* » (R-4) ; « *c'est aussi du perso, mais du partage de connaissances sur des recettes de cuisine* » (R-8). Lors des pauses, les membres partagent des moments de détente sans rapport avec des thématiques professionnelles, leur permettant ainsi de se déconnecter temporairement de leur travail.

« La Cordée » a créé un lieu favorable à la créativité en offrant un cadre de travail ouvert et convivial propice aux échanges de connaissances et d'idées. De plus, les échanges d'idées sont fréquents et de qualité grâce à la diversité de profils, de compétences, et aussi grâce au fort sentiment de liberté d'expression. Lors de pauses, ce lieu améliorerait aussi leur capacité individuelle de déconnexion, favorisant ainsi l'incubation d'idées nouvelles.

2. Des événements et des outils pour stimuler la créativité

Au sein de l'environnement de travail, « La Cordée » met à disposition des *coworkers* des méthodes structurées et formalisées afin de recourir à la créativité collective de la communauté.

2.1 Des événements de réflexion collective pour répondre à des problématiques individuelles

Au sein des différentes cordées, cette technique de créativité est intitulée « Tempête sous un crâne », nom original pour une activité traditionnellement appelée *brainstorming*. C'est un outil mis gratuitement à la disposition des adhérents lorsqu'ils souhaitent solliciter de façon formelle la créativité collective de la communauté. La séance d'une durée maximale de 30 minutes s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire éphémère constituée sur l'instant et dissoute après la séance : « *tempête sous un crâne tout le monde participe, et justement, le but c'est de faire échanger plein de gens de secteur différent* » (R-4). Les thèmes des séances sont variés et ont pour objectif principal l'émergence d'idées nouvelles pour résoudre un problème. Des *Post-its* collés dans les cordées sont présents pour rappeler aux *coworkers* l'existence de cette pratique. Lors des entretiens, les répondants ont systématiquement indiqué que la « tempête sous un crâne » les aide à générer des idées nouvelles. Au-delà du *brainstorming*, certains groupes se réunissent plus longuement toutes les deux semaines pour résoudre des problèmes exposés par leurs participants. Dès lors qu'un problème est soldé, le collectif entame une réflexion sur un nouveau sujet. Ces événements, comme tous les autres, sont ouverts à tous les membres. Ainsi l'organisation d'événements de réflexion collective pour répondre à des problématiques individuelles favorise la génération d'idées.

2.2 Des événements de réflexion collective pour répondre à des problématiques collectives

Le « café des échanges » a été instauré par « La Cordée » afin « *de créer une synergie entre les différents domaines de compétence présents à La Cordée* » (R-3). Mensuellement, les *coworkers* peuvent se retrouver dans l'espace convivial autour d'un café afin d'entamer une réflexion collective concernant une problématique générique. L'objectif est de réfléchir collectivement avec des personnes de différentes spécialités à des solutions possibles pour faciliter le travail quotidien. Le « petit-déjeuner des pros » contrairement au « café des échanges », réunit des acteurs d'un même secteur d'activités. L'objectif est d'entamer une réflexion

collective concernant cette fois des problématiques spécifiques du secteur concerné. Par exemple, dans un « café des échanges » sur la problématique de comment réagir lorsqu'un client ne s'acquitte pas de ses factures dans les délais, chacun a donné son avis et partagé son expérience durant environ trente minutes. Au fur et à mesure des échanges, les participants ont combiné des pratiques et des idées pour en soumettre de plus abouties. Le groupe venait ainsi, sans s'en rendre compte, de faire une séance de créativité. En fait, une séance de créativité est une réunion de plusieurs individus cherchant à répondre à une problématique de façon originale. En général, comme dans notre cas, elle est composée de plusieurs étapes, l'identification du problème, la phase de divergence où les participants proposent un maximum d'idées, puis pour finir, la phase de convergence, où en s'appuyant sur les idées précédentes, le groupe aboutit à une ou plusieurs solutions nouvelles, utiles et faisables. À l'issue de la séance, les participants avaient désormais des solutions pour relancer des clients en retard de paiement avec de nouvelles pratiques issues de la réflexion et la créativité collective du groupe. Ainsi l'organisation d'événements de réflexion collective pour répondre à des problématiques collectives favorise la génération d'idées.

2.3 La mise à disposition de jeux créatifs et ludiques

« La Cordée » met à disposition une dizaine de jeux sélectionnés selon trois critères : le jeu doit être 1) rapide, 2) ouvert et 3) créatif. L'objectif est que les jeux puissent être joués entre la fin du repas et la reprise du travail, qu'il y ait la possibilité de changer facilement de joueurs en cours de partie et d'aider les *coworkers* à développer leur potentiel créatif. Un développeur membre depuis deux ans et demi répond toutefois à la question « vous sentez-vous capable de générer des idées nouvelles, appropriées et utiles ? » par « *C'est quelque chose que tu développes tous les jours, c'est bête, mais les jeux comme tu nous as vus jouer ce midi, où tu dois trouver le bon mot, tu dois creuser dans ta tête, ça te force à chercher et plus tu le fais et plus tu vas avoir de nouvelles idées* » (R-5). Les jeux restent des moments ludiques et conviviaux, ainsi les individus travaillent leur créativité de manière inconsciente. Un animateur nous explique l'accompagnement de la créativité à « La Cordée » : « *si on doit les (les coworkers) accompagner au niveau de la créativité c'est vraiment de façon libre [...] que ce soit pendant les repas de midi, les moments ludiques, les jeux de société, ça peut être des moments créatifs* » (R-4). Dans l'espace de *coworking*, jouer à des jeux de société est perçu ainsi comme une activité banale, alors qu'elle représente une activité inhabituelle dans les lieux

de travail traditionnels. La mise à disposition de jeux créatifs et ludiques aide les *coworkers* à développer leur capacité créative individuelle.

Avec ces événements et ces jeux, « La Cordée » met à disposition de ses adhérents des moyens pour les aider à développer leur créativité et leur productivité dans leur travail. Lors de ces événements comme par exemple « le café des échanges », les *coworkers* profitent de la créativité collective pour alimenter leurs réflexions et leurs pratiques professionnelles et personnelles. En effet en s'appuyant sur l'exemple précédemment cité, on s'aperçoit que certains événements non explicitement dédiés à la créativité auraient *in fine* un impact positif sur la capacité d'idéation des participants.

3. Un état d'esprit favorable à la créativité

Grâce à l'établissement d'un état d'esprit de bienveillance et d'entraide, « La Cordée » a créé un climat organisationnel favorable à la créativité. Cet état d'esprit s'appuie sur la confiance mutuelle, l'entraide, le partage, et il est soutenu par l'animateur de l'espace de *coworking*.

3.1 Le maître mot : la bienveillance

« La Cordée » n'est pas uniquement un lieu de travail, c'est aussi un état d'esprit : « une autre valeur, c'est le respect d'autrui, la bienveillance, toujours être bienveillant, jamais, jamais sombrer dans des aspects négatifs à toujours critiquer, à toujours avoir une approche néfaste » (R-4). Durant nos observations, nous avons pu assister à des débats concernant des sujets plus ou moins sensibles, néanmoins ils furent courtois et respectueux. Cette bienveillance générale paraît naturelle pour les membres confirmés, et surprend les nouveaux arrivants : « moi je suis assez étonnée de la bienveillance qu'il y a entre les gens, c'est incroyable de pouvoir parler d'autant de sujets si différents et qu'il n'y a jamais un mot au-dessus de l'autre, je n'ai jamais vu cela » (R-3). L'absence de peur d'être jugée encourage les échanges : « Du coup, je trouve qu'il y a une espèce d'alchimie qui va fonctionner, sans que tu aies trop besoin de poser des règles. Parce qu'ici, ce qui change des autres endroits c'est la bienveillance, et que je n'ai pas vu ailleurs » (R-6). Les répondants estiment aussi que la bienveillance favorise les échanges d'idées : « je suis régulièrement témoin d'émergence d'idées nouvelles grâce à des échanges bienveillants avec des gens différents » (R-2). L'état d'esprit de bienveillance, présent au sein de la communauté semble être une condition indispensable à l'épanouissement de la créativité collective puis individuelle en soutenant d'autres aspects de nos résultats. En effet, sans bienveillance il apparaît difficile aux individus de donner leurs avis ou opinion concernant une

problématique, ce qui limiterait fortement les contributions durant les phases de divergence lors d'une séance de créativité et ainsi l'efficacité de celle-ci.

3.2 Le rôle central des animateurs

Les missions des animateurs sont diverses et variées, ils ont en charge la gestion de l'approvisionnement, la facturation, l'aménagement de l'espace, l'accueil de nouveaux arrivants, l'animation quotidienne, mais également la mise en réseau. Par exemple, ils organisent des événements dits de « réseautage », comme des apéritifs professionnels, ou encore les événements vus dans la section précédente. Les managers sont ainsi des leaders de la communauté qui fédèrent les membres autour des valeurs de « La Cordée ». Dans le but de rendre les espaces agréables, où les membres peuvent entretenir des relations sociales et échanger avec les autres *coworkers*, l'animateur joue le rôle de facilitateur. Ces salariés s'assurent aussi que tous les membres restent respectueux et favorisent le dialogue : « *Ce n'est pas l'esprit de La Cordée de faire des critiques malveillantes et si jamais une personne en disait un peu trop, le couteau suisse va discuter avec la personne pour lui dire qu'il vaut mieux faire des critiques constructives* » (R-5). Au final, les animateurs d'espaces aident aux bonnes relations entre les *coworkers* ce qui est propice aux débats d'idées et à l'émergence d'idées.

3.3 L'entraide et le soutien entre *coworkers*

L'entraide se manifeste au sein de l'espace de *coworking* pour des raisons privées ou professionnelles, dans l'espace réel ou virtuel. Physiquement dans les cordées, les *coworkers* peuvent demander de l'aide aux personnes autour d'eux. Toutefois, si dans l'entourage proche personne ne peut répondre à leurs questions, alors ils peuvent s'adresser directement à la communauté via l'intranet. Cette plateforme est intitulée « le refuge », c'est le réseau social interne de « La Cordée ». Les membres peuvent demander des « coups de main », poser ou répondre à des questions sur des forums, proposer et s'inscrire à des événements ou des formations. Ce sont des prestations gratuites mises en place par « La Cordée » dans le but de développer l'entraide entre les membres. Il s'avère que les individus sont prêts à consacrer du temps pour aider un autre *coworker* en difficulté : « *Ils (les membres) ont besoin de cerveaux à défis créatifs pour les aider parce qu'à plusieurs cerveaux on pense toujours mieux. Donc du coup là on met en place pendant une heure une "tempête sous ton crâne" et on réfléchit à plusieurs sur des sujets* » (R-1). En lien avec la bienveillance et les événements pour stimuler la créativité, ces lieux font transparaître une entraide opérant en filigrane. Les relations entre

les *coworkers* ne se limitent pas à des relations « donnant-donnant », mais apparaissent altruistes, comme en témoigne une membre sénior installée à « La Cordée » depuis deux ans : « ça commence par le tutoiement, ça commence par s'intéresser aux autres à minima et puis se respecter et partager un minimum. En fait du coup et c'est vite aussi un truc d'entraide, mais parce que c'est en arrière-fond de toutes discussions, qu'est-ce qu'on peut faire ? etc. j'ai un peu l'impression que c'est quand même dès que tu vois un problème, il y a une solution, elle ne vient pas forcément de toi, mais elle vient d'une communauté » (R-16). Les relations désintéressées renforcent le partage de connaissances, de compétences et l'échange d'idées. Ainsi, l'entraide entre *coworkers* aide les individus à générer des idées.

Discussion

Nos résultats apportent une contribution à la compréhension du phénomène de la créativité dans les espaces de *coworking* et montrent comment « La Cordée » a développé un climat favorable à la créativité. Ce climat s'appuie à la fois sur un aménagement physique du lieu ouvert et convivial, un état d'esprit de bienveillance et d'entraide, des outils et des événements de développement créatif tournés vers la résolution de problème. Ces trois dimensions principales se renforcent mutuellement. Le lieu ouvert et convivial soutient une ambiance de travail détendue favorable aux partages de connaissances et à l'émergence spontanée des idées. Les événements et outils créatifs stimulent la génération d'idées pour résoudre les problèmes des *coworkers* et l'état d'esprit de bienveillance et d'entraide favorisent la circulation des connaissances, l'émergence et la socialisation des idées. Ces résultats nous permettent de discuter trois points : le rôle de l'aménagement de l'espace et le rôle de l'état d'esprit de bienveillance d'entraide dans la créativité et l'enrichissement du concept de climats créatifs.

1. Le rôle de l'aménagement de l'espace dans la créativité

Nos résultats indiquent que l'aménagement de l'espace propice aux interactions sociales impacte positivement la créativité grâce au partage, au développement mutuel de connaissances et la déconnexion. Ainsi l'aménagement ouvert et convivial de l'espace de *coworking* et la proximité des *coworkers* de différents métiers et formations favorisent les interactions informelles et la collaboration dans la résolution de problèmes ponctuels. Cette intégration spatiale de groupes diversifiés a été identifiée comme un facteur favorisant la créativité sur un lieu de travail (Sailer, 2011). Nous constatons ici qu'elle est aussi active dans un lieu de travail,

dans lequel a priori, les individus ne développent pas des projets communs puisqu'ils travaillent pour des organisations différentes sans liens préalables. *A contrario*, l'influence positive de l'espace de *coworking* sur la phase d'incubation du processus créatif semble antagoniste aux résultats de Kristensen (2004). Ce dernier estime en effet que pour favoriser l'émergence d'idées nouvelles lors de la phase d'incubation les individus doivent s'isoler dans un espace privé. Les études de Sailer (2011) et Martens (2011) suggèrent que la possibilité d'alterner entre des espaces ouverts pour multiplier les interactions et espaces isolés pour soutenir la concentration favorise la créativité des collaborateurs. Un lieu ouvert et collectif ne semble donc pas défavorable à l'incubation des idées, dans la mesure où il y a une forte différenciation des espaces. De plus, nos résultats concernant le rôle majeur de l'aménagement de l'espace comme facteur de déconnexion sont soutenus par l'étude de Gilhooly *et al.* (2013). Ils ont constaté, comme dans notre cas, que lors de pauses avec d'autres personnes, les discussions sur des sujets divers et variés avaient un impact significatif sur la créativité. Ces moments pourraient servir la phase d'incubation du processus créatif de Wallas (1926) en laissant le temps au cerveau de faire des liens entre les informations que les *coworkers* ont accumulées durant leur phase active de travail. En accord avec l'étude de Nadant, Marinos et Krauss (2018) sur le rôle de la proximité dans les espaces de *coworking*, nos résultats montrent que la proximité géographique seule ne suffit pas pour stimuler la créativité, elle doit être renforcée par des événements tournés vers la résolution de problème et un état d'esprit de bienveillance et d'entraide.

2. Le rôle de l'état d'esprit de bienveillance de l'entraide entre les *coworkers*

L'état d'esprit spécifique de bienveillance semble avoir un rôle majeur dans le développement de créativité des *coworkers*. Les animateurs ont connaissance de la nécessité des membres de disposer de cet état d'esprit, qui est par ailleurs une volonté manifeste de la direction. Les animateurs font le lien entre des membres de professions diverses avec des langages et des pratiques différentes. Ils ont ainsi la position de l'acteur transversal de (Nogues et Tremblay, 2019), laquelle favorise la création de connaissance et l'émergence de nouvelles idées. Cet état d'esprit est proche de la notion d'*innovation mindset* décrite par Kuczarski (1996) : un état d'esprit prônant le respect des autres, la prévenance et l'enthousiasme, instaurant ainsi un environnement de travail encourageant la créativité et plus particulièrement la créativité collective. Cet état d'esprit bienveillant, au sein de « La Cordée », favorise des échanges et des

débats d'idées qui apportent de nouveaux éléments de réflexion aux individus. La bienveillance renforce ainsi l'effet des autres dimensions, événements et aménagement de l'espace, sur l'émergence de nouvelles idées. Comme l'indiquent les résultats de Martens (2011), les dimensions psychosociales agissent sur la perception des qualités du lieu et sur la créativité des usagers de ces lieux. Au-delà de l'aménagement, l'état d'esprit contribue ainsi à une bonne perception de l'espace de *coworking*, transformant les moments d'interactions « inévitables » en moments de partage d'informations et d'entraides. L'entraide, phénomène déjà constaté dans une étude de Capdevila (2016), favorise la résolution de problème complexe et permet même de gagner en productivité (Amabile *et al.*, 2014). Dans notre cas l'entraide multiplie les occasions d'échanges d'information et d'idées, source de génération d'idées nouvelles. L'entraide ne se situe d'ailleurs pas uniquement dans l'espace physique, elle se déploie aussi dans l'espace virtuel avec la plateforme numérique le « refuge ». Ce réseau social interne à « La Cordée » permet à tous les membres d'être interconnectés les uns avec les autres, de s'entraider et finalement de favoriser la génération de nouvelles idées. De plus, notre cas intègre les deux logiques de collaboration identifiées par Aubouin et Capdevila (2019) dans les espaces de créativité et d'innovation : la collaboration centrée sur la capitalisation des ressources et la collaboration centrée sur l'appartenance à une communauté. Ces deux logiques semblent nécessaires à la créativité, la première crée la confiance au fil du temps et la deuxième favorise la circulation d'idées, et la création de nouvelles connaissances et d'idées.

3. Un enrichissement des dimensions des climats créatifs

Les climats créatifs ont été développés pour un contexte de travail en entreprise. Nous avons étudié la créativité dans un nouveau type d'organisation, qui réunit des travailleurs de différentes sociétés sans liens hiérarchiques, et a priori sans projets en commun. Ces résultats réinterrogent les climats créatifs dans la mesure où ils mettent en avant des éléments qui ne sont pas présents dans les 9 dimensions du SOQ ni les 8 dimensions du KEYS : le rôle de l'aménagement de l'espace physique, l'organisation d'événements axés sur le travail créatif et l'état d'esprit de bienveillance. L'ajout de ces dimensions aux climats créatifs permettrait de renforcer les composantes organisationnelles du climat créatif en y ajoutant la dimension de bienveillance et d'entraide dans la composante de l'ambiance de travail, et d'y ajouter la composante de l'aménagement physique du lieu et la composante processuelle des événements de soutien à la créativité. L'approche est certes qualitative et exploratoire, toutefois, elle suggère que le concept de climat créatif pourrait être enrichi pour prendre en compte le

développement des nouvelles formes de travail, notamment le *coworking*, dans la mesure où ce type d'espace se développe aussi dans les entreprises.

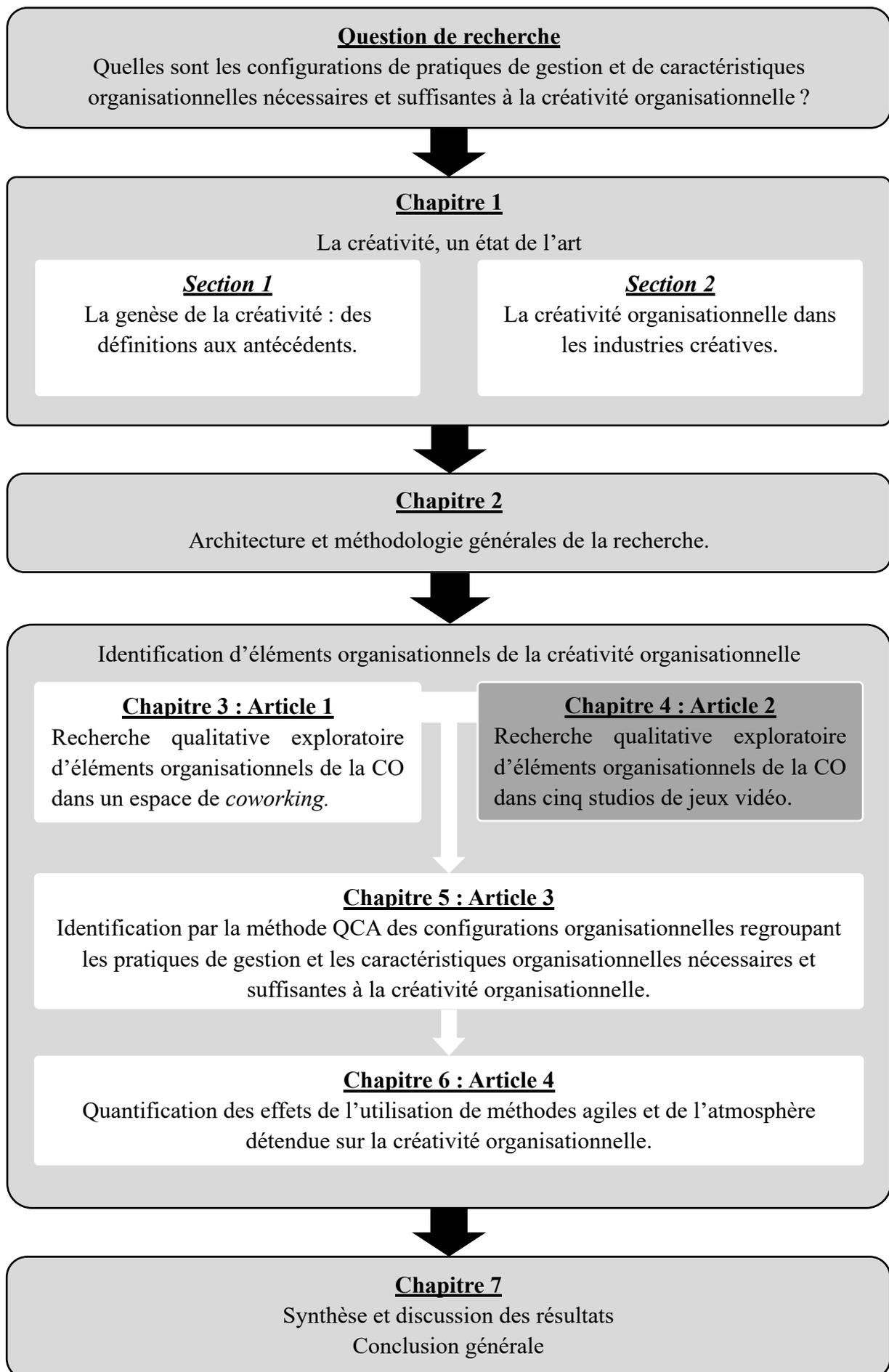
Conclusion

La contribution de cet article est triple : 1) de relier la littérature des espaces de *coworking* au phénomène de la créativité collective et organisationnelle, 2) d'identifier les composants organisationnels favorables à la créativité des individus, et 3) d'enrichir le débat sur la dimension spatiale et culturelle de la créativité. L'étude de cas de « La Cordée » nous permet de pointer l'importance du contexte pour la créativité, à la fois physique de l'organisation des espaces de travail, mais aussi de l'état d'esprit des travailleurs. Nous montrons ainsi que dans une organisation d'individus sans objectifs communs et sans liens hiérarchiques, il est possible de favoriser la créativité individuelle au jour le jour, avec un espace ouvert et convivial, des événements de soutien à la créativité et un état d'esprit de bienveillance et de partage. Nos résultats mettent en évidence l'importance de la dimension spatiale dans les processus créatifs, notamment dans la phase d'incubation des idées. Ils appellent aussi à une révision des climats créatifs afin de prendre en compte les effets de l'aménagement de l'espace, des événements créatifs et de l'état d'esprit sur la créativité en pratique des membres d'une organisation.

Les résultats de cette recherche peuvent être utilisés par les gestionnaires d'espaces de *coworking* et des cadres d'entreprises qui souhaitent développer le potentiel créatif de leurs employés dans un espace de *coworking* interne ou au sein d'une organisation plus traditionnelle. À ce titre, les managers pourraient envisager de réunir leurs collaborateurs dans un *open space* qui mixe espace de travail ouvert, espace de travail isolé et silencieux, salle de repos et lieu de convivialité, avec une liberté de circulation entre ces espaces. Toutefois l'aménagement de l'espace seul ne suffit pas. En effet, c'est également la possibilité de travailler avec des collègues sans liens hiérarchiques directs, d'utiliser leurs compétences pour aider les autres sans contrepartie et de s'insérer dans une communauté sans y être forcé qui semble favoriser la créativité dans ces lieux. Un espace de *coworking* interne pourrait donc être un lieu qui regroupe momentanément, en fonction des envies et des besoins, des collaborateurs de plusieurs services qui n'ont pas habituellement de liens directs afin de favoriser la circulation de connaissances et d'idées, et l'émergence de nouveaux projets. Finalement, il semblerait que ces espaces doivent être animés, comme par exemple, l'organisation d'ateliers d'échanges de bonnes pratiques à l'image des cafés des échanges ou les petits-déjeuners des pros.

Chapitre 4 – Article 2

La créativité dans les studios de jeux vidéo : une étude de cas multiple.



Plan du chapitre 4

Résumé étendu de l'article 2.....	272
1. Motivation.....	272
2. Objectif.....	272
3. Positionnement de l'article dans la thèse	273
4. Design et méthodologie.....	273
5. Principaux résultats	274
6. Originalité.....	274
7. Implications dans le cadre de ce travail de thèse	275
8. Valorisation de cette recherche	275
Introduction de l'article 2	276
Revue de la littérature	277
1. Une atmosphère de travail dépendante des pratiques de gestion organisationnelles.....	278
2. La gestion des idées, un outil pour manager la créativité dans les organisations ..	279
3. La gestion de projet, un outil pour manager le processus de création	279
Méthodologie.....	280
Résultats.....	282
1. Le processus de création ouvert selon la phase du projet et le type de studio	282
2. L'atmosphère de travail créatif	284
3. Une méthodologie de gestion de projet dépendante du type de client.....	286
4. Une gestion des idées créatives dépendante du type d'idées et de la phase du projet	287
Discussion.....	291
Conclusion	293

Résumé étendu de l'article 2

Cet article a été coécrit avec Guy Parmentier.

1. Motivation

Dans la littérature, la recherche de facteurs ou d'antécédents de la CO a souvent été étudiée au niveau de l'organisation (Zhou et Shalley, 2008) en focalisant sur l'environnement de travail et plus précisément sur les climats créatifs (Blomberg, Kallio et Pohjanpää, 2017). Néanmoins, les travaux de Lapiere et Giroux (2003) ont montré que les pratiques de gestion avaient également une influence sur la CO. À la différence des climats créatifs qui abordent peu les processus en développant un construit statique, les pratiques de gestion introduisent des éléments dynamiques qui permettent d'avoir une approche plus dynamique de la CO. À la suite des travaux qui s'intéressent aux éléments dynamiques de la CO (e.g. Hargadon et Bechky, 2006 ; Rosso, 2014 ; Sonenshein, 2016), cet article a pour volonté de continuer dans cette lignée en identifiant de potentiels nouveaux éléments organisationnels impactant la CO. Pour ce faire, nous avons fait le choix d'étudier la gestion de projet et la gestion des idées sans pour autant ignorer l'impact de l'environnement de travail. En effet, les industries créatives sont des organisations basées sur les projets (Cohendet et Simon, 2016 ; Davenport, 2006), c'est-à-dire que la majorité de leurs activités sont corroborées au travers des projets. Les industries sont également basées sur les idées créatives (Caves, 2000 ; Hartley, 2007 ; Tschang, 2007). Il apparaît ainsi pertinent de prendre en compte ces deux pratiques de gestions lors de notre étude de la CO dans un contexte d'une industrie créative.

2. Objectif

L'objectif de cet article est d'observer comment les studios se structurent et s'organisent afin de faire preuve de CO par la production de contenus créatifs, pour *in fine*, identifier les pratiques de gestion organisationnelles pouvant avoir une influence sur la CO.

3. Positionnement de l'article dans la thèse

L'enchaînement des articles ayant pour objectif la convergence jusqu'à l'identification de conditions et de configurations organisationnelles nécessaires et suffisantes. Cet article se positionne en amont de l'identification des conditions et des configurations. En effet, après avoir identifié des caractéristiques organisationnelles lors du premier article, cet article nous permet de vérifier l'importance de l'environnement de travail et d'identifier des pratiques de gestion organisationnelles pouvant avoir une influence sur la CO.

4. Design et méthodologie

Notre cadre d'analyse combine les concepts d'atmosphère du travail créatif, de gestion de projet et de gestion des idées au regard de la CO. Toutefois, dans cet article nous nous éloignons progressivement du concept de climat créatif qui limite l'étude de la CO à un construit statique. En effet, nous introduisons des concepts dynamiques que sont la gestion de projet et la gestion des idées. Le choix de ce cadre théorique est motivé par une spécificité des industries créatives, car elles sont considérées comme des organisations basées sur les projets (Cohendet et Simon, 2016 ; Davenport, 2006), mais aussi sur les idées créatives afin de produire des contenus créatifs (Caves, 2000 ; Hartley, 2007 ; Tschang, 2007).

Pour ce faire, nous avons tenté de répondre à la question suivante : quelles sont les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de gestion mises en œuvre lors de la production de contenus créatifs dans les studios de jeux vidéo ? Nous avons alors construit un guide d'entretien autour de thèmes : le processus de création d'un jeu vidéo, l'utilisation de méthodes agiles, la gestion des idées et l'atmosphère de travail. Nous avons échangé avec quarante-quatre travailleurs de l'industrie du jeu vidéo répartie en cinq studios indépendants en France et au Canada. Les entretiens ont duré en moyenne 62 minutes. Nous avons également effectué vingt-deux jours d'observations répartis parmi les cinq cas étudiés.

5. Principaux résultats

L'ouverture du processus créatif est soumise à un effet de seuil lié à la taille et à l'expérience du studio. Les studios qui comptent moins de 40 personnes et moins de 10 ans d'expérience sont les seuls studios à permettre à tous leurs salariés de participer aux processus créatifs. L'atmosphère de travail n'est pas un construit statique, il évolue en fonction des phases du projet en lien avec la nécessité ou non de créativité. Nous avons observé que lors du processus créatif, quand les individus ont besoin d'être créatifs, l'atmosphère était détendue alors qu'en phase de production l'atmosphère de travail ne l'était plus. Nous avons également observé que les studios de jeux vidéo adaptaient leurs méthodologies de gestion de projet en fonction du client final. Lorsqu'ils travaillent en BtoB, ils préféreront des méthodes traditionnelles alors que lorsqu'ils sont dans une situation de BtoC, ils utilisent davantage les méthodes agiles. Cette adaptation de méthode est étroitement liée à la liberté créative que possèdent les studios en fonction du client. Le dernier résultat concerne la gestion des idées. Nous avons constaté que les studios ne gèrent pas toutes les idées de la même manière. Nous avons identifié trois caractéristiques d'une idée qui vont avoir un impact quant à l'évaluation de celle-ci, la nature de l'idée, son impact et sa temporalité. Ainsi nous proposons une nouvelle typologie des idées créatives en deux dimensions, la nature (résolution de problème ou de contenus) et l'impact (de rupture ou incrémentale) : les idées salvatrices de rupture, les idées salvatrices incrémentales, les idées disruptives de contenu et les idées incrémentales de contenu. La temporalité intervient lorsqu'on étudie l'intérêt d'une idée pour une organisation. De manière synthétique, les idées de rupture sont généralement acceptables en tout début de projet. Pour les idées incrémentales, les idées salvatrices sont acceptables tout au long du processus tandis que les idées de contenu restent acceptables jusqu'à la phase de production.

Au regard de notre objectif, cette recherche permet de pointer l'importance de prendre en compte la méthode de gestion de projet, l'impact de la gestion des idées et finalement l'atmosphère de travail lors d'une future étude de la CO.

6. Originalité

Cet article s'inscrit dans la lignée des rares travaux s'intéressant à la CO d'un point de vue dynamique et au niveau organisationnel, en prenant en compte des pratiques de gestion comme la gestion de projet et la gestion des idées créatives.

7. Implications dans le cadre de ce travail de thèse

Cet article, comme le premier, nous permet de continuer à dresser une liste des facteurs organisationnels pouvant impacter la créativité, en ajoutant tout de même une distinction entre les facteurs qui sont statiques et les pratiques de gestion qui sont dynamiques. En effet, nous considérons les facteurs comme statiques au regard des climats créatifs. Pour la suite de cette dissertation, nous retiendrons principalement l'importance de la gestion des idées, de la gestion de projet et de l'atmosphère de travail (qui d'une certaine mesure peut s'apparenter à l'environnement ouvert et convivial du premier article).

8. Valorisation de cette recherche

Communications

- 01/2020 « Le management de la créativité dans les industries créatives : une étude comparative dans l'industrie du jeu vidéo indépendant », séminaire de recherche axe ICO, Innovation et Complexité Organisationnelle, CERAG, Grenoble.
- 02/2020 « Les conditions organisationnelles de la créativité dans les studios de jeux vidéo », journée d'étude « Le management des industries créatives », ancienne École Polytechnique, Paris.
- 06/2020 « Le management de la créativité organisationnelle dans les studios de jeux vidéo indépendants : une étude de cas multiple », XXIX^e Conférence Internationale de Management Stratégique, à distance.

Soumissions

- 05/2020 « Le management de la créativité organisationnelle dans les studios de jeux vidéo indépendants : une étude de cas multiple », soumis à la Revue Française de Gestion, soumission au numéro spécial « Le management des industries créatives »

Introduction de l'article 2

Les industries créatives ont été définies par le département de la culture britannique comme « ces industries qui trouvent leur origine dans la créativité, les compétences et les talents individuels » (DCMS, 2001). Ces industries atypiques s'appuient sur la créativité afin d'amener sur le marché un flux continu de contenus créatifs (Caves, 2000). Ainsi les idées, résultat de la créativité, deviennent une ressource stratégique clef et vitale pour les organisations créatives (Cohendet et Simon, 2016), et sont un enjeu de gestion au niveau organisationnel.

La créativité organisationnelle, définie comme « *la création d'un nouveau produit, d'une idée de service, d'une procédure ou d'un processus valorisable et utile par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe* » (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993, p.293), possède donc un rôle particulièrement important dans les industries créatives. Néanmoins, l'étude de la CO s'est majoritairement concentrée sur l'environnement de travail créatif (Blomberg, Kallio et Pohjanpää, 2017 ; Hargadon et Bechky, 2006 ; Zhou et Shalley, 2008). Et si l'environnement de travail est un des facteurs majeurs dans le développement de la CO (Shalley et Zhou, 2008), il est lui-même soumis à l'influence de pratiques de gestion induites par l'organisation (Lapierre et Giroux, 2003). À ce jour, très peu d'études ont associé des pratiques de gestion à l'environnement de travail lors d'études de la créativité organisationnelle.

Cette recherche s'inscrit dans cette ligne de pensée de Lapierre et Giroux (2003) en conjuguant environnement de travail et pratiques de gestion. Plus précisément, le présent article se concentre sur l'atmosphère du travail créatif et des pratiques de gestion organisationnelles. En effet, les industries créatives regroupent des organisations organisées par projet (*Project-based organisations*) (Cohendet et Simon, 2007 ; Davenport, 2006), c'est-à-dire que la majorité de leurs activités est structurée sous forme de projet. Dans ces organisations créatives, la créativité organisationnelle, la gestion des idées et la gestion de projet sont déterminantes pour produire du contenu créatif (Tschang, 2007). Dans le cadre d'une étude de la CO, les industries créatives sont donc un contexte intéressant pour étudier le rôle de l'organisation dans l'établissement d'un contexte favorable à la créativité et, mais aussi de prendre en compte des pratiques de gestion comme la gestion de projet et la gestion des idées afin de rendre l'organisation elle-même créative.

L'objectif de cet article est d'observer comment les studios se structurent et s'organisent pour gérer la créativité au niveau organisationnel afin d'être capables de produire des contenus

créatifs et ainsi répondre à la question : quelles sont les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de gestion mises en œuvre lors de la production de contenus créatifs dans les studios de jeux vidéo ?

Revue de la littérature

La créativité organisationnelle est toujours un concept que l'on pourrait qualifier de récent, majoritairement étudié à travers deux approches (Shalley et Zhou, 2008), le modèle interactionniste de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) et les climats créatifs (Amabile, 1996 ; Ekvall, 1996). Le modèle interactionniste de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) est un modèle théorique basé sur l'interaction de trois niveaux de facteurs, individuel, collectif, et organisationnel amenant à la CO. Néanmoins à ce jour, la totalité de ce modèle n'a pas encore pu être testée empiriquement notamment du sa complexité intrinsèque. De l'autre côté, les climats créatifs ont émergé empiriquement en suivant une démarche abductive. Cependant, cette approche se focalise sur l'action de l'environnement social des organisations sur la créativité individuelle et collective (Blomberg, Kallio et Pohjanpää, 2017 ; Hargadon et Bechky, 2006 ; Zhou et Shalley, 2008). L'environnement de travail est bien un facteur essentiel de la créativité organisationnelle (Bharadwaj et Menon, 2000 ; Isaksen et Lauer, 2002 ; Shalley et Zhou, 2008), mais le rôle de l'organisation ne devrait pas limiter à l'instauration d'un climat créatif (e.g. Koch *et al.*, 2018 ; Thompson, 2018). De plus, les climats créatifs sont eux-mêmes soumis à l'influence de pratiques de gestion organisationnelles (Lapierre et Giroux, 2003) et proposent une compréhension statique de la CO, alors qu'elle est à la fois dynamique et processuelle (Fortwengel, Schüßler et Sydow, 2017 ; Koch *et al.*, 2018). Ainsi dans cet article, nous nous inscrivons dans la lignée des travaux de Lapierre et Giroux (2003) en étudiant la CO de façon dynamique en intégrant des pratiques de gestion comme la gestion de projet et la gestion des idées. Sans pour autant négliger l'importance de l'environnement de travail créatif. Ce raisonnement est étayé par les recherches de Ekvall (1997) qui a montré qu'un environnement de travail favorable à la créativité était affecté par le type d'industrie, comme les industries créatives (Moultrie et Young, 2009). Sachant que la créativité est la production d'idées nouvelles, appropriées, utiles et faisables (Amabile, 1988), cumulée à un contexte spécifique que sont les industries créatives, considérées comme des organisations basées sur la créativité et les projets (Caves, 2000 ; Cohendet et Simon, 2007 ; Davenport, 2006), nous identifions un décalage dans la conceptualisation actuelle de la CO. En effet, elle ne prend ni

en compte la manière dont sont gérées les idées par l'organisation, ni l'impact de la gestion de projet comme méthode guidant le processus créatif organisationnel.

1. Une atmosphère de travail dépendante des pratiques de gestion organisationnelles

Les climats créatifs ont mis en évidence l'importance de l'organisation comme contexte social pouvant impacter favorablement la créativité dans les organisations (Amabile, 1996 ; Ekvall, 1996). Il s'avère que la dimension « Jeu et Humour » est l'une des dimensions les plus importantes du SOQ dans les équipes hautement créatives (Isaksen et Lauer, 2002). Ekvall (1996) a décrit cette dimension suivant « La spontanéité et l'aisance qui se manifestent. Une atmosphère détendue avec des blagues et des rires caractérise l'organisation qui est élevée dans cette dimension... » (Ekvall, 1996, p108). De plus, Koch *et al.*, (2018) ont montré qu'une atmosphère de travail détendue et ludique supportait la CO dans les industries créatives. Lapiere et Giroux (2003) sont également arrivés aux mêmes conclusions cette fois dans un contexte d'entreprises de hautes technologies. Ces deux contextes sont intéressants pour notre étude, car l'industrie du jeu vidéo fait partie des industries créatives, mais aussi des entreprises utilisant les nouvelles technologies. En accord avec ces trois chercheurs, dans l'industrie du jeu vidéo nous devrions retrouver une atmosphère de travail décontractée avec des individus enthousiastes. Néanmoins Schreier (2018) dans son livre « du sang, des larmes et des pixels », même s'il décrit des moments de joie, d'euphorie, fait aussi état de périodes de grand stress, le « *crunch* » avec des personnes démotivées qui quittent l'entreprise à cause de pratiques de gestion de projet qui recourt trop souvent à des périodes intenses de travail. Dans cette perspective, il semblerait que l'atmosphère de travail ne soit pas invariante et statique, comme actuellement conceptualisée. La question se pose quant aux raisons de l'évolution de l'atmosphère de travail en rapport aux autres pratiques de gestion organisationnelles.

2. La gestion des idées, un outil pour manager la créativité dans les organisations

La gestion des idées a été définie comme étant un outil clef dans le développement de la créativité et de l'innovation (Gerlach et Brem, 2017 ; Thom, 2015). La gestion des idées aide les individus à les formaliser, et permet aux organisations de les capter, de les évaluer et de les sélectionner de manière efficace (Thom, 2015). Gerlach et Brem (2017) ont identifié six phases dans le processus de gestion des idées : la phase de préparation, la phase de génération d'idées, la phase d'amélioration, la phase d'évaluation, la phase de mise en œuvre et la phase de déploiement. Ils distinguent aussi les diverses parties prenantes qui sont en charge du processus avec les idéateurs, les sélectionneurs d'idées et gestionnaires des idées. Au-delà du respect de toutes les phases du processus et de la bonne implication des parties prenantes, Gerlach et Brem (2017), préconisent aussi l'utilisation d'un artefact, il peut prendre la forme d'un logiciel de gestion des idées. La littérature en gestion des idées fait clairement apparaître celle-ci comme un élément et un facilitateur de la créativité (van Dijk et van den Ende, 2002). Selon le modèle de Brem et Voigt, la gestion des idées est une pratique de gestion globale mise en place au niveau organisationnel. Ainsi dans les industries créatives qui sont basées sur la valeur des idées (Hartley, 2007), la créativité organisationnelle devrait fortement bénéficier de pratiques organisationnelles de gestion des idées.

3. La gestion de projet, un outil pour manager le processus de création

Dans les entreprises, deux méthodes de gestion de projet sont majoritairement utilisées, les méthodes classiques et les méthodes agiles (Stoica *et al.*, 2016). Les méthodes classiques sont basées sur un cahier des charges, référençant les besoins du client et indiquent les dates de début et de fin du projet. En raison de l'évolution potentielle des besoins du client et le manque de flexibilité, cette méthode peut conduire à l'insatisfaction de celui-ci lors de la livraison du produit final (Serrador et Pinto, 2015). Les méthodes agiles ont été créées par des sociétés de développement de logiciels qui voulaient optimiser le temps de développement des produits, mais aussi la satisfaction des clients en répondant à leurs besoins changeants. Pour ce faire, les équipes de projet ont dû gagner en flexibilité avec des cycles de développement courts organisés par sprints et être capables de modifier différents aspects des produits en cours du projet (Serrador et Pinto, 2015). L'un des principes des méthodes agiles suggère la mise en place de réunions régulières, voire quotidiennes (Lindkvist *et al.*, 2017). Bettiol et Sedita (2011) ont fait

le constat que ces réunions permettaient de générer des idées créatives efficacement grâce à l'échange d'information et de connaissance au sein de l'équipe projet. Les méthodes agiles semblent ainsi avoir un impact sur la créativité des équipes. En effet, une étude menée dans un studio de jeux vidéo suédois a mis en évidence l'utilisation d'une méthode de développement très proche des méthodes agiles (cycle de développement court et démonstrations testables) qui favoriseraient la production de produits créatifs (Zackariasson, Styhre & Wilson, 2006). Les studios de jeux vidéo indépendants, dont l'objectif est de développer un produit créatif (Tschang, 2007), pourraient ainsi canaliser la créativité des équipes à travers l'instauration de méthodes agiles. Il pourrait donc être judicieux de prendre en considération le type de méthode de gestion de projet comme pouvant avoir un impact sur la CO.

Méthodologie

L'objectif de cet article est de tirer des enseignements des industries créatives quant à leur manière de se structurer et d'organiser le travail créatif pour produire des contenus originaux. Pour cela, nous avons observé l'atmosphère de travail créatif, la gestion des idées et la gestion de gestion de projet à travers l'étude de cas de cinq studios de jeux vidéo indépendants (Langley et Royer, 2006). On se situe dans un cadre holistique d'une étude de cas multiple avec des contextes similaires (Yin, 2018). Le secteur du jeu vidéo a été choisi, car dans cette industrie, la forte concurrence oblige les studios à renouveler en permanence leurs contenus et à gérer la créativité au niveau organisationnel avec des dispositifs de gestion spécifiques (Cohendet et Simon, 2016)

Parmi les cinq cas mobilisés dans cette étude, deux sont basés à Lyon et trois à Montréal. Ces studios ont été sélectionnés, car ce sont des studios de jeux vidéo indépendants avec deux domaines d'activités stratégiques principaux, le développement entier ou partiel de jeux vidéo en sous-traitance pour des éditeurs ou autres studios, et la conception et la production de leurs propres jeux indépendants. Un deuxième critère de sélection a été la taille du studio. Quatre entretiens préliminaires ont mis en évidence que dans les petits studios de moins de 15 personnes la créativité est spontanée et organique et pas gérée au niveau organisationnel. Nous avons donc sélectionné des studios de plus de 20 personnes. Un troisième critère porte sur le niveau de maturité du studio, dans notre échantillon, l'entreprise la plus récente a six années d'expérience et la plus ancienne compte vingt-huit années d'expérience.

Dans ces studios, quarante-quatre entretiens semi-structurés ont été conduits, enregistrés, retranscrits, codés et analysés. Vingt-deux jours d'observations ont été réalisés afin de

triangler l'information entre les entretiens et les observations. Dans le but d'obtenir une vision globale du phénomène, nous avons rencontré des PDG, des directeurs techniques, des directeurs artistiques, des producteurs, des *games designers*, des animateurs 2D, des animateurs 3D, des concepts artistiques, des programmeurs (cf. tableau 38). Seul un corps de métier manque à notre échantillon se sont les *sound designers*, les personnes responsables des sons ou des musiques dans le jeu.

Tableau 38 : Récapitulatif du matériel empirique

Cas	Date de création du studio	Nombre de salariés	Ville, Pays
Studio 1	1994	41	Lyon, France
	Personnes rencontrées et interrogées.		
	Président	Directeur art technique	<i>Level Designer</i>
	Directeur de production	Manager <i>game design</i>	Artiste 3D
	Directeur artistique	Chef de projet R&D	Artiste 2D (2x)
Directeur technique	Producteur <i>Game designer</i>	Animateur 3D	
Studio 2	2014	25	Lyon, France
	Président	Responsable effets spéciaux	Responsable <i>Game designer</i>
	Vice-Président		
	Manager du studio	<i>Game designer</i>	Artiste 3D
	Directeur artistique	Créatif <i>designer</i>	Artiste environnement
Producteur	Constructeur de niveaux Artiste 2D	Programmeur	
Studio 3	2007	300	Montréal, Canada
	Studio art manager	Concept artiste	<i>Game designer</i>
Studio 4	1992	451	Montréal, Canada
	Directeur de jeu	Producteur	Responsable programmeur
	Directeur créatif	<i>Game designer</i>	Artiste 3D
Directeur art technique	Responsable artiste personnage		
Studio 5	2009	33	Montréal, Canada
	Président	Producteur (x2)	<i>Game designer</i>
Directeur artistique			

Le guide d'entretien est basé autour de 4 thèmes, le processus de création d'un jeu vidéo dans le studio (description du processus, différence entre les projets internes, les projets externes et lien avec la créativité), l'utilisation de méthodes agiles (utilisation stricte d'une méthode agile, les impacts sur la créativité), la gestion des idées (processus et outils de gestion, évaluation des idées, critères d'évaluation, personnes participantes, procédure, chemin d'une idée, partage des idées) et l'atmosphère de travail. De plus, nous avons construit le guide d'entretien de telle sorte à permettre à des éléments non identifiés dans la littérature d'émerger (e.g. Eisenhardt, 1989). C'est ce qui est arrivé pour l'ouverture du processus créatif, cette dimension a émergé grâce aux questions liées aux processus de création et leurs liens avec la créativité.

L'analyse s'est déroulée en trois temps. Nous avons commencé par un codage avec les thèmes préalablement cités. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une analyse intra cas, puis une analyse inter cas ce qui nous a permis d'identifier les similitudes et les divergences entre les différentes études de cas. Finalement, après une réflexion appuyée sur les similitudes et divergences nous avons tiré les conclusions présentées dans la section suivante.

Résultats

L'objectif de cette section est d'analyser plusieurs studios de jeux vidéo afin de comprendre la manière dont ils sont organisés et quelles sont les raisons sous-jacentes qui les ont amenés à se structurer de la sorte. L'analyse est centrée sur les aspects liés à l'atmosphère de travail, l'ouverture de processus créatif, l'adaptation des méthodologies de gestion projet, et la gestion des idées.

1. Le processus de création ouvert selon la phase du projet et le type de studio

Le processus de création d'un jeu vidéo se compose principalement de trois phases, la phase de pré-projet, la phase de pré-production suivie de la phase de production. La première phase ou pré-projet consiste à définir les grands axes du jeu à venir, c'est-à-dire le type de jeu (FPS, MMO, Puzzle etc...), la cible, la stratégie ou encore l'utilisation ou non de licences internes ou externes. La première phase est généralement strictement réservée aux dirigeants, car elle a un aspect confidentiel et stratégique. S'en suit la phase de pré-production qui a pour objectif d'affiner les éléments précédemment mentionnés et toutes les autres composantes du jeu sont pensées discutées et validées : « *Après on rentre en pré-production. C'est là où on va vraiment*

travailler sur le concept, itérer sur le concept pour l'affiner un peu, parfois commencer à poser aussi un petit peu les bases techniques du projet validé. Donc cette pré-production avance, quand même, peut durer un certain temps, jusqu'à ce qu'on ait un concept et, en général, une first playable (démon jouable) dans les mains, où on valide l'idée. De là, on rentre en phase de production, donc la direction est établie, tout le monde s'aligne là-dessus » (Producteur, studio 3). En principe après cette deuxième étape, le travail créatif proprement dit est terminé, toutes les fonctions sont déterminées et validées. La troisième phase, la production, consiste à réaliser concrètement les aspects du jeu défini en pré-production. Dans ces studios de jeux vidéo, le processus créatif se développe donc principalement dans les deux premières phases du processus de création, le pré-projet et la pré-production : « *Celle qui demande le plus de créativité c'est la toute première étape (la pré-production est pour l'artiste la première phase, car il ne participe pas au pré-projet)* » (artiste 3D, studio 2). Dans un premier temps, les dirigeants cherchent l'inspiration et de nouvelles idées à appliquer au futur jeu afin de le rendre original. Puis si ce projet obtient la validation d'un point de vue stratégique c'est-à-dire avoir les financements, les compétences, et le temps pour développer ce jeu. Dans ce cas, l'exécutif transmet à l'équipe de pré-production les premiers éléments du jeu qui vont cadrer par de grands principes la phase de pré-production. La phase de pré-production a pour objectif de fabriquer un prototype, communément appelé une démon jouable afin de trouver un éditeur intéressé par le projet de jeu pour le valider définitivement.

Nous avons observé un aspect intéressant lors du processus créatif, l'ouverture de la phase de pré-production aux travailleurs opérationnels que sont les programmeurs, les artistes, les *game designer* ou encore les animateurs. De nombreux travailleurs de l'industrie du jeu vidéo font le choix de travailler pour des petits studios indépendants plutôt que dans des studios de grande taille, car ils y voient l'opportunité d'exploiter pleinement leur potentiel créatif. « *Ici mon poste me convient très bien, grâce à la polyvalence. Comparé à Ubisoft, j'avais un taff spécialisé dans lequel on ne pouvait pas trop sortir. Si tu avais envie d'intervenir ailleurs, ce n'est pas évident, t'es pas nécessairement écouté* » (Créatif *designer*, studio 2). Cet accomplissement de pouvoir utiliser pleinement leur créativité passe principalement par la participation à la phase de pré-production.

À travers l'analyse des cas mobilisés dans cette étude, la notion d'ouverture du processus créatif a mis la lumière sur une différence majeure selon la taille et l'expérience des studios. En effet, les studios 2 et 5 qui comptent moins de 40 personnes et moins de 10 ans d'expérience sont les seuls studios qui ouvrent la conception durant la pré-production à toutes les personnes

souhaitant participer. Les réunions de conception sont ouvertes et les personnes désireuses ont la possibilité d'apporter leurs idées afin de participer à l'élaboration du jeu. Cette pratique est contrastée par les trois autres studios (studio 1, 3 et 4), qui sont, des studios plus expérimentés et de plus de 40 personnes. Ces studios n'offrent pas la possibilité aux personnes qui le souhaitent de participer à la phase de conception. Néanmoins, parmi ces trois studios les pratiques divergent. Concernant les studios 1 et 3, ce sont exclusivement les *leads* seniors, les directeurs, et l'exécutif qui ensemble procèdent à l'élaboration du jeu en pré-production. La raison majeure apportée par le PDG du studio 1 est qu'un grand nombre de personnes participant à la réunion engendrent des difficultés de gestion du temps et surtout de prise de décision liée aux propositions et discussion autour des idées de chacun. Enfin le studio 4, quant à lui possède une équipe de travail dédiée à la génération, au prototypage et au test des concepts de jeu, composée d'un senior par corps de métier à plein temps avec une composition invariante dans le temps.

Ainsi, il semblerait qu'il existe une taille critique qui ne permettrait plus de laisser l'opportunité à tous les salariés intéressés de participer aux réunions. L'ouverture du processus créatif serait donc soumise à un effet de seuil induit par la taille, mais aussi par l'expérience de l'organisation elle-même.

2. L'atmosphère de travail créatif

Dans cette section, l'accent est porté sur l'atmosphère de travail qui règne au sein d'organisations créatives dont l'objectif, on le rappelle, est de produire des contenus nouveaux, mais aussi divertissants.

Les studios étudiés essayent de développer un environnement favorisant le bien-être de leurs salariés comme l'exprime un manager : « *la pause déjeuner je fais la sieste (...) si je vois quelqu'un dans mon équipe qui est fatiguée, je ne vais pas lui dire d'aller travailler. Je lui dirai, repose-toi un quart d'heure et reviens. La créativité, c'est aussi prendre soin de ses hommes* » (Responsable *Game designer*, Studio 2). Les cinq studios ont créé un espace de détente annexe à l'espace de restauration, où les salariés peuvent prendre une pause pour manger, discuter, se reposer ou encore jouer. Par exemple dans le studio 3, on retrouve également un *flipper* ou encore une table de tennis de table. Il est aussi d'usage dans ces entreprises de mettre à disposition pour les pauses des consoles de salon, ainsi que des jeux de société. En général, sauf pour le studio 1, les salariés sont libres de choisir leurs horaires de

travail ainsi que leurs temps de pause. Quant au studio 1, il rencontrait des problèmes de disponibilités communes pour planifier et organiser le travail d'équipe. La direction générale a donc imposé des horaires de travail et les pauses fixes.

En plus de la relative détente lors des temps de pause, dans deux de ces studios (studio 2 et 5) les travailleurs ont l'habitude de partager des moments de détente autour d'un verre, en allant au sport, à la piscine pendant la pause déjeuner ou après le travail. Dans le studio 4, tous les vendredis après le travail, les salariés sont invités à partager un moment convivial autour d'un verre et d'une collation. Dans cette situation, les personnes passent plus de temps dans les locaux de l'entreprise que leurs heures de travail effectives. *A contrario*, le studio 3 ne souhaite pas encourager les salariés à rester après le travail : « *Je ne veux pas organiser un événement après le travail. Quand les gens sont là, c'est pour travailler. Qu'ils rentrent chez eux et qu'ils s'amuse avec leur famille et leurs amis* » (directeur artistique, studio 3). Dans ces cas, on observe deux pratiques bien distinctes où d'un côté, les studios tentent de créer une cohésion d'équipe à travers des activités conviviales et de l'autre côté, un studio souhaite respecter l'équilibre vie professionnelle/vie privée.

Toutefois cette réalité est fortement contrastée par les périodes de « *crunch* », qui surviennent lors de la production. Les salariés doivent augmenter considérablement leurs heures de travail afin de pouvoir livrer un jeu ou une démo aboutie pour un événement du jeu vidéo ou un éditeur. L'atmosphère de travail évolue donc entre les phases de pré-production et la phase de production. En pré-production les échéances étant lointaines, le retard pris à ce moment-là ne pourra être rattrapé qu'en phase de production à l'approche des livrables. Cela provoque une charge de travail abondante qui modifie l'atmosphère de travail. En effet, les dirigeants ont conscience de l'importance du temps dédié aux idées lors de la pré-production, celle qui nécessite le plus de créativité, et laissent ainsi du temps d'inspiration à leurs salariés : « ... *quand on est en phase de concept, par exemple, tu vois tu peux passer une demi-journée à regarder un documentaire sur les baleines, personne ne va venir me faire chier parce que ton élément qui stimule la créativité qui permet d'être un peu libre de faire un peu ce qu'on veut* » (artiste 2D, studio 2). L'atmosphère en phase de pré-production est plus détendue par rapport à la phase de production. Si les individus en phase de pré-production ont le loisir de prendre du temps pour s'inspirer, en phase de production l'inspiration est terminée et donc le temps aux idées également « *J'ai passé des heures et des heures de travail, qui n'ont pas servi à rien, mais qui nous ont fait comprendre qu'il ne fallait pas partir dans cette direction. Du coup, c'est un peu de l'exploration, et c'est quelque chose qui se fera de moins en moins normalement.*

L'intérêt c'est de la faire au début pour savoir où ça nous mène. » (Game designer, studio 5). C'est ce changement de phase qui opère, la bascule entre les deux atmosphères. D'un côté, une atmosphère détendue propice à la créativité et de l'autre côté, une atmosphère orientée vers la réalisation en volume des contenus et fonctionnalités du jeu. Nous constatons ainsi que l'atmosphère de travail est dépendante de la phase du projet en fonction de la nécessité de créativité.

3. Une méthodologie de gestion de projet dépendante du type de client

Les cinq studios utilisent tous les méthodes agiles afin de développer leurs propres jeux indépendants. Néanmoins, ils adaptent leurs méthodes de travail en fonction de la nature du projet, ils utilisent des méthodes agiles pour développer leur propre jeu et des méthodes de gestion de projet plus traditionnelles lorsqu'ils travaillent pour le compte de tiers. Ils justifient ce choix par la différence de liberté créative entre leur propre jeu et le développement d'un jeu pour un autre studio : *« Dans les jeux vidéo, c'est souvent parce qu'il y a une méthode agile et une cascade d'eau, et puis, selon le type de contenu, on va le gérer différemment »* (Directeur de jeu, studio 4). Les éditeurs ou studios qui font appel à d'autres pour externaliser une partie de leurs activités de développement ont généralement déjà effectué la phase de pré-projet et quelquefois la pré-production et donc ils ont déjà défini les principales caractéristiques du jeu dont ils ont besoin. Ils n'engagent pas un autre studio pour être créatifs sur leurs produits, mais pour optimiser la phase de production de leur jeu. Ainsi, dans ce cas, la méthode de gestion de projet utilisée est une méthode plus traditionnelle appelée *Waterfall* ou cascade d'eau. Au début du projet, les deux studios se rencontrent pour définir un cahier des charges en fonction de leurs besoins, qui inclut les contraintes traditionnelles du projet comme un budget, un délai de livraison et un niveau de qualité. Alors l'objectif du studio d'externalisation est de livrer un produit aussi proche que possible du cahier des charges sans être suffisamment créatif et risquer de s'écarter du produit souhaité par le client.

En ce qui concerne le développement de leurs propres jeux, le studio est autonome et possède une liberté créative, encadrée cependant par les contraintes. *In fine*, les cinq studios utilisent la méthode agile *Scrum* lorsque les clients du projet sont les joueurs. À l'issue de chaque sprint, qui dure entre deux et quatre semaines, les studios sont en possession d'une version jouable du jeu afin d'être testée et d'avoir des retours de la part des membres de l'organisation, mais aussi des joueurs. Les studios utilisent des méthodes agiles afin de gérer les contraintes et la créativité

tout au long du projet : « *nous essayons de travailler de manière plus ou moins agile, pour nous adapter au changement, parce que parfois nous avons une bonne idée, nous la testons, elle ne marche pas, nous devons la changer* » (Game designer, studio 4). « *La façon d’atteindre cet objectif (amélioration du jeu) évolue avec le temps, enfin vous avez votre initiale, et une fois qu’il est mis en œuvre dans le jeu, vous pensez ah il devient un peu coincé. Je peux l’améliorer par itération. (...). Nous itérons vraiment et la question est de savoir comment améliorer (le jeu), par la créativité* » (Producteur, studio 1).

Ces organisations créatives adaptent donc leurs méthodologies de gestion de projet en fonction du client. Lorsqu’ils travaillent en BtoC, ils privilégient les méthodes agiles avec comme clients, les clients finaux, les joueurs. Alors que lorsqu’ils travaillent en BtoB, ils utilisent des méthodes de gestion de projet plus traditionnelles. Il existe ainsi un lien entre l’utilisation de méthodes agiles et le résultat attendu, lorsqu’un résultat créatif est attendu ils utilisent les méthodes agiles et dans le cas contraire, ils utiliseront des méthodes de gestion de projet plus traditionnelles.

4. Une gestion des idées créatives dépendante du type d’idées et de la phase du projet

L’analyse du système de gestion des idées n’a pas mis à jour de pratiques de gestion spécifiques concernant les phases de préparation et de déploiement des idées. Toutefois selon la taille du studio, il apparaît des pratiques spécifiques lors des phases de génération et d’amélioration des idées, que nous avons regroupées sous la terminologie de partage des idées, et la phase d’évaluation des idées. Il semblerait que la taille du studio impacte la façon d’intégrer un système de gestion des idées. Les studios de grande taille comme les studios 1, 3 et 4 mettent en place une gestion des idées plus ou moins formalisé avec quelques procédures préalablement définies. Pour les deux autres studios, la gestion des idées se fait de façon organique. Il y a peu de processus définis, les personnes qui ont des idées se manifestent et échangent avec d’autres afin d’évaluer l’idée et sa faisabilité.

Concernant le partage des idées au sein du studio, les pratiques sont très variables entre les studios. Le partage des idées se fait majoritairement via des conversations informelles, où l’idéateur propose l’idée à d’autres personnes de l’équipe projet afin d’obtenir des *feed-back*. Toutefois en phase de pré-projet et de pré-production, des réunions formelles sont organisées pour faire émerger des idées de jeu, de nouveau concept, des idées potentiellement radicales.

Des outils de messageries instantanées par exemple *discord* ou *WhatsApp* sont aussi utilisés pour partager des idées. Les membres de l'équipe projet ont accès à des groupes de discussion où ils peuvent échanger sur des aspects du jeu, mais aussi proposer des idées au reste de l'équipe toujours dans le but d'avoir des *feed-back* et d'évaluer la faisabilité des idées.

Concernant l'évaluation des idées, les studios font une première distinction entre les idées de contenu et les idées de résolution de problèmes. Les studios font cette distinction, car elles n'ont pas le même degré de nécessité pour le bon fonctionnement du jeu. En effet, si l'idée a pour but de résoudre un problème, les studios se doivent de l'intégrer afin de résoudre ce dysfonctionnement surtout s'il est majeur. Alors qu'une idée de contenu, pour améliorer un aspect du jeu, n'est pas nécessairement indispensable. Une deuxième distinction est faite entre les idées dites « de rupture » et les idées « incrémentales ». La différence majeure entre ces deux types d'idées va être l'impact de celle-ci sur le produit final : « déjà on estime les idées, qu'est-ce qu'elle remet en question, déjà en termes de jeu, s'il y a des incompatibilités avec le reste du jeu, si elle est facile à implémenter au pas, le temps de développement » (Directeur artistique, studio 1). D'un côté les idées de rupture peuvent remettre en question une partie significative du jeu voire le jeu lui-même. De l'autre côté, les idées incrémentales peuvent s'intégrer dans le jeu sans remettre en question une partie importante de celui-ci. Cette différence de perception influence le traitement de l'idée. Les idées incrémentales sont évaluées en autonomie par la personne à l'origine de l'idée accompagnée par son supérieur hiérarchique direct de façon informelle. Tandis que l'évaluation d'une idée de rupture sera réalisée par l'équipe de direction du jeu à travers une procédure formalisée. Nous proposons au regard de ces éléments une typologie d'idées créatives en fonction de la nature et de l'impact des idées : les idées salvatrices de rupture et de contenu, et les idées disruptives et incrémentales de contenu (cf. tableau 39)

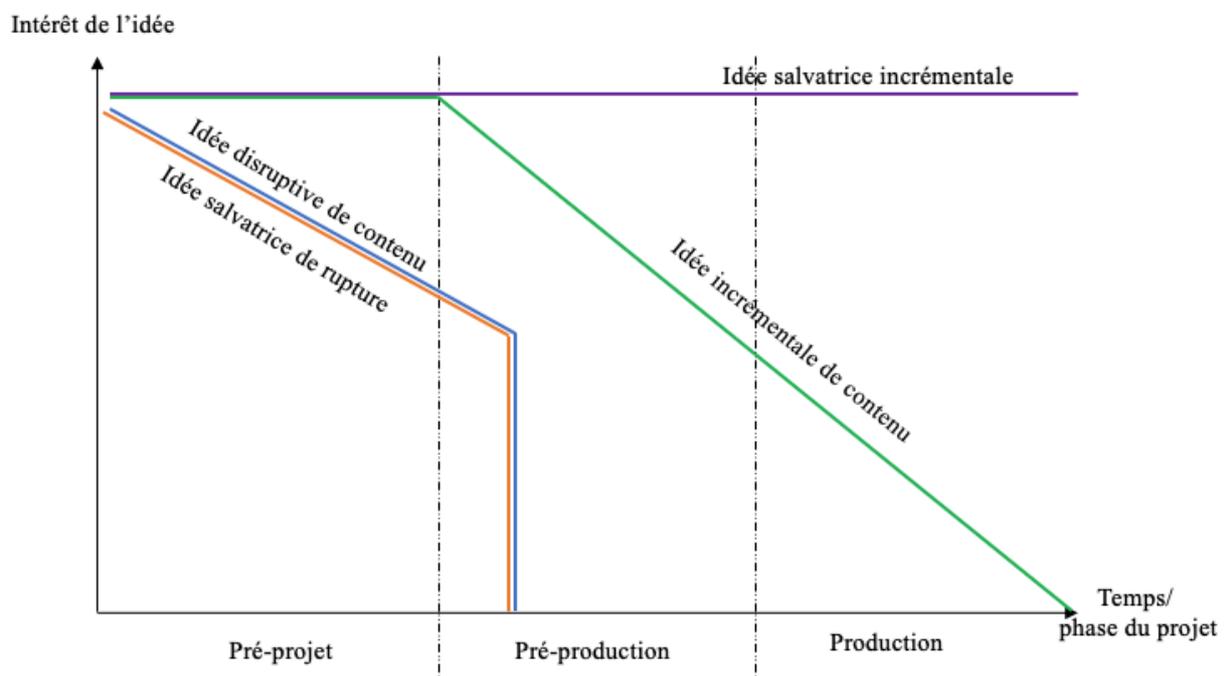
Tableau 39 : Typologie des idées créatives

Impact	De rupture	Incrémentale
Nature		
Résolution de problème	Idée salvatrice de rupture <i>Plutôt en pré-projet*</i>	Idée salvatrice incrémentale <i>Tout au long du processus de création</i>
Contenus	Idée disruptive de contenu <i>Plutôt en pré-projet</i>	Idée incrémentale de contenu <i>Plutôt en phase de pré-projet et pré-production</i>

* *En italique* : phases du processus dans lesquelles le type d'idées a le plus d'intérêt pour le studio

Les studios prennent en compte un troisième élément qui est la temporalité de l'idée. L'idée ne sera pas perçue de la même manière selon la phase du processus de création. Nous avons vu précédemment que la créativité des équipes était recherchée en pré-production, et non pas spécifiquement en production. En prenant en compte la nature de l'idée, son impact cumulé à la dimension temporelle, nous proposons une vision dynamique de l'intérêt perçu d'une idée à travers les trois étapes du processus de création d'un jeu vidéo (*cf.* Figure 14).

Figure 14 : Représentation visuelle de l'intérêt d'une idée en fonction du temps



Pour les idées incrémentielles de contenus, l'intérêt du studio envers ces idées est stable tout au long du processus créatif (pré-projet et pré-production) et décroît en phase de production. Le fait d'émerger en début de projet lorsque les aspects du jeu ne sont pas encore validés, laisse le temps aux développeurs ainsi qu'au chef de projet d'estimer la durée d'implantation nécessaire et de la traiter. Ce type d'idée, à ce moment, est idéal pour les studios, car le risque financier et d'acceptation des joueurs est faible, et l'impact du temps de développement nécessaire est limité tout en apportant de la nouveauté. Néanmoins cette perception évolue avec l'avancement du projet. À la fin de la phase de pré-production les aspects et la direction du jeu étant validés, les idées de contenus incrémentaux perdent peu à peu de l'intérêt jusqu'à être nulles en toute

fin de projet. En effet, tous les changements même mineurs en fin de projet peuvent être préjudiciables au regard des contraintes de coût et de délai du projet.

Pour les idées disruptives de contenu, l'intérêt du studio est en déclin dès la fin de la phase de pré-projet, pour devenir nul à la fin de la pré-production. Ces idées sont risquées pour un studio, plus l'idée est disruptive, plus le risque de rejet par la communauté de joueur est fort et entraînerait un échec commercial souvent fatal pour les studios indépendants. De plus, les idées de rupture demandent souvent des développements technologiques importants pour les réaliser. C'est pourquoi peu après la fin de la phase de pré-projet, les idées disruptives de contenu perdent tout intérêt pour le studio. Néanmoins, si l'idée de rupture est intéressante, mais arrive tardivement dans le processus, les studios auront tendance à la stocker afin de pouvoir la réutiliser pour un autre jeu dès le début du projet.

Les idées salvatrices de rupture suivent sensiblement le même traitement que les idées disruptives de contenu. Dans ce cas, ce n'est pas tant la nature de l'idée qui influe, mais plutôt le fort impact de celle-ci. Même si des problèmes surgissent tout au long du projet, des réponses basées sur des idées de rupture sont peu envisageables après la phase de pré-projet. Les studios préféreront une idée salvatrice incrémentale à une idée du même type, mais de rupture.

Finalement, les idées salvatrices incrémentales sont les idées faisant preuve du plus grand intérêt de la part des studios, et ceux tout au long du processus de création. Elles ont pour but de résoudre un problème de façon créative sans trop impacter le jeu et les aspects de celui-ci déjà validé. Au cours du processus de création, les studios rencontrent des problèmes aussi bien au début qu'à la fin du projet, mais doivent en tout temps, les résoudre. C'est pourquoi leur intérêt reste constant tout au long du projet.

Ainsi, la créativité n'est pas toujours perçue de façon positive, il n'est pas toujours bon d'être créatif lors d'un projet surtout lorsqu'on intègre les contraintes dans l'équation. Nous pouvons dire que la créativité est généralement positive en début de projet lors de la conception, mais son intérêt baisse au cours du projet, pour devenir potentiellement préjudiciable à l'approche des livrables.

Discussion

L'objectif de cet article est d'observer comment les studios se structurent et s'organisent pour gérer la créativité au niveau organisationnel afin d'être capables de produire des contenus créatifs. Nous avons utilisé un cadre théorique s'appuyant sur l'une des dimensions les plus impactante des climats créatifs (Ekvall, 1996), l'atmosphère de travail (Isaksen et Lauer, 2002). Néanmoins, ce concept n'étant pas suffisant afin de capter toute la complexité de la CO, car il est lui-même influencé par des pratiques de gestion organisationnelles (Lapierre et Giroux, 2003). Nous avons décidé de nous concentrer sur les pratiques de gestion de projet, car les entreprises des industries créatives sont considérées comme des organisations basées sur les projets (Cohendet et Simon, 2007) et centrées autour des idées créatives (Caves, 2000). Basés sur ces constats, nous souhaitons comprendre en quoi ces spécificités peuvent impacter le management de la CO.

Tout d'abord, Zackariasson, Styhre & Wilson (2006) avaient pointé l'importance de l'utilisation des méthodes agiles dans le développement de jeux créatifs. Nos résultats corroborent leurs conclusions et ajoutent une distinction quant au contexte du projet. En effet, les studios seraient en mesure d'adapter leur méthodologie de gestion de projet en fonction du client de celui-ci. Lorsque le projet est à destination d'un tiers de l'industrie alors les studios utiliseront des méthodes de gestion de projet traditionnelles, car ils n'ont pas nécessairement besoin d'être flexibles, et créatifs. Alors que lorsque les clients sont directement les joueurs, les studios auront tendance à utiliser majoritairement des méthodes agiles afin de gagner en flexibilité pour suivre au mieux les besoins et envies des joueurs. Cependant, le choix de la méthodologie n'est pas uniquement basé sur le client du projet, il est également induit par le besoin de produire un contenu créatif. Ainsi, lorsqu'un résultat créatif est attendu alors ils utiliseront une des méthodes agiles, si le résultat attendu ne doit pas être nécessairement créatif, mais plutôt cadré par le commanditaire alors une méthode de gestion de projet plus traditionnelle sera préférée. Ce résultat ouvre une nouvelle voie de recherche dans la mesure où le lien entre méthodes agiles et créativité n'a pas été prouvé empiriquement dans la littérature alors que le manifeste de la méthode agile affirme que celle-ci est favorable à la créativité³⁵. Kakar (2017) montre que l'auto-organisation, un des éléments de la méthode agile, est favorable

³⁵ Agile Manifesto (2001) *Manifesto for Agile Software Development*. www.agilemanifesto.org

à l'innovativité des équipes, toutefois aucune étude n'examine le lien direct entre méthodes agiles et créativité dans les équipes de développement.

Concernant la gestion des idées, cette recherche met en évidence une différence de gestion des idées selon la nature de l'idée, son impact et sa temporalité vis-à-vis du projet en cours. Néanmoins si des chercheurs avaient déjà identifié l'impact de l'idée comme un critère de différenciation des idées (Rice *et al.*, 1998), mais aussi la nature de l'idée (Vandenbosch, Saatcioglu et Fay, 2006), la temporalité était encore peu identifiée comme critère différenciant et impactant la manière de gérer les idées. Il s'est avéré que dans cette industrie créative, les idées incrémentales ne suivent pas le même processus que les idées radicales. En effet, une idée incrémentale est gérée de manière plutôt informelle localement entre deux ou trois personnes alors qu'une idée radicale entre dans un processus organisationnel plus formalisé. De plus, la temporalité de l'idée joue un rôle majeur dans la manière de gérer l'idée. Plus une idée émerge tard dans le projet, moins de chance elle aura d'être implémentée dans le projet en cours, sauf pour les idées de résolution de problème incrémentales. Il semblerait pertinent de permettre aux modèles de gestion des idées actuelles (e.g. Gerlach et Brem, 2017 ; Sandstrom et Bjork, 2010) de prendre en compte en plus de la nature de l'idée et son impact, la temporalité de son émergence afin de la gérer en conséquence.

Ces présents travaux mettent également en évidence l'importance de l'atmosphère de travail sur la créativité organisationnelle. Elle rejoint ainsi de récents travaux montrant l'importance accrue de l'atmosphère de travail et plus généralement de l'environnement de travail en faveur de la créativité (Isaksen et Lauer, 2002 ; Koch *et al.*, 2018 ; Lapierre et Giroux, 2003 ; Mellard et Parmentier, 2020). Cette dimension est par ailleurs une des trois dimensions les plus présentes dans les équipes perçues comme créatives (Isaksen et Lauer, 2002). Cependant, nous avons constaté que l'atmosphère de travail n'était pas une dimension statique et invariante dans le temps. En effet, nous avons observé un changement d'atmosphère de travail entre la phase de pré-production et la phase de production, entre la phase du projet où la créativité est essentielle et la phase du projet où la créativité ne l'est plus. Il apparaît que les studios de jeux vidéo ont la capacité d'ajuster leurs organisations en fonction des besoins en créativité.

Nous avons ainsi mis en lumière un des côtés obscurs de la créativité. En effet, les studios de jeux vidéo après la phase de conception s'opèrent une bascule en termes de management de la créativité, car un excès de celle-ci après cette phase pourrait avoir des conséquences négatives sur la bonne réalisation d'un projet. Les chercheurs en créativité se sont souvent focalisés sur le côté positif de la créativité (Cromptley *et al.*, 2010), c'est-à-dire une vision unilatérale de la

créativité comme une compétence, du moins un aspect positif. Récemment dans la littérature de la créativité, de plus en plus de chercheurs s'intéressent désormais à son côté obscur (Blomberg, Kallio et Pohjanpää, 2017 ; Cromptley, 2017 ; Cromptley *et al.*, 2010 ; Niepel *et al.*, 2015 ; Zhang *et al.*, 2016 ; Zheng *et al.*, 2019). Souvent, ils s'intéressent à la créativité dans les organisations criminelles (Russell, 2010), la création de la bombe nucléaire (Hecht, 2010), mais encore très peu de recherche se sont intéressées à des aspects liés aux organisations produisant des produits légaux et communs. Ici, nous mettons en évidence un aspect de la créativité dont les organisations créatives sont confrontées lors de chaque projet, à savoir quand faut-il arrêter de proposer de nouvelles idées, en d'autres termes, quand faut-il brider la créativité des individus. Si cela pourrait paraître contradictoire au regard même de la nature des industries créatives définies comme des organisations fondées sur la créativité (DCMS, 2001), il semble bien que l'organisation se doive à un moment donné de limiter la créativité des individus et des équipes afin de mener à bien leur projet.

Paris et Mahmoud-Jouini (2019) ont récemment identifié un processus créatif en quatre étapes : l'inspiration, le cadrage, le prototypage et la validation. Dans les studios de jeux vidéo que nous avons observés, nous avons identifié 3 phases majeures du processus de création, le pré-projet, la pré-production et la production. La phase de pré-projet et de pré-production, où la créativité est la plus forte, constitue le processus créatif. Tout d'abord, les dirigeants cherchent une idée générale de jeu à produire puis ils transmettent cette problématique ou l'objectif à atteindre. Par la suite, les développeurs génèrent des idées qui passeront par le prototypage en guise de test jusqu'à la validation d'une idée suivant une démarche itérative. Ce mécanisme s'apparente très fortement au processus créatif décrit par ces chercheurs. Cela révèle en effet la possible existence d'un consensus concernant les processus créatifs dans les industries créatives.

Conclusion

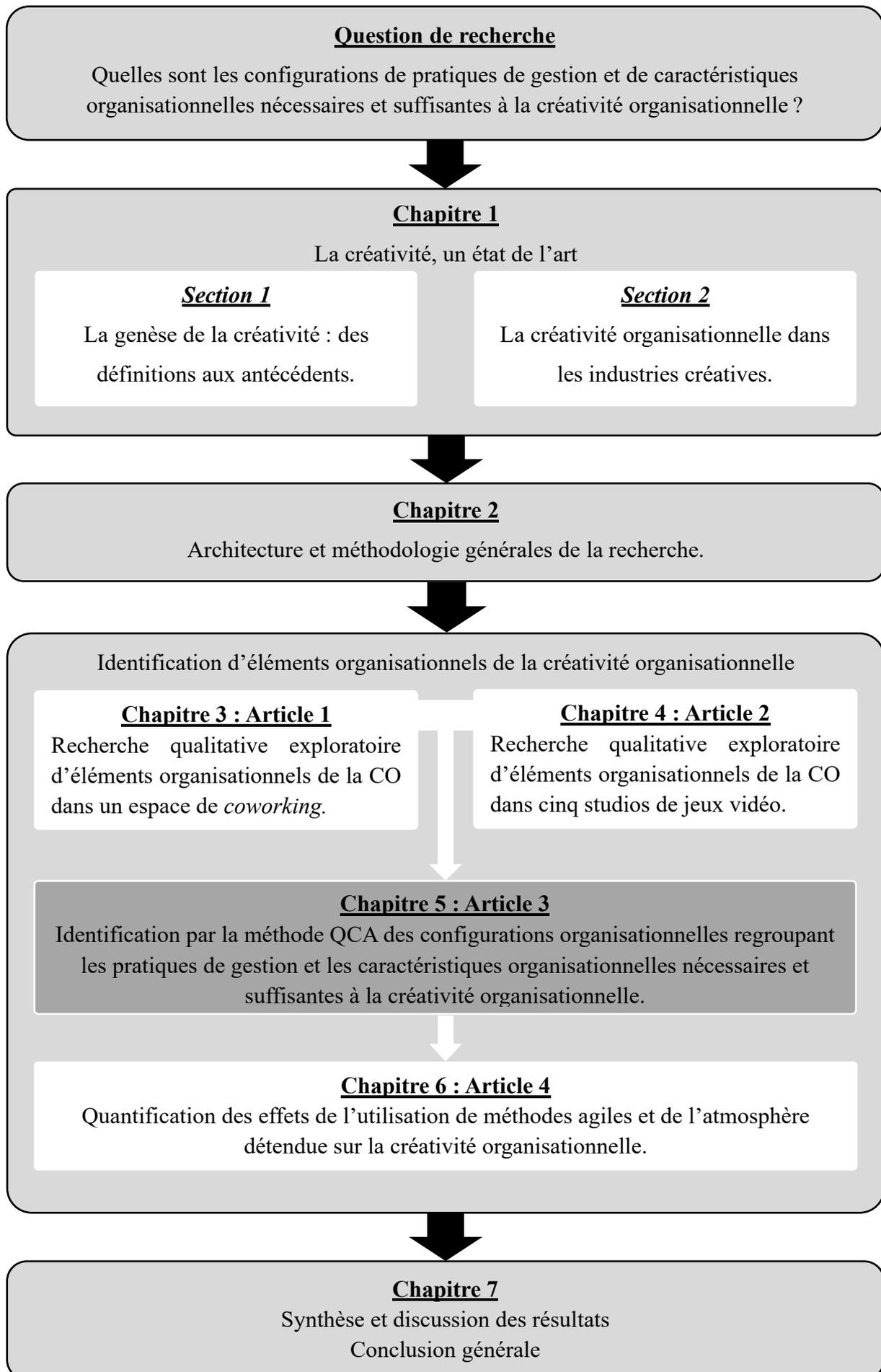
L'étude de ces cinq studios indépendants montre qu'il n'existe pas de consensus quant au management du travail créatif dans l'industrie du jeu vidéo. Toutefois, il est possible d'en tirer quelques enseignements. Les studios perçoivent le besoin d'utiliser des méthodes agiles lorsqu'un résultat créatif est attendu. Contrairement aux méthodes traditionnelles, utilisées lorsqu'un résultat créatif n'est pas nécessairement attendu. Nous avons également identifié une similitude concernant le processus de création, qui est organisé en trois phases : le pré-projet, la pré-production et la production. La pré-production est la phase où la créativité intervient majoritairement. Cette étape est basée sur un processus itératif, alliant idéation, prototypage,

test, validation. Concernant l'atmosphère de travail, nous avons fait le constat que l'atmosphère de travail voire l'état d'esprit était lié aux processus de création. La bascule entre une atmosphère propice à la créativité et une atmosphère dédiée à la production s'effectue à la fin de la pré-production et le début de la production. En effet, les besoins de créativité s'estompent avec l'avancement de projet et cela affecte les pratiques de gestion induites par l'organisation. Nous constatons également que le nombre de salariés induit des pratiques d'organisation du travail créatif. Cela se manifeste par la participation restreinte au processus créatif. En effet, nous avons constaté que dans les studios de grande taille, l'expression de la créativité est réservée à un nombre de personnes restreint tandis que dans les studios de plus petite taille, l'acte créatif est partagé avec le plus grand nombre. Il apparaît que le management de la créativité organisationnelle est soumis à un effet de seuil induit par la taille de l'organisation.

L'une des limites de cette recherche, en plus des limites inhérentes à la méthodologie d'étude de cas, concerne une potentielle différence culturelle entre le Canada et la France. Une deuxième limite à cette recherche concerne la validation des nouvelles dimensions de la CO. En effet, si les méthodes qualitatives permettent de comprendre un phénomène complexe, elles ne permettent pas de vérifier statistiquement la validité des nouvelles dimensions. Cette piste peut alimenter de futures recherches.

Chapitre 5 – Article 3

Optimal Corporate Configuration Leading to Organizational Creativity - A QCA Approach Applied To Independent Video Game Studios



Plan du chapitre 5

Résumé étendu de l'article 3.....	298
1. Motivation	298
2. Objectif.....	298
3. Positionnement de l'article dans la thèse	298
4. Design et méthodologie.....	298
5. Principaux résultats	299
6. Originalité.....	301
7. Implications dans le cadre de ce travail de thèse	302
8. Valorisation de cette recherche	302
Introduction de l'article 3	303
Conceptual framework.....	304
1. Creative workspace	305
2. Idea Management	306
3. Project Management Methods.....	307
Study 1 : An exploratory study	308
1. Methods.....	308
2. Results	309
Study 2 : A Qualitative Comparative Analysis (QCA)	311
1. Methods.....	312
2. Results	318
3. Skew sample and robustness tests.....	322
Discussion.....	323
Conclusion	326
Approfondissement de l'analyse QCA	328
1. Tests de nécessité et de suffisance pour l'absence de créativité organisationnelle	328
2. Test de nécessité pour l'absence de créativité organisationnelle	328
3. Test de suffisance pour l'absence de créativité organisationnelle	330
4. Implication pour le travail doctoral	333

Résumé étendu de l'article 3

1. Motivation

La CO est un construit complexe et dynamique, ainsi la littérature dénombre une grande quantité de facteurs, cependant pour la majorité d'entre eux sont au niveau individuel (Zhou et Shalley, 2003, 2008) et collectif. De plus, l'identification des antécédents de la CO s'est réalisé de manière unitaire, c'est-à-dire en étudiant chaque facteur individuellement sans prendre en comptes les autres facteurs et les autres combinaisons de facteurs. Ainsi, nous proposons de nous intéresser à identifier les éléments organisationnels nécessaires et suffisants à la CO grâce à une approche configurationnelle induite par la méthode QCA.

2. Objectif

L'objectif de cet article est d'identifier les conditions nécessaires et suffisantes ainsi que les configurations suffisantes à la CO dans le contexte de l'industrie du jeu vidéo.

3. Positionnement de l'article dans la thèse

Ce travail de recherche est l'article central de ce manuscrit. En effet, les deux premiers articles ont permis une identification empirique des facteurs organisationnels susceptible d'influencer la CO. Cet article teste empiriquement la nécessité et la suffisance de ces facteurs et permet également de proposer des combinaisons de facteur suffisantes à la CO. Ainsi cet article, au sein de ce manuscrit, se trouve à la convergence des deux premiers articles et permet de dégager des conclusions qui seront approfondies lors du dernier article.

4. Design et méthodologie

Nourris des facteurs des précédents articles et combiné à une étude qualitative préliminaire, nous avons décidé de porter notre analyse sur six conditions : l'utilisation des méthodes agiles, la mise en place d'un système de gestion des idées, l'ouverture de processus créatif aux opérationnelles, le regroupement des opérationnelles dans un *open space*, le regroupement des opérationnelles par l'îlot projet et l'atmosphère de travail détendue. Le choix de ces six conditions est motivé par les études qualitatives préliminaires, mais aussi par la difficulté d'identifier la présence ou l'absence de certaines conditions. Pour exemple, nous aurions

également pu nous intéresser à la dimension état d'esprit de bienveillance, identifiée comme importante lors du premier article, néanmoins ce concept ne possède pas de moyen éprouvé de capter sa présence ou son absence sans aller dans les studios, nous n'avons donc pas pu l'étudier avec une collecte de données par entretien. Concernant les événements et les outils mis à disposition par l'organisation comme des séances de brainstorming, ou des jeux ludiques, nous avons constaté que cette condition était triviale, car tous les studios observés utilisaient ces pratiques. Dans le cadre d'une étude QCA, cette condition aurait été une constante et donc n'aurait aucune pertinence. Pour illustrer ce propos, prenons un exemple d'une condition triviale plus facilement compréhensible. Imaginons que nous nous serions intéressés à la présence d'air pour être créatif, la condition présence d'air aurait été nécessaire, une conséquence de sa trivialité, en effet, il faut obligatoirement de l'air pour qu'un individu puisse vivre, et il faut qu'un individu soit vivant pour être créatif. La condition est forcément présente, mais n'est nullement spécifique à l'acte créatif, c'est ce qu'on appelle une constante. C'est également pour cela qu'on vérifie toujours dans notre échantillon la répartition absence/présence de chaque condition afin d'éviter de biaiser nos résultats.

Finalement, nous avons tenté de répondre à la question suivante : quelles sont les configurations organisationnelles regroupant les pratiques de gestion ainsi que les caractéristiques organisationnelles suffisantes à la créativité organisationnelle ? Nous avons alors construit un cadre théorique en confrontant la littérature en CO à celle des industries créatives afin d'identifier théoriquement des facteurs pertinents à prendre en compte. Finalement, la collecte de donnée s'est réalisée via des entretiens semi-directifs auprès de vingt-trois membres dirigeants de vingt-trois studios répartis dans le monde entier.

5. Principaux résultats

L'analyse QCA nous a permis d'identifier, dans un premier temps, parmi les six conditions étudiées (l'utilisation des méthodes agiles, la mise en place d'un système de gestion des idées, l'ouverture de processus créatif aux opérationnelles, le regroupement des opérationnelles dans un *open space*, le regroupement des opérationnelles par l'îlot projet, et l'atmosphère de travail détendue) lesquelles sont nécessaires et suffisantes à la CO. Cette première étape a montré que l'utilisation de méthodes agiles ainsi que la conjonction entre l'utilisation de méthodes agiles et de gestion des idées sont nécessaires à la CO. Nous n'avons identifié aucune condition suffisante en soi. Dans un deuxième temps, lors de l'analyse de suffisance nous avons identifié deux configurations suffisantes (*cf.* tableau 40).

Tableau 40 : Les configurations suffisantes

Conditions	Configurations	
	1	2
Utilisation des méthodes agiles	●	●
Mise en place d'un système de gestion des idées	●	●
Ouverture de processus créatif aux opérationnelles	●	●
Regroupement des opérationnelles dans un <i>open space</i>		●
Regroupement des opérationnelles par l'îlot projet	●	○
Atmosphère de travail détendue	●	○
Cohérence	1,00	1,00
Couverture de la ligne	0,667	0,167
Couverture unique	0,667	0,167
Nombre de cas	4	1
	VGS05 VGS06 VGS10 VGS21	VGS02

Nous notons également que les configurations 1 et 2 ont trois conditions positives communes, dont la conjonction utilisation de méthodes agiles et la mise en place d'un système de gestion des idées qui ont été identifiées comme nécessaires dans l'analyse précédente. Nous pourrions être tentés de conclure à la nécessité de l'ouverture de processus créatif aux opérationnelles, néanmoins, le test de suffisance ne nous a pas permis de tirer cette conclusion. Une étude complémentaire est alors nécessaire afin de s'intéresser davantage à cette condition.

La configuration 1 représente quatre studios qui utilisent les méthodes agiles, ont mis en place un système de gestion des idées, ouvrent leur processus créatif, regroupent les travailleurs en fonction de leur affiliation à un projet, tout cela dans une atmosphère de travail détendue. Selon notre cadre conceptuel, il ne serait pas surprenant de voir une configuration contenant la plupart des conditions, mais dans ce cas, la condition regroupement dans un *open space* n'est pas pertinente. Ces cas révèlent que le regroupement d'individus dans un espace ouvert n'a pas d'importance pour être créatif et développer un résultat créatif, si les entreprises ont toutes les autres conditions.

La configuration 2 représente un studio qui utilise les méthodes agiles, a mis en place un système de gestion des idées, ouvre son processus créatif aux opérationnels, regroupe les travailleurs en fonction de leur département d'appartenance, au sein une atmosphère de travail non détendue. Par ce cas, il s'avère qu'un studio de jeux vidéo peut créer des résultats créatifs sans une atmosphère détendue et avec des employés regroupés par département.

Si nous avons pu conclure immédiatement à la nécessité de l'utilisation de méthodes agiles et de la conjonction utilisation de méthodes agiles et mise en place d'un système de gestion des idées, il est difficile de statuer quant au regroupement par îlot projet et l'atmosphère de travail. Ces deux conditions sont présentes dans la première configuration et absente de la seconde, la différence entre ces configurations réside dans le regroupement des opérationnelles dans un *open space*. En effet, la présence du regroupement dans un *open space* au sein de la seconde configuration pourrait expliquer l'absence du regroupement par îlot projet, en effet, si les individus sont tous dans un espace ouvert, toutes les personnes de cet espace peuvent communiquer entre eux, ainsi l'absence de regroupement des individus d'un même projet à proximité afin de développer la communication peut être compensée dans le regroupement dans un *open space*. Néanmoins, concernant l'atmosphère de travail aucune explication ne semble pertinente, une étude complémentaire est donc nécessaire.

6. Originalité

L'originalité de cet article réside dans l'utilisation de l'approche configurationnelle que permet la méthode QCA afin d'identifier des éléments organisationnels nécessaires et suffisants et des configurations suffisantes à la CO. Car, à notre connaissance, aucune recherche n'a tenté d'identifier des conditions ou combinaisons de conditions nécessaires ou suffisantes pour la CO. De plus, toujours à notre connaissance, cette étude est la première à utiliser une approche configurationnelle afin d'étudier des antécédents, mais aussi la combinaison de ces antécédents.

7. Implications dans le cadre de ce travail de thèse

Si les deux premiers articles de ce manuscrit ont cherché à identifier de nouveaux éléments organisationnels impactant potentiellement la CO. Cet article étant au cœur de cette thèse nous a permis à la fois d'identifier l'utilisation de méthodes agiles comme un antécédent à la CO, et nous a fourni également deux combinaisons de conditions qui permette à un studio d'être capable de proposer des produits créatifs. Néanmoins, comme nous pouvons le constater grâce au tableau 40, il nous est difficile de statuer quant à l'atmosphère de travail qui apparaît comme présente dans la première configuration et absente dans la seconde et une explication pertinente est ardue à formuler. Ici il n'est pas possible de statuer quant à l'effet de la présence ou de l'absence de cette condition. Ainsi lors de l'article suivant nous tenterons de l'étudier grâce à une analyse de médiation modérée.

8. Valorisation de cette recherche

Communications

- 07/2019 « The Dark Side of Organizational Creativity : a QCA Approach Applied to the Video game Industry », 35th European Group for Organizational Studies, EGOS, Édimbourg, Royaume-Uni.
- 10/2019 « Optimal Corporate Configuration in Creative Industries to Support Organizational Creativity : a QCA Approach Applied to the Videogame Studios », 10^{ème} journée du Groupe Thématique Innovations de l'Association Internationale de Management Stratégique, Grenoble, France.

Soumissions

Cet article n'a pas encore été soumis à une revue scientifique.

Introduction de l'article 3

In creative industries, which video games is a sub-sector (Caves, 2000), creativity, originality and novelty of services and products become a strategic key to success (Caves, 2000 ; Cohendet et Simon, 2016). Indeed, the production of creative outcomes requires, as an innovation, a large upfront investment from companies. Thus, video game studios have to find organizational responses to channel, develop, evaluate and select creative ideas. In other words, according to Woodman *et al.*, 1993, video game studios demonstrate organizational creativity in order to produce original games in a highly constrained context.

Organizational creativity has been mostly studied following two patterns. First, through the interactionist model of Woodman *et al.* (1993) which analyzes the three levels of creativity as individual, collective and organizational. Secondly, through organizational climate, also known as creative climate, introduced by Amabile (1996) and Ekvall (1996), respectively the KEY and the SOQ. These two measurement scales' aim is to evaluate if a particular work environment favors individual and collective creativity. Moultrie and Young (2009) compared these two measurement scales transposed in the creative industries context. These scholars suggest that work environment does not have the same influence in a creative and a non-creative context. Moreover, the work environment is influence by organizational management practices as for example knowledge sharing (Lapierre et Giroux, 2003). According to the context of creative industries which are both based on projects (Cohendet et Simon, 2007 ; Davenport, 2006 ; Grabher, 2001 ; Lorenzen et Frederiksen, 2005 ; Windeler et Sydow, 2001) and creative ideas (Caves, 2000 ; DCMS, 2001), we suggest to investigate on the potential impact of project management and idea management methods on the creative firm's capability to produce creative outcomes. Therefore, the present articles aims to study of several potential new antecedents of organizational creativity, based both on a literature review and empirical evidence under the following research question: What are the organizational configurations that bring together management practices and organizational characteristics necessary and sufficient for organizational creativity?

This paper begins with a literature review and a discussion by confronting the field of organizational creativity and creative industries in order the identify conceptual potential organizational creativity's factors. The second section is about study 1 as an exploratory qualitative study to provide empirical evidence on new potential factors. The second section is

split into methods and results presentation. Then third part is the results of the second study using Qualitative Comparative Analysis (QCA), the method used is described in detail as the data collection, conditions and outcome calibration and the method of analysis. The results of the second study aims is to determine necessary and sufficient conditions to develop creative outcomes. Fourth part is about the discussion of the results of both studies. Finally, conclusions, limitations and perspectives for future research are presented.

Conceptual framework

In organizations, creativity takes place at the individual, collective and organizational levels (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Organizational creativity is the creation of a valuable, useful new product, service idea, procedure, or process by individuals working together in a complex social system (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). In creative industries, the strategic objective is to produce new content by mobilizing the creativity of creative people and organizing it collectively with specific organizational arrangements (Jones *et al.*, 2016 ; Lampel et Germain, 2016 ; Lampel, Lant et Shamsie, 2000). Organizations in the video game industry develop creativity based games (Tschang et Szczypula, 2006) in which the organizational creativity is mobilized to produce a continuous flow for new games to serve a novelty market (Tschang, 2007).

In the current literature in organizational studies, it has been proven that organizations through behaviors and attitudes have a major role in developing a climate conducive to individual and team creativity (Amabile, 1996 ; Ekvall, 1996). This concept is known as creative climate, which is part of organizational climate. Organizational climate differs from corporate culture, elements of culture are intangible, linked to values, norms and beliefs within the organization (Schneider, Brief et Guzzo, 1996). When the elements of an organizational climate are tangible and directly observable, it translates into routine, processes or modes of governance (Hunter, Bedell et Mumford, 2007). If creative climates provide relevant insights for non-creative firms, it does not necessarily appear to be fully sufficient for specific context as the creative industries (Moultrie and Young, 2009). Those scholars carried out an exploratory study to compare the two models (the KEY, Amabile, 1996 and the SOQ Ekvall, 1996) within three subsectors of creative industries; architecture, branding and design. As a result, they find that there is a strong and mutually reinforcing relationship between the two models and similarities in results from the three creative industries studied. Furthermore, they also concluded that some factors have

more importance in creative organization than in non-creative ones. This study suggests that new complementary dimensions can be used in addition of creative climate to improve a better understanding of organizational creativity (Moultrie and Young, 2009). As Lapierre and Giroux (2003) showed managerial practices as knowledge sharing can also explain organizational creativity.

The following sections argue on three potential managerial practices which should be taken in account for organizational creativity studies: the creative workspace, idea management and project management. Indeed, according to organizational studies, in order to have a creative organization, first the firms need to have creative individuals and teams (Amabile, 1988 ; Anderson, Potočnik et Zhou, 2014 ; Ford, 1996 ; Oldham et Cummings, 1996 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Regarding this assumption, a firm need first to cultivate individual and team creativity, to do so, creative workspace as work atmosphere become important (Drake, 2003 ; Lapierre et Giroux, 2003). Concerning idea management, besides the reflection related to creativity definitions which systematically allude to “idea”, the specific context of creative industries urges to consider idea management relevant, since in these industries ideas are key strategic resources to develop creative outcomes (Brem et Voigt, 2007 ; Cohendet et Simon, 2016). Regarding project management, as stated above organizations of creative industries and video game industry are considered as project-based organizations, (Cohendet et Simon, 2007 ; Davenport, 2006 ; Grabher, 2001 ; Lorenzen et Frederiksen, 2005 ; Windeler et Sydow, 2001). In other words, those firms are structured and organized based on project (Turner et Miterev, 2019) using processes guidance leading to creative outcomes (Paris et Mahmoud-Jouini, 2019).

1. Creative workspace

Throughout this section, two distinct notions will be addressed, as a challenge for firms and researchers on how the work atmosphere and workspace layout impact creativity (De Paoli, Sauer et Ropo, 2019). We explored, first the role of work atmosphere on creativity, and second, the role of workspace layout as employee clustering within the workspace.

This first part is based on the vision of Ekvall (1996) regarding the importance of the working atmosphere which was formulated under the SOQ’s dimension “Playfulness and humor”. This dimension is described as following : “The spontaneity and ease that is displayed. A relaxed atmosphere with jokes and laughter characterizes the organization which is high in this dimension. The opposite climate is characterized by gravity and seriousness. The atmosphere

is stiff, gloomy, and cumbersome. Jokes and laughter are regarded as improper” (Ekvall, 1996, p.108). Following the same logic, scholars pointed out that a playful / relaxed work atmosphere support organizational creativity in the specific context of creative industries (Koch *et al.*, 2018). Lapiere and Giroux (2003) proposed a six-dimensional model of work environment in high-tech companies, the work atmosphere as a cheerful place with a lot of enthusiasm is the most relevant dimension. Creative workspaces are designed based on standardized view of organizational creativity as a joyful, fun and a relaxing homely atmosphere (De Paoli, Sauer et Ropo, 2019). According to these researches, work environment and more specific the work atmosphere seems to have a critical impact on the different levels of creativity.

The second aspect is the physical dimension of creative workspace, an open workspaces seems to be a factor that influence organizational creativity (Dul et Ceylan, 2011 ; Kristensen, 2004). Indeed, this type of workspace organization foster team effective communication (Kratzer, Gemünden et Lettl, 2008), which is important, as project multidisciplinary teams, to support dynamic interactions leading to creative outcomes (Coradi, Heinzen et Boutellier, 2015 ; Hua *et al.*, 2010 ; Kalluri et Kodali, 2014). However, scholars have recently established a positive link between team creativity and the possibility to work form open spaces and closed offices (Chadburn, Smith et Milan, 2017 ; Manca *et al.*, 2018). Penn *et al.* (1999), argue that spatial structure affects patterns of interaction and communication but also the frequency of contact between workers. In addition, individuals tends to communicate with closer *coworkers* and face-to-face interaction declines rapidly after a distance of 30 meters (Allen et Henn, 2007). These conclusion lead us to believe inter-personal distance have a role to play in the project team member communication, to optimize it, firm should cluster team project members together.

2. Idea Management

According to Thom (2015), an efficient idea management process can be a valuable innovation tool to identify, evaluate, and select creative ideas. As described in the literature, creativity is at least an antecedent of innovation, some scholars also consider creativity as a key factor to solve problems all the innovation process long (Cohendet, Parmentier et Simon, 2017). Idea management help individuals to formalized ideas and organizations to effectively address suggestions from teams and individuals (Thom, 2015). If idea management field exists for a decade, executive managers still not promote it within organizations (Wood, 2003).

However, Gerlach and Brem (2017) proposed a complete and complex model of idea management based on an in-depth literature review on the successful factors. They proposed a process within six phases: (1) preparation phase, (2) idea generation phase, (3) improvement phase (4) evaluation phase, (5) implementation phase, (6) deployment phase as the last step.

An idea management process is not enough to fully manage ideas. Indeed, first the process needs idea suggestion as an input, it is the role of ideators (Lasrado, Arif et Rizvi, 2015), rewards is important for ideators to be motivated to suggest ideas (Boeddrich, 2004 ; Lasrado, Arif et Rizvi, 2015 ; Wood, 2003). The main artefacts to support the process is described as software to collect, evaluate, select, improve, storage and make ideas accessible to the whole organization (Bakker, Boersma et Oreel, 2006 ; Boeddrich, 2004 ; Brem et Voigt, 2009). The last key element, is idea selection and idea selectors (Gerlach et Brem, 2017). For a fairness idea selection, scholars suggest two good practices : (1) regularly change idea selectors team members (Fairbank et Williams, 2001), (2) predefine idea selection criteria (Neagoe et Klein, 2009 ; Sandstrom et Bjork, 2010).

3. Project Management Methods

As stated above, creative industries are considered as project-based organizations or project-oriented organizations (Cohendet et Simon, 2007 ; Davenport, 2006 ; Grabher, 2001 ; Lorenzen et Frederiksen, 2005 ; Windeler et Sydow, 2001). In this context, firms have the possibility to choose between two project management methods, the waterfall model and agile methods (Hobday et Brady, 2000). The waterfall model is considered as a traditional project management method in comparison to agile methods (Fernandez et Fernandez, 2008 ; Stoica *et al.*, 2016). According to these authors, the waterfall method is based on load specification, with all the customers' needs and predefined project duration. Agile methods are focused on customer satisfaction throughout the project, with short development cycles organized by sprints (Lindkvist *et al.*, 2017). If there are several agile methods, it is the agile philosophy that prevails (Shore et Warden, 2008). In the context of creative industries, Zackariasson, Styhre and Wilson, (2006) observed the use of a development method close to agile methods with short development cycles that leads to testable demos for external customers.

Lindkvist *et al.* (2017) provides seven principles to identify the use of agile method: (1) Short development cycles. Organized production with a maximum four weeks sprints. At the end of each iteration or sprint, the customer gives feedback and can add new requests. (2) Small efficient teams. Project team should be cross-disciplinary and about seven people working in

complete autonomy. (3) Close contact with customers. The project team should have regular customer meetings with requirement tests. (4) Engage in a planning game. Each team member votes to evaluate understanding and feasibility of every tasks. (5) Daily stand-up meetings are a daily meeting of around 15 minutes, where each member shares his work done on the previous day, what they are going to do, and also if they encountered problems. (6) Test-driven design and pair programming. This principle focuses on the cooperation and collaboration between testers and designers within the team. (7) Retrospective reflection. After each iteration, the team should have a meeting to list all encountered problems and the adjustment required after the previous sprint.

Ultimately, according to studies, organizational creativity is complex and many factors can impact it. The range of our conceptual frame is from creative climate to project-based organization, including idea management and creative workspace, we have identified relevant new dimensions to be associated with the concept of organizational creativity. For the remainder of this article, we will conduct a first qualitative exploratory study to determine the presence and the relevance of these factors in the video game industry. Then through a QCA study, we will identify potential necessary conditions and sufficient configurations to produce creative outcomes.

Study 1 : An exploratory study

The objective of this study is twofold, first is to empirically check if concepts identified in the literature are present and relevant for video game industry stakeholders. The second objective is to potentially identified other key factors overlooked in the current literature. Section is structured as following, the first part is a presentation of the research methodology used, then the results are split into six subsections according to key organizational creativity factors.

1. Methods

In this perspective, we examined five independent video game studios, using qualitative exploratory methodology for multiple case study analysis (Miles et Huberman, 1994 ; Yin, 1994). Two of these studios were based in Lyon (France), and the three others, in Montreal (Canada). We selected these studios because they were all independent and gathered two main activities: outsourcing for other studios and developing their own independent video games. The studios we selected were created at different periods of time (1994 for the first, 2014 for

the second, 2007 for the third, 1992 for the fourth and 2009 for the fifth) and employed a greater or lesser number of employees (approximately 40 people for the first, 30 for the second, 300 for the third, 50 for the fourth, and 33 for the fifth). We collected data in two phases: between the 16th of July and the 27th of July 2018 and between the 28th of October to the 14th of November 2019. In total, we conducted 44 semi-structured interviews and performed 20 days of observations.

2. Results

The following section presents key insights of the five case studies by comparing them in order to identify similarities and differences.

2.1 Agile project methods versus traditional project methods

During this qualitative study, we identified a similitude among the project management methods used. Indeed, we observed that studios use different project management methods according to the expected outcome. They tend to use agile methods to develop their own games and more traditional project management methods when they work for external customers. They justify this choice by the different level of creative freedom a studio has when developing its own video games compared to developing a video game for another studio: *“In video games, often, it’s because there are agile and waterfall methods, and then, depending on the type of content, we’ll manage it differently.”* (Studio art manager, studio 4). When a creative outcome is expected, they tend to use agile methods in order to satisfy the final customer, in this case the players.

2.2 Formalized Idea management versus organic idea management

This section is focus on key elements identified in the literature, idea evaluation, idea storage, an idea sharing tools, and rewards. Regarding the evaluation of ideas, the studios studied do not have formally defined criteria for evaluating ideas. Studios mainly question the added value of the idea in relation to the resources needed to implement it in the game. If the gain for the game is greater than the cost in this case, the idea will be implemented. Otherwise, the idea will be rejected, then stored or discarded definitively. With regard to the storage of ideas, three distinct practices have been identified. First no specific storage, they consider : *“if the idea is very good, we do not need to write it down, we’ll remember it.”* (CEO, studio 2). Second case, there is no specific tool used to storage ideas but they use an idea sharing tools, so ideas are automatically

storage on the tool servers. This practice leads to some difficulties to find ideas that were put forward some time ago. Then the third practice, is a complete storage of all the rejected ideas with an idea sheet that contains information such as the idea date, the nature, the department affected by the idea, a summary of the idea or the name of ideators. Regarding rewards, none of the studios have a reward program, they consider the idea generation as a mission for creative organization workers.

2.3 Creative process openness vs creative process elitism

This section is concentrated on the notion of openness at the key moment of the creative process, the conception phase. This phase is perceived by workers at least the most creative one, if it is the only one : *"The one (the project phase) that requires the most creativity is the very first stage (the conception phase)"* (3D animator, studio 2). We observed two main differences in terms of operational workers integration. Some studios invite all interested employees to join those meeting while other studios request only directors, senior department leads, executive managers to the meetings.

2.4 Open space versus closed office

During this study among studios, we observed two main organizations of the workspace. First, the majority of studios clustered all employees in a unique common room, in other words, a place without partitions or walls, where individuals can see and potentially interact with each other. Second, studios use different rooms in order to bring workers together in smaller spaces. Considering these organizations, we would like to investigate if these two organizations have an influence on the outcome and which one is the most relevant.

2.5 Employees clustering by project versus by department

After being interested in the workspace layout, we noticed another difference on the clustering of the workforce, three practices have been identified. First, individuals are grouped by department, i.e. by skill clusters. In this case, all the people around the individual share similar skills. This can be useful in order to solve problems specific to the field and develop monodisciplinary mutual aid. The second organization present is the grouping by project. That is, individuals are grouped according to their project. In this case, individuals surrounded by individuals who do not share similar technical skills, but work on the same project. The third organization identified is a combination of the previous two. Studio 4 decided to group people

by project and then by occupation, in order to create interaction through spatial proximity. In this case, the people surrounding an individual share the same project, and similar technical skills. For this condition, the interest is to identify if a multidisciplinary cluster is more efficient than a monodisciplinary to produce creative outcome, so we consider only two types of clustering, by department and by project.

2.6 Relaxed versus stressful work atmosphere

To illustrate this section, a lead manager answer the final question about any other relevant element relayed to the study, the person replied: *"At lunch break I take a nap (...) It's just as well to have this freedom, you see, if I see someone in my team who is tired, I'm not going to tell them to go to work. I'll tell him, rest for fifteen minutes and come back. Creativity also means taking care of your people"* (Lead Game design, Studio 2). Respondents highlight two main reasons for this organizational behavior, first it is in order to retain the talents and experience of employees. The second reason is supported by the belief that a relaxed work atmosphere helps individuals to be creative. This includes wide time slots, the possibility to take breaks on their own time, to take a nap if needed, the option to work barefoot, to sing along or even to make jokes. However, these behaviors are not generalizable across all the studios observed.

In conclusion, we observed organizational differences among the five cases studies. Though QCA analysis the aim is to determine which of these practices is the most relevant in order to deliver creative outcomes.

Study 2 : A Qualitative Comparative Analysis (QCA)

The previous qualitative study revealed insights on studios' organization in their quest to develop creative outcomes. It provides the appropriateness of the consideration of project management methods, idea management, creative process openness, the global employees clustering and the work atmosphere. This second study aims is to identify, by comparing twenty-three other studios, potential necessary and sufficient conditions but also optimal configurations to be organizationally creative.

1. Methods

To address our research question, we used a mixed method, with a first qualitative study and then a qualitative comparative analysis (QCA). We performed our analysis using R software with the package “QCA” and “SetMethods” (Dusa, 2019 ; Oana *et al.*, 2020). QCA is a set-theoretic method that uses Boolean algebra and algorithms based on case studies (Fiss, 2011). QCA have several aims, it can be used to build or evaluate theories and hypotheses, to create empirical typologies or development of new, refinement of theoretical arguments by assessing which conditions are necessary and sufficient for an outcome of interest to occur (Schneider et Wagemann, 2012 ; Thiem, 2016). A condition is a variable which can only take two values, i.e. 0 or 1. A null value is coded when the company does not meet the condition. For example, in our study, if a firm uses classic project management methods, it will be assigned a value of 0 for the agile method condition. *A contrario*, a company using agile methods will be coded 1. After comparing all cases through assessed conditions and their outcome, QCA enables to determine the sufficient configuration for the outcome of interest. For more details refer to Schneider and Wagemann’s (2012) book on QCA analysis.

1.1. Data collection

The data was collected through interviews conducted at three international video games events. First, the Game Connection Europe in Paris (France) between the 24th and 26th October 2018. Second, the MIGS in Montreal (Canada) between the 12^{sd} and the 13rd November 2018 and finally at the Game Connection America in San Francisco (USA) between the 18th and 22th March 2019. Overall, we interviewed 91 top managers, CEO’s and directors from different companies worldwide. The average duration was 27 minutes. *In fine*, for the QCA analysis, we used twenty-three cases following three criteria. First, studios have to be independent studio, second, studios’ games must be available on the steam platform, and finally games must have at least one thousand users’ evaluations.

1.1.1. Outcome: organizational creativity

In order to measure organizational creativity of studios, we used creative outcomes evaluation as a proxy. Indeed, if firms are organizationally creative, they should be able to produce creative outcomes. The video game industry is mainly organized by game development projects in which creativity is mobilized to create new content (Cohendet et Simon, 2007 ; Tschang, 2007)

based on new ideas and the blending of ideas from old games and other media (Tschang et Szczypula, 2006). In this case, we consider creative outcome, a new video game, as a visible and measurable effect of organizational creativity. So, as a creative idea is a novel and useful idea (Amabile, 1988 ; Amabile *et al.*, 1996), the creative video game offers new contents, features and gameplays (novelty) (Tschang et Szczypula, 2006) with a high level of playfulness (utility) (Mukherjee and Lau-Gesk, 2016). To do so, we used players' game evaluations, on one of the best known and used online video game platform : Steam. In this online game platform, which contains no fewer than 28.000 games, players can evaluate games with the percentage of satisfaction. In fact, gamers are looking for new features and new sensations while relying on the familiarity of genre and gameplay to gain efficiency in use (Jones *et al.*, 2016 ; Tschang, 2007). Thus, gamers evaluate both utility, the playfulness of the game and the novelty of the content, features and gameplay, so a high evaluation necessarily assesses a high degree of creativity of the game.

To be sure to calibrate firms outcome properly, we used only games mentioned by respondents, which have been developed with the specific organization, described by the same respondent. Then we transpose satisfaction percentage score into a score out of twenty. Then we use the direct calibration method with a threshold at 16/20 to calibrate the outcome (Ragin, 2008). In other words, firms which have a score higher than or equal to 16 were coded fully in the set (1), and demonstrate organizational creativity and studio which have a score less than 16 were coded fully out (0).

Table 1 : Description of firms.

ID	Position	Number of employees	Age	Location
VGS01	Game Director - GD	10	3	France
VGS02	Game Director - GD	475	28	Canada
VGS03	Chief Executive Officer - CEO	20	17	France
VGS04	Business Development Manager	38	11	Germany
VGS05	Chief Executive Officer - CEO	11	20	The Netherlands
VGS06	General Manager - GM	25	14	Costa Rica
VGS07	Chief Executive Officer - CEO	20	17	UK
VGS08	Chief Technical Officer - CTO	175	17	Canada
VGS09	Director Business Development	450	15	USA
VGS10	Chief Executive Officer - CEO	50	11	Canada
VGS11	Production Director - PD	70	18	Germany
VGS12	Producer	13	6	Spain
VGS13	Creative director - CD	50	20	France
VGS14	Chief Executive Officer - CEO	75	18	Argentina
VGS15	Chief Executive Officer - CEO	25	4	France
VGS16	Art Director - AD	12	9	Argentina
VGS17	Chief Executive Officer - CEO	37	12	Denmark
VGS18	Business Development Executive	100	12	Singapore
VGS19	Chief Technical Officer - CTO	17	7	Finland
VGS20	Chief Executive Officer - CEO	15	6	Singapore
VGS21	Chief Executive Officer - CEO	20	7	Finland
VGS22	Chief Executive Officer - CEO	30	5	India
VGS23	Chief Operating Officer - COO	18	12	Italy

1.1.2. Conditions

We identified six conditions likely to influence the organization of a company to develop creative outcomes. These conditions are based both on literature review and empirical observations : agile methods, idea management, creative process openness, open space, employees cluster by project and relaxed work atmosphere. Emergence of empirical conditions is described in the section “Study 1 : An exploratory study ». However, below we describe how set membership in each condition was defined.

1.1.2.1. Agile methods

Video game studios are facing project management issues, such as the use of agile methods. However, there are various agile methods available. Following Shore and Warden (2008) recommendations, we thus decide to focus on the application of the agile philosophy rather than on the operational practices specific to each particular method. We asked three questions to the respondent, first, “Do you use agile method?” then as a verification question, “Do you do daily stand up meetings ?” and finally “Do your teams have the opportunity to propose modifications throughout the creation process?” this last question aim is to double-check if the real use agile philosophy. If firms use agile philosophy, we coded the condition fully in (1) the set. Firms which do not use agile philosophy were coded as fully out (0).

1.1.2.2. Idea management

Boeddrich (2004) has shown that an idea management program is expected to increase successful innovation behaviour within companies. Based on the works of Gerlach & Brem (2017), who propose a complete model in order to have an efficient idea management process, nonetheless, we cannot fully use it because none of the observed cases are at this stage of maturity. As a consequence and according to the previous qualitative study, we decided to take into account five elements, (1) firms have to storage validated and rejected ideas, (2) use an artefact to share ideas within the team and (3) evaluate ideas with predefined criteria, (4) changing regularly idea selector, (5) use reward program for ideators. In order to be coded fully in (1) firm needs to meet at least four over these criteria, if it is not the case firms are considered out of the set (0).

1.1.2.3. Creative process openness

This condition is focused on the ability of firms to open the creative process to operational employees. In order to determine whether a company is internally open, we were interested in the integration of operational employees in the conception phase of a game (the stage where creativity is most present according to the five in-depth case studies). A firm which let operational employees attend to conception meeting have been coded fully in (1), if it is not the case firms are considered out of the set (0).

1.1.2.4. Open space

Nowadays, two different workspace layout coexists, clustering employees in a unique common room, an open space, or in closed offices. We coded as fully in (1) firms which group employees in an open space and as fully out (0) firms which group employees in closed offices.

1.1.2.5. Employee clustering

The condition relative to the employee clustering in the workspace in order to compare two types of workspace organization. According to the previous qualitative study, we have distinguished two different clustering configuration. Studios had cluster employees by project while others gathered employees regarding their department. We coded as fully in (1) firms which group employees by project and as fully out (0) firms which group employees by department.

1.1.2.6. Relaxed work atmosphere

This condition is focusing on how employees perceived their work atmosphere. It is the workspace a relaxed environment where workers can make jokes, be enthusiasm. We asked two questions to respondents to define this condition, “Would you say that your employees/you work in a relaxed environment?” and “Can your employees sing, walk barefoot or even make jokes?”. When the respondent answer, yes, to both questions, the firm have been coded fully in (1), if this is not the case, we coded the firm as fully out (0).

Table 2 : Calibration table for crisp set qualitative analysis.

Cases	Agile method	Idea management	Creative process openness	Open space	Employee Clustering	Relaxed work atmosphere	Organizational creativity
VGS01	1	0	1	1	0	1	0
VGS02	1	1	1	1	0	0	1
VGS03	0	1	0	1	1	1	0
VGS04	1	1	0	1	1	1	0
VGS05	1	1	1	1	1	1	1
VGS06	1	1	1	0	1	1	1
VGS07	0	0	0	0	0	1	0
VGS08	1	1	0	1	1	1	0
VGS09	0	1	0	0	0	1	0
VGS10	1	1	1	1	1	1	1
VGS11	1	1	0	0	0	1	0
VGS12	1	1	0	1	1	1	1
VGS13	0	1	0	1	1	1	0
VGS14	0	1	0	1	1	1	0
VGS15	0	1	0	1	0	1	0
VGS16	0	1	0	1	0	1	0
VGS17	0	0	0	0	0	0	0
VGS18	0	0	0	0	0	0	0
VGS19	0	0	0	1	0	0	0
VGS20	1	1	0	1	1	1	0
VGS21	1	1	1	1	1	1	1
VGS22	1	0	1	1	0	0	0
VGS23	0	0	0	1	1	0	0

2. Results

For the purpose of clarification, in this section the term creativity or creative refer to organization creativity. The first phase of a QCA analysis addresses the necessary conditions. We identified a necessary conjunction: the use of agility methods and idea management (*cf.* table 3). In other words, if a video game studio wants an optimal organization to develop creative outcomes, they must have an idea management process and be agile in project management.

Table 3 : Analysis of the necessary conditions

Conditions tested	Consistency	PRI*
Agile methods x Idea management	1.000	0.600
Agile methods	1.000	0.500
Idea management	1.000	0.375
Creative process openness	0.833	0.714
Open space	0.833	0.294
Employees clustering	0.833	0.416
Relaxed work atmosphere	0.833	0.294

* Proportional Reduction in Inconsistency

After the analysis of necessity, we used the analysis of a truth table to identify causal recipes of the outcome. For a configuration raw to be associated with the outcome, the truth table raw must meet two criteria, have the consistency raw at least at 0.9 and the proportional reduction in inconsistency at least over 0.5 (*cf.* table 4). Table 5 presents two sufficient configurations from the conservative solution that lead to the creative outcome.

Table 4 : Truth table

ID	Agile method	Idea management	Creative process openness	Open space	Employees clustered by project	Relaxed work atmosph.	# of cases	Organizational creativity	Consistency	PRI
1	1	1	1	1	1	1	3	1	1.000	1.000
2	1	1	1	0	1	1	1	1	1.000	1.000
3	1	1	1	1	0	0	1	1	1.000	1.000
4	1	1	0	1	1	1	4	0	0.250	0.250
5	0	1	0	1	1	1	3	0	0.000	0.000
6	0	0	0	0	0	0	2	0	0.000	0.000
7	0	1	0	1	0	1	2	0	0.000	0.000
8	0	0	0	0	0	1	1	0	0.000	0.000
9	0	0	0	1	0	0	1	0	0.000	0.000
10	0	0	0	1	1	0	1	0	0.000	0.000
11	0	1	0	0	0	1	1	0	0.000	0.000
12	1	0	1	1	0	0	1	0	0.000	0.000
13	1	0	1	1	0	1	1	0	0.000	0.000
14	1	1	0	0	0	1	1	0	0.000	0.000

Note: We removed those configurations that were not associated with any of the 24 companies in our sample.

Configuration 1 represents four studios that use the agile method, manage ideas, open up their design process, cluster workers depending on their project affiliation, with a relaxed work atmosphere. According to the conceptual framework, it would not be surprising to see a configuration containing most all the conditions but in this case the open space condition is irrelevant. What those cases reveal is that clustering individuals in an open space or a closed office is irrelevant to be creative and develop creative outcome, if firms have all the other conditions.

Configuration 2 represents one studio that uses the agile method, manages ideas, opens its design process, cluster workers depending on individual department affectation, with a non-relaxed work atmosphere. This firm highlight that it can create creative outcomes without a

relaxed atmosphere with employees clustering by department. Regarding the relaxed working atmosphere, the senior game director of VGS02 set up a strategy to limit the amount of person time in the office, as he believes that employees need to respect a good balance between work and private life.

“I don’t want to organize an event after work. When people are there, it’s to work. Let them go home and have fun with their families and friends.”(Game director, VGS03)

We also note that configurations 1 and 2 have three common positive conditions, two of which are conditions already identified as necessary in the previous analysis. In these two configurations, studios implemented a new management mode as agile methods, idea management and openness internally conception phases, understand the importance of multidisciplinary for creative work and managing employees causally with responsibilities and freedom.

Table 5 : Sufficient conditions for a high evaluation on steam

Conditions	Configurations	
	1	2
Agile methods	●	●
Idea management	●	●
Creative process openness	●	●
Open space		●
Employees clustered by project	●	○
Relaxed work atmosphere	●	○
Consistency	1.00	1.00
Raw coverage	0.667	0.167
Unique coverage	0.667	0.167
Number of case	4	1
	VGS05	VGS02
	VGS06	
	VGS10	
	VGS21	

Note : Black circles (●) indicate the presence of a condition, and blank circles (○) indicate its absence. Blank spaces indicate the condition has no influence on the outcome.

3. Skew sample and robustness tests.

In this type of analysis, a skew dataset can, among other things, lead to trivialness of necessity or problem with relevance of necessity. However, some thresholds during the analysis can help to identify a skew data. In our sample, one condition is close to the threshold (80-90%) at 75% of our case have the condition workspace layout present. In other words, 75% of observed studios use an open space as their workspace (*cf.* table 6).

Regarding robustness tests, we proceed fit-oriented robustness (Oana, Schneider et Thomann, à paraître ; Ragin, 2008a ; Schneider et Wagemann, 2012). We started to create alternative solutions by varying elements such as consistency, the threshold of a number of cases, but also outcome calibration.

First, we created an alternative solution by altering consistency. In our initial results, we set a high threshold (0.9) to determine if a firm developed high evaluation game. We decided to set it at the lowest accepted threshold 0.75, as a result our result is not sensitive to consistency variation because the initial threshold was already high. Second alternative solution, we varied the threshold for the number of observed cases, in the initial solution, the threshold was at 1 case. For the alternative solution, we decided to set it at 2. We can say our result is sensible to variation of the number of observed cases take into account. We can explain this because the size of our sample is small.

For the third alternative solution, we decided to recalibration the outcome. Indeed, the initial threshold for the outcome calibration was high 16/20. We decided to set the thresholds at 14/20. In other words, we accept more games as high evaluated games on steam. At the intersect of these three alternative solutions, the outcome and the initial solution, we found the robust core (Oana, Schneider et Thomann, forthcoming). After checking the fit parameters of the robust core (Oana et Schneider, 2020 ; Oana, Schneider et Thomann, forthcoming), robustness test results are satisfying, the robust core is a subset of our initial solution, the consistency is 1, the coverage is 0.429 and the PRI is 1. Only the coverage is quite low, the other parameters of fit are excellent.

Table 6 : Skew sample check

Skew sample check	Number cases	Membership
Agile methods	12/24	50%
Idea management	17/24	70.83%
Creative process openness	8/24	33.33%
Open space	18/24	75%
Employees clustering	12/24	50%
Relaxed work atmosphere	17/24	70.83%

Note: a special attention must be paid to values less than 20% and more than 80%.

Discussion

We have mobilized a configurational approach in the independent video game industry to identify configurations of conditions that lead to the development of organizational creativity. The video game sector is subject to the classic challenge of organizations that need to reconcile economic performance and permanent creativity to renew their offers. This challenge is particularly acute in the creative industries where it is vital for organizations to constantly produce new content to satisfy consumers' constant thirst for new experiences (Lampel, Lant et Shamsie, 2000). A first response in the video game sector is to implement a highly innovative licensing development strategy with a multiplication of sequels that only integrate incremental innovations (Tschang, 2007). A second response is to set up an optimal organization to reconcile project performance as the meet of objectives, budgets and deadlines, but also to produce creative outcomes through organizational creativity.

Our results highlight two types of organizations that develop organizational creativity. A first type of organization that use the agile methods with an open design and idea management. In this configuration, the employees' clustering in open spaces not act on creative outcomes, on the other hand employees are grouped by project and these organizations set up a relaxed atmosphere that makes room for play, humor and socialization activities. A second type of organization that also use the agile methods with an open design and idea management, but in which group employees in open spaces by profession and work in a serious atmosphere with few socialization activities.

The first organization has the characteristics of a flexible organization, which manages both order and chaos. Dougherty (2008) proposes three principles of organizational design that support continuous innovation in organizations: fluidity, integrity and energy. Configuration 1 implements these three principles in an original configuration that enable us to fully understand how this type of organization leads to organizational creativity. The fluidity is supported by the agile project method to coordinate the development of a complex product in constant evolution and through the spatial gathering of employees by project to encourage information, knowledge and practice sharing. Integrity is ensured by the openness of the design in which all collaborators are involved in the creation of new content. And energy is ensured, first by the constant management of ideas that motivate employees to become heavily involved in creative outcome projects. Second, the relaxed atmosphere allows individuals' well-being at work and develop a mindset that fosters ongoing creativity. Configuration 1 thus presents the organizational design of a creative organization that marshals the principles of fluidity, integrity and energy in order to demonstrate organizational creativity performance.

The second organization does not incorporate all the characteristics of a flexible organization, but still results in the production of creative games. It differs from the first by clustering employees in an open space by department with a non-relaxed work atmosphere. In this case, it seems that the grouping in an open space compensates for the loss of fluidity and energy due to the separation by department and a less relaxed atmosphere. In order to balance these two conditions, group project team members should be together in a common room to favor the ideas flow within the workspace (Allen and Henn, 2007; Dul and Ceylan, 2011).

With regard to the concepts mobilized, this section focus is the conjunction of necessary conditions (agility methods and idea management). Our analysis shows the major role of project management in organizational creativity. In our cases, the use of the agile method is necessary to produce creative games. This link between agile method and team creativity has been built theoretically (Conboy, Wang et Fitzgerald, 2009) but has not been verified empirically to date. With our analysis, we show that this link exists and that it acts, within the framework of a project-based organization, at the organizational level. However, it is also possible to develop organizational creativity by using the waterfall project method. In fact, the waterfall method, which integrates the stage-gate-project principle, is consistent with organizational creativity, as long as routines for quick ideas generation and evaluation are considered with performative project management. As the Ubisoft case described by Cohendet and Simon (2016) shows, the

implementation of idea testing routines with playable demo open to the entire team is a way of compensating for the rigidity of the waterfall method. This also confirms the importance of the idea management method as a necessary condition. Organizing a collective idea management has an impact that goes beyond simple idea management. In this industry, it steers the team toward a continuous renegotiation of the creative product to develop the playfulness and originality of the games while preserving the performance of the project management. This finding substantiate Thom (2015) results as an efficient idea management process is valuable for innovation, but also for organizational creativity in order to identify, evaluate and select creative ideas. However, theoretical model proposed by Gerlach and Brem (2017) have not been fully observed. Indeed, as Wood stated in 2003 that idea management was not promoted by the executive manager, we also observed almost two decades later that idea management is still not mature even in creative industries. Two reasons can explain this surprising finding, first the theoretical model is too complex to set up and recently published. The second is based on managers' belief that creativity is unmanageable. Regarding predefined criteria, fifty percent of our sample tend to follow directors' intuition to determine whether an idea is good. Yet, predefined criteria help to always evaluate ideas in the same way according to the company's strategy and objectives (Charles et Chucks, 2012). However, respondents report that it is difficult to define invariant criteria to evaluate ideas, due to their scope of application. They believe that new product ideas cannot be evaluated in the same way as problem-solving ideas. It could be interesting to investigate on idea evaluation according to their nature but also according to the temporality to which they are emitted.

Creative workspace as studied in this paper with two dimensions. Work atmosphere and workspace layout which can be divided as the open space and the team member clustering, seems to have different impacts on organizational creativity. Work atmosphere defined as a playful, cheerful, fun workspace (De Paoli, Sauer et Ropo, 2019 ; Ekvall, 1996 ; Lapierre et Giroux, 2003), seems to play a moderate role in organizational creativity. Indeed, results show that work atmosphere have a limited impact on the firm ability to produce creative outcomes. In the second configuration, the relaxed work atmosphere is absent whereas in the first the condition is present, and both configurations lead to creative outcomes. It may therefore be that the relaxed work atmosphere plays a moderating rather than a direct role on organizational creativity. These findings bring into perspective research previously mentioned, which highlights the important of a playful work atmosphere. Concerning, team member clustering, literature on creativity and innovation management point out the importance of communication

within innovate project team members (Lindkvist *et al.*, 2017 ; Penn, Desyllas et Vaughan, 1999). Moreover, scholars have shown clustering employees in an open space improve communication (Allen et Henn, 2007 ; Kratzer, Gemünden et Lettl, 2008). However, in our results, we found the effect of the open space relevant only in the second configuration and the effect of clustering by project only in the first configuration. The open space effect does not work in configuration 1 because employees are grouped by project, use the agile method and work in a relaxed atmosphere. In this configuration, the most important element would be to have project team members in close proximity to each other, whether it is a closed office or an open space. Clustering by department in configuration 2 still results in a creative organization because In this case, as mentioned above, the open space may compensate for less fluid communication due to a clustering of workers not by project but by department.

However, this study has limitations. As we based our organization calibration on the brief of only one top manager of the firm. It can be a problem if the respond has a wrong vision of the organization. Nevertheless, we made sure that respondents answered only those questions of which they had sufficient knowledge. Another limitation concerns the measurement of organizational creativity, we based our organization creativity calibration on the evaluation of games by customers. We use the assumption that high evaluation of users is a proxy to measure organizational creativity in the creative industries (Horn et Salvendy, 2006). Indeed, to be satisfied creative industries' customers expect a novel products from organizations . Thus, if customer satisfaction is dependent on product creativity (Horn & Salvendy, 2009) and if creative industry customers are looking for novel products (Caves, 2000; Hartley, 2007), then consumers in the creative industries should positively evaluate a creative product and negatively evaluate a non-creative product.

Conclusion

The article addresses attention on the concept mainly ignores by organizational studies on creativity, as the role of project management methods, idea management, the creative workspace. We have problematized the relative important of these concepts in organizational creativity by describing and analyzing organizational creativity through two studies, one qualitative exploratory analysis and a qualitative comparative analysis. The main contribution of the study is the identification of the conjunction of agile method and idea management as a necessary condition to support organizational creativity in a creative industries context. In

addition, we have identified two types of organizational who have in common to use the agile method, to manage ideas and to open up the design process, but who differ on the way to organize the creative workspace. Finally, our results show that isolated analysis of organizational management practices is not enough to explain organizational creativity. The configurational approach to organizations allows us to draw a holistic vision of a creative organization, an organization that is the result of a specific assemblage of organizational conditions that are conducive to the creativity of teams and individuals.

Approfondissement de l'analyse QCA

De plus en plus, les éditeurs de revue scientifique imposent aux auteurs un nombre limité de mots ou de caractères. Néanmoins, afin de proposer une analyse QCA complète selon Greckhamer *et al.* (2018), il peut être difficile de le proposer au sein de nombre limite de caractères. Cette section a pour objectif de présenter des résultats approfondis du troisième article. Nous présenterons successivement les analyses de nécessité et de suffisance pour la sortie négative et les différentes solutions possibles pour l'absence de la sortie.

1. Tests de nécessité et de suffisance pour l'absence de créativité organisationnelle

Lors de cette partie, nous allons présenter des résultats que nous ne pouvions pas intégrer à l'article 3 par manque de place. Greckhamer *et al.* (2018), tout comme Schneider et Wagemann (2012) recommandent fortement de présenter les résultats des tests de nécessité et de suffisance pour l'absence de la sortie donnée. En effet, un des principes sous-jacents à la méthode QCA est l'asymétrie causale, c'est-à-dire qu'il n'est pas convenable ni acceptable de conclure quant à la nécessité ou la suffisance d'une condition ou d'une configuration pour l'absence de la sortie en se basant sur l'analyse de la présence de la sortie. Ainsi dans cette partie, nous allons présenter les tests que nous avons effectués concernant l'absence de la sortie.

2. Test de nécessité pour l'absence de créativité organisationnelle

Similairement à l'étude présentée dans l'article trois et lors de la méthodologie QCA présentée dans le chapitre 2, nous avons utilisé la fonction « *QCAfit* » de paquet « *SetMethods* » accompagnée des arguments « *necessity = True* » et « *neg.out = True* », ce qui permet de tester la nécessité des conditions positives et négatives pour une sortie négative. Le tableau 41 présente les résultats de ce test.

Tableau 41 : Résultats des tests de nécessité pour la sortie négative

Conditions testées	<i>Cohérence</i>	<i>Couverture</i>
Utilisation des méthodes agiles (AGILE)	0,353	0,500
Mise en place d'un système de gestion des idées (IDEA)	0,588	0,625
Ouverture de processus créatif aux opérationnelles (OUV)	0,118	0,286
Regroupement des opérationnelles dans un <i>open space</i> (SPACE)	0,706	0,706
Regroupement des opérationnelles par l'îlot projet (CLUST)	0,412	0,583
Atmosphère de travail détendue (ENV)	0,706	0,706
- Utilisation des méthodes agiles (agile)	0,647	1 000
- Mise en place d'un système de gestion des idées (idea)	0,412	1 000
- Ouverture de processus créatif aux opérationnelles (ouv)	0,882	0,938
- Regroupement des opérationnelles dans un <i>open space</i> (space)	0,294	0,833
- Regroupement des opérationnelles par l'îlot projet (clust)	0,588	0,909
- Atmosphère de travail détendue (env)	0,294	0,833
idea + ouv	1.000	0.944
ouv + clust	1 000	0,895
ouv + env	1 000	0,889

Les « - » en préfixe des conditions représente les négations de la condition

De même les abréviations en minuscule représentent les négations de la condition

Le « + » correspond l'opérateur « OU », ce sont des disjonctions.

Pour rappel pour qu'une condition, une disjonction ou une conjonction soit nécessaire la valeur de *consistency* doit être égale à 1 et la valeur de *coverage* doit être supérieur à 0,5 (Schneider et Wagemann, 2012). Ainsi, aucune condition n'est nécessaire pour l'absence de créativité organisationnelle. Toutefois, trois disjonctions sont nécessaires à l'absence de créativité organisationnelle. Premièrement la disjonction absence d'un système de gestion des idées ou absence d'ouverture du processus créatif aux opérationnelles. Deuxièmement, absence d'ouverture du processus créatif aux opérationnelles ou absence de regroupement des opérationnelles par l'îlot projet. Troisièmement, absence d'ouverture du processus créatif aux opérationnelles ou absence d'atmosphère de travail détendue. Ici, l'absence d'ouverture du processus créatif aux opérationnelles apparaît lors des trois disjonctions, mais à ce stade il nous est impossible d'affirmer que l'absence de la condition soit nécessaire. Ces résultats montrent qu'il est nécessaire pour un studio afin de ne pas faire preuve de créativité organisationnelle d'avoir au moins une de ces disjonctions présentes.

3. Test de suffisance pour l'absence de créativité organisationnelle

Similairement à la partie précédente, nous avons utilisé la fonction « *QCAfit* » de paquet « *SetMethods* » accompagné des arguments « *necessity = False* » et « *neg.out = True* », ce qui permet de tester la suffisance des conditions positives et négatives pour une sortie négative. Le tableau 42 présente les résultats de ce test.

Pour rappel pour qu'une condition soit suffisance la valeur de *consistency* doit être égale à 1 et la valeur de *PRI* doit être supérieure à 0,5 (Schneider et Wagemann, 2012). Ainsi, aucune présence de conditions n'est suffisante pour l'absence de CO. Cependant, deux absences de conditions apparaissent comme suffisantes pour l'absence de CO, l'absence d'utilisation des méthodes agiles et l'absence de mise en place d'un système de gestion des idées. À noter que les valeurs des autres absences de conditions sont élevées, mais n'atteignent pas 1 donc nous ne pouvons pas tirer de conclusions à leur sujet. Cette analyse révèle qu'il suffit à un studio de ne pas utiliser de méthodes agiles afin de provoquer l'absence de CO. De même concernant la mise en place d'un système de gestion des idées.

Tableau 42 : Résultats des tests de suffisance pour la sortie négative

Conditions testées	<i>Consistency</i>	<i>PRI</i>
Utilisation des méthodes agiles (AGILE)	0,500	0,500
Mise en place d'un système de gestion des idées (IDEA)	0,625	0,625
Ouverture de processus créatif aux opérationnelles (OUV)	0,286	0,286
Regroupement des opérationnelles dans un <i>open space</i> (SPACE)	0,706	0,706
Regroupement des opérationnelles par l'îlot projet (CLUST)	0,583	0,583
Atmosphère de travail détendue (ENV)	0,706	0,706
- Utilisation des méthodes agiles (agile)	1 000	1 000
- Mise en place d'un système de gestion des idées (idea)	1 000	1 000
- Ouverture de processus créatif aux opérationnelles (ouv)	0,938	0,938
- Regroupement des opérationnelles dans un <i>open space</i> (space)	0,833	0,833
- Regroupement des opérationnelles par l'îlot projet (clust)	0,909	0,909
- Atmosphère de travail détendue (env)	0,833	0,833

Les « - » en préfixe des conditions représente les négations de la condition

De même les abréviations en minuscule représentent les négations de la condition

À présent, nous allons nous intéresser à la table de vérité afin de déterminer les configurations suffisantes à l'absence de CO. Le tableau 43 représente la table de vérité partielle (sans la prise en compte des restes logiques). Il est impératif de vérifier si les conditions et les disjonctions nécessaires sont bien présentes pour les configurations qui amènent à l'absence de la sortie (1 dans ce cas), mais aussi de vérifier si les configurations où les conditions suffisantes à la non

occurrence de la sortie respectent bien le test de suffisance précédent. On s’aperçoit qu’aucune configuration où l’agilité est absente n’entraîne l’occurrence de la CO, même observation concernant la seconde condition suffisante, l’absence de mise en place d’un système de gestion des idées. De même, les disjonctions nécessaires sont bien présentes pour les configurations amenant à la sortie négative. La table de vérité étant vérifiée, nous pouvons à présent passer à l’étape de minimisation de celle-ci.

Tableau 43 : Table de vérité pour l’absence de créativité organisationnelle

ID	AGILE	IDEA	OUV	SPACE	CLUST	ENV	# de cas	CO
24	0	1	0	1	1	1	3	1
1	0	0	0	0	0	0	2	1
22	0	1	0	1	0	1	2	1
2	0	0	0	0	0	1	1	1
5	0	0	0	1	0	0	1	1
7	0	0	0	1	1	0	1	1
18	0	1	0	0	0	1	1	1
45	1	0	1	1	0	0	1	1
46	1	0	1	1	0	1	1	1
50	1	1	0	0	0	1	1	1
56	1	1	0	1	1	1	4	0
64	1	1	1	1	1	1	3	0
60	1	1	1	0	1	1	1	0
61	1	1	1	1	0	0	1	0

3.1 Présentation des solutions pour l’absence de créativité organisationnelle

Passons à la dernière étape de l’analyse QCA qui consiste à proposer des solutions afin d’aboutir à l’absence de CO. Nous allons présenter les trois solutions possibles pour une sortie négative de la CO, la solution conservatrice, la solution intermédiaire et la solution parcimonieuse. Nous ne ferons pas de rappel concernant la méthode de minimisation qui a été présentée lors de la partie « Minimisation de la table de vérité » lors du chapitre 2.

Un débat au sein de la littérature règne concernant l'utilisation de la solution conservatrice, aussi appelée solution complexe (Schneider et Wagemann, 2012). En effet, ce type de solution peut par moment être difficilement interprétable, car le nombre de termes de la solution est trop élevé afin de pouvoir concrètement l'interpréter théoriquement. C'est le cas concernant notre solution conservatrice pour l'absence de CO (co).

Solution conservative

$$\begin{aligned} & \text{agile*idea*ouv*space*clust} + \text{agile*idea*ouv*SPACE*env} + \\ & \text{agile*IDEA*ouv*SPACE*ENV} + \text{AGILE*idea*OUV*SPACE*clust} \\ & + \text{IDEA*ouv*space*clust*ENV} \rightarrow \text{co} \end{aligned}$$

Concernant la solution intermédiaire, en nous basant sur la littérature existante nous avons indiqué les attentes directionnelles inversées par rapport à la sortie positive. C'est-à-dire AGILE \rightarrow 0 ; IDEA \rightarrow 0 ; OUV \rightarrow 0 ; SPACE \rightarrow 0 ; ENV \rightarrow 0.

Solution intermédiaire

$$\text{agile*ouv} + \text{idea*clust} + \text{ouv*space*clust*ENV} \rightarrow \text{co}$$

La solution parcimonieuse, dans notre cas, présente qu'il est uniquement suffisant de ne pas utiliser de méthodes agiles et de ne pas mettre en place un système de gestion des idées opérationnelles afin de ne pas faire preuve de CO.

Solution parcimonieuse

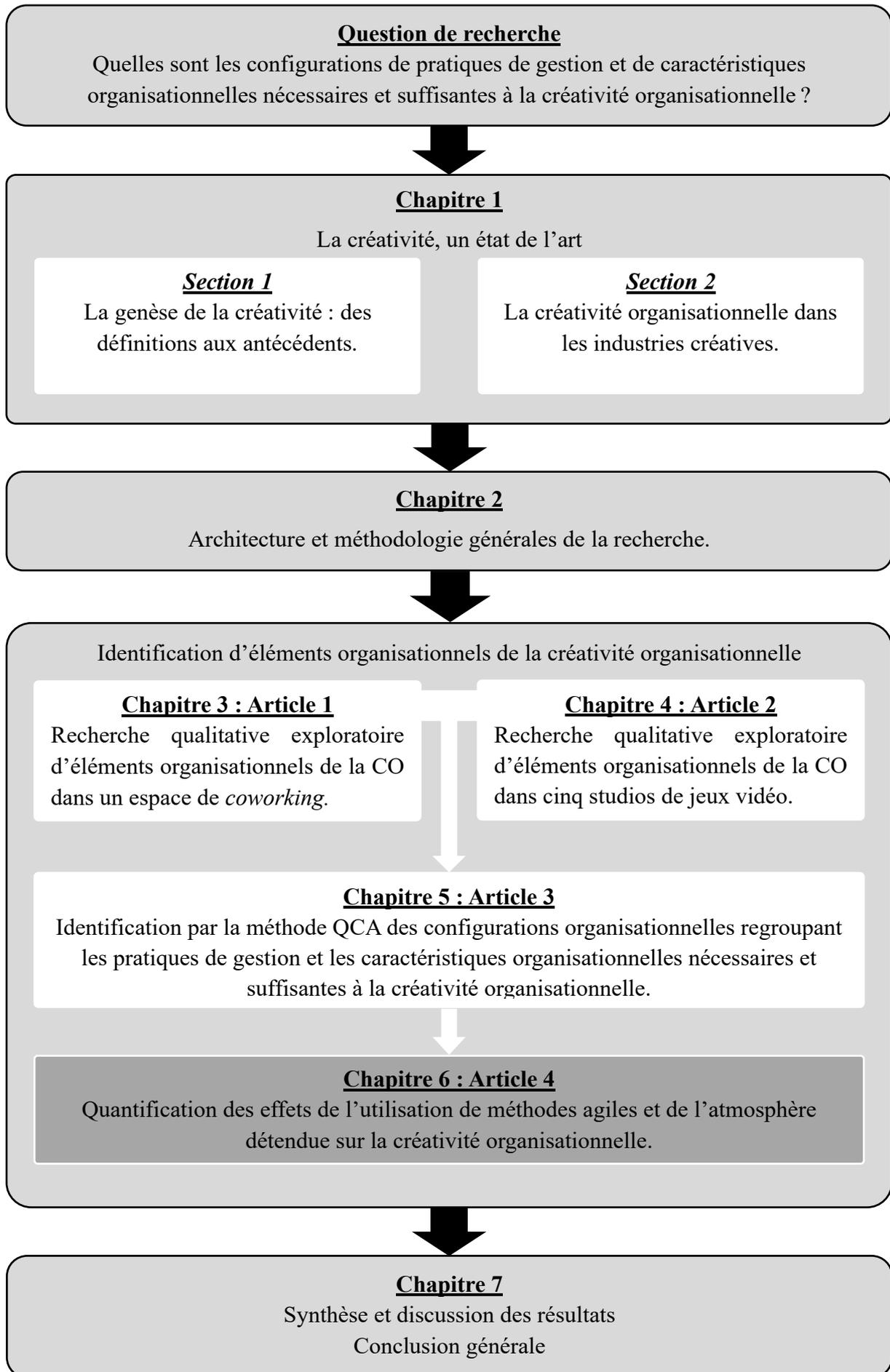
$$\text{agile*idea} \rightarrow \text{co}$$

4. Implication pour le travail doctoral

Ces analyses complémentaires ont une forte implication dans notre travail doctoral. En effet, ces tests confirment l'importance de l'utilisation de méthodes agiles pour faire preuve de CO mais surtout que l'absence de l'utilisation de méthodes agiles entraîne nécessairement l'absence de CO, tout comme l'absence de mise en place d'un système de gestion des idées. De plus, la conjonction entre ces deux conditions est suffisante à l'absence de CO. Avant ces tests complémentaires, il nous était impossible de dire que l'absence de méthodes agiles entraînant l'absence de CO due à l'asymétrie causale, à présent après avoir testé l'absence de CO il est nous est permis de faire ces affirmations majeures.

Chapitre 6 – Article 4

Influence of team agility and creative capabilities on creative outcomes: a moderated mediation model



Plan du chapitre 6

Résumé étendu de l'article 4.....	338
1. Motivation	338
2. Objectif.....	338
3. Positionnement de l'article dans la thèse	338
4. Design et méthodologie.....	338
5. Principaux résultats	339
6. Originalité.....	339
7. Implications dans le cadre de ce travail de thèse	340
8. Valorisation de cette recherche	340
Introduction de l'article 4	341
Theoretical Framework.....	342
1. Use of Agile Methods and its Consequences on Creative Outcomes	342
2. The Mediating Role of Firms' Creative Capabilities	342
3. Moderation by a Relaxed Work Atmosphere.....	344
Study 1 : Exploratory Case Studies	345
Study 2 : A Quantitative Study	347
Discussion.....	350
Acknowledgment	351
Conclusion	351

Résumé étendu de l'article 4

Cet article a été coécrit avec Guy Parmentier et Florence Jeannot.

1. Motivation

Dans la littérature existante, plusieurs études ont montré, soit que les méthodes agiles étaient utilisées afin de développer des jeux vidéo créatifs (Higuchi et Nakano, 2017 ; Zackariasson, Styhre et Wilson, 2006). De plus le manifeste des méthodes agiles suppose une relation entre méthodes agiles et créativité organisationnelle. Pourtant, aucune étude n'a testé empiriquement ce lien entre méthodes agiles et résultat créatif.

2. Objectif

Cette recherche a pour objectif de tester, l'effet des méthodes agiles sur la créativité des jeux vidéo produits, l'effet du rôle modérateur de l'atmosphère de travail sur l'effet de la CCO et la CO.

3. Positionnement de l'article dans la thèse

L'analyse de nécessité du troisième article a fait émerger comme nécessaire l'utilisation de méthodes agiles. De plus, au regard des résultats de l'article 2 concernant l'atmosphère de travail détendue, l'article 3 n'a pas permis de statuer quant à son importance. Ainsi, cette étude nous permet de quantifier l'effet de l'utilisation de méthodes agiles sur la CO, mais aussi de comprendre l'effet modérateur de l'atmosphère détendue. En définitive, cet article nous permet d'approfondir grâce à la méthode quantitative les résultats de l'article précédent et central de cette thèse.

4. Design et méthodologie

Grâce au second article, nous avons vu que la CO, n'était pas uniquement un construit statique, mais bien dynamique. Ici nous introduisons la notion de capacités créatives des organisations conceptualisées par Parmentier et Szostak (2015). Cette notion de capacité créative reste encore aujourd'hui un concept très récent et peu conceptualisé. Toutefois, cette vision permet d'appréhender la CO comme un construit dynamique au niveau organisationnel.

Concernant la méthode, nous avons opté pour une approche hypothético-déductive composée de cinq hypothèses :

H1 : L'utilisation de méthodes agiles influence positivement la créativité des jeux vidéo.

H2 : La capacité créative de l'organisation influence positivement la créativité des jeux vidéo.

H3 : L'utilisation de méthodes agiles influence positivement la capacité créative de l'organisation.

H4 : L'utilisation de méthodes agiles a plus faible impact sur la capacité créative de l'organisation quand l'atmosphère de l'organisation n'est pas détendue que lorsqu'il l'est.

H5 : La capacité créative de l'organisation a plus faible impact sur la créativité des jeux vidéo quand l'atmosphère de l'organisation n'est pas détendue que lorsqu'il l'est.

5. Principaux résultats

Notre analyse confirme les hypothèses 1, 2, 3 et 5. Seule l'hypothèse 4 n'est pas validée par le modèle testé. Les résultats ont montré que l'utilisation de méthodes agiles avait un effet direct et positif sur les résultats créatifs. Premièrement nos résultats démontrent que la méthode agile a un effet direct et un effet médiatisé par les capacités créatives sur la CO. Deuxièmement, nos résultats mettent en lumière l'effet médiateur de l'ambiance de travail sur l'action des capacités créatives sur la CO. Troisièmement, nos résultats montrent aussi que les capacités créatives d'une entreprise sont décisives dans les industries créatives, car elles sous-tendent l'influence des méthodes agiles sur la production créative. Quatrièmement, nos résultats montrent également que plus la capacité créative des organisations est élevée plus les produits seront créatifs si et seulement si l'atmosphère de travail est détendue.

6. Originalité

À notre connaissance, cette recherche est pionnière à plusieurs niveaux. Elle est la première à fournir une preuve empirique, de l'effet direct de l'agilité des équipes sur le résultat créatif et de l'effet médiateur des capacités créatives des entreprises vis-à-vis des méthodes agiles. C'est la première fois également, qu'il est montré empiriquement un lien entre capacités créatives des organisations et le résultat créatif modéré par l'atmosphère détendue.

7. Implications dans le cadre de ce travail de thèse

Ce dernier article est en quelque sorte une conclusion à la recherche menée depuis l'article 1, mais aussi un approfondissement en s'appuyant sur les résultats des précédents articles afin notamment de quantifier l'effet des méthodes agiles sur la CCO et la CO modérée par l'atmosphère de travail.

8. Valorisation de cette recherche

Communications

06/2020 « Influence of team agility and creative capabilities on creative outcomes: a moderated mediation model », XXIX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, 03-05 juin, en distanciel.

09/2020 « From Agile Methods to Organizational Creativity: A Moderated Mediation Model », 21st CINet Conference, 20-22 septembre, à distance.

Soumission

Cet article n'a pas encore été soumis à une revue scientifique.

Introduction de l'article 4

One of the most dynamic and creative industries today is gaming (Darchen et Tremblay, 2015). Video games must consistently offer players more extraordinary experiences, and to do so, their production requires diverse technical and artistic skills in addition to large-scale budgets. In response to these challenges, video game publishers and independent studios have had to rethink their work systems, and as a result, some have begun to employ agile methods (Higuchi & Nakano, 2017).

First used in the IT industry, agile methods are characterized by a pragmatic and iterative approach to project management that encourages self-organization and adaptation to change. These methods make it possible to streamline business operations and reduce cycle times, both of which are upgrades that are decidedly relevant for the video game industry, which needs to evolve with the shifting demands of its users. The Manifesto for Agile Software Development (2001) indicates that agile methods should also positively influence organizational creativity, but little evidence of this claim has been brought forth so far. As (Conboy, Wang et Fitzgerald, 2009) have underlined, “Proponents of agile methods claim that enabling, fostering, and driving creativity is the key motivation that differentiates agile methods from their more traditional, bureaucratic counterparts. However, there is very little rigorous research to support this claim” (Conboy, Wang et Fitzgerald, 2009, p.122). This lack of research is particularly problematic for companies in the video game sector that need to be creative to survive and remain competitive (Cohendet et Simon, 2016).

Our research has three objectives: (1) to understand how companies in the gaming industry implement agile methods and practices, (2) to test the influence of agile methods on the creativity of the produced video games and identify the process that underlies this influence, and (3) to delineate the perimeter of occurrence of this influence. Thus, we examine the mediating role of organizational creative capabilities (COCs) and the moderating role of a relaxed work atmosphere (Ekvall, 1996). The latter variable is relevant as a moderator since the gaming industry is distinguished by “crunch times” therefore, we propose that the tensions linked to these periods of significant increases in overtime may lessen the beneficial effects of COCs on creative production. This study concentrates on organizational creativity, which has been less studied than individual creativity, but its main originality lies in the empirical modeling of the effects of agile methods in gaming, an industry where they have not been traditionally utilized.

Theoretical Framework

1. Use of Agile Methods and its Consequences on Creative Outcomes

Agile methods are project management approaches that enable the fast, frequent, consistent, and continuous delivery of work in a predefined amount of time (Hoda, Noble et Marshall, 2013). Different agile methods can be used depending on the circumstances, but some common principals can be identified, including short development cycles, small and efficient teams, self-organization, close contact with customers, engaging in planning games, daily stand-up meetings, test-driven design and pair programming, and retrospective reflection (Lindkvist *et al.*, 2017). Numerous studies, most of them conducted in the IT sector, have highlighted the beneficial effects of agile methods on business performance (Cegarra-Navarro, Soto-Acosta et Wensley, 2016) and the quality of the end products (Dybå et Dingsøyr, 2008). In particular, Koutonen et Leppänen (2013) have shown that agile methods and practices enhance the quality of video games, but to the best of our knowledge, no study to date has tested the influence of these methods on the level of creativity of video games. Referring to studies on the beneficial effects of agile methods, we expect that such effects will also be evident with respect to video games' creativity.

H1: The use of agile methods positively influences video games' creativity.

2. The Mediating Role of Firms' Creative Capabilities

Woodman, Sawyer et Griffin (1993) defined organizational creativity as “the creation of a valuable, useful new product, service, idea, procedure, or process by individuals working together in a complex social system” (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993, p.293). Further, they have also pointed out the importance of the effect of an organization's social context on their teams' abilities to generate new ideas to produce innovation. Therefore, creativity depends both on the abilities of individuals and on an organization's capacity to create a climate favorable to the production and expression of ideas. The ability to generate ideas can, therefore, be attributed to the success of an entire organization in specifically implementing those processes and routines that can foster the creativity of its employees (Napier & Nilsson, 2006). Accordingly, we define an COC in terms of the ability—with the help of processes and routines—to generate, select, and integrate new, applicable, useful, and feasible ideas and solutions to improve, change, and renew the processes and outputs of an organization. The presence of COCs can be

measured by the generation of ideas and solutions at all levels of the organization, but also by individuals' perceptions of the creativity of the organization in which they work. At the individual level, this perception is measured by creative self-efficacy, which can be defined as an individual's belief in their ability to generate new ideas and solve problems creatively (Tierney & Farmer, 2002). We apply this approach at the organizational level by asserting that an individual's belief in an organization's ability to produce creative results can be a measure of COCs. Since the perception of creative efficacy is a good predictor of the originality of creative output, it is likely that, at the organizational level, the perception of creative abilities is also a good predictor of the creativity of an organization's output. Consequently, we propose:

H2: COCs positively influence video games' creativity.

The claims of creative support offered by the methods within the agile movement establish a conceptual relationship between agile methods and creativity (Conboy, Wang et Fitzgerald, 2009). To date, however, few empirical studies have established a direct link between agile methods and teams' creativity. Kakar (2017) has shown that teams that use agile methods are more innovative than teams that use a plan-driven method. However, to do this, the author measured team innovativeness with eight questions, only two of which were about the creativity of the team. Agile methods could have a positive effect on teams' abilities to produce original ideas and solve problems creatively. Indeed, the research on the creative process and the creative problem solving method point to the importance of the clarification stage in the creative process (Amabile, 1988). Clarification is also part of the agile methods that encourage development teams to identify the best possible solutions to solve customers' problems. From this perspective, these methods bring together multi-disciplinary teams, and this is favorable to the teams' creativity (Shin *et al.*, 2012). These cross-functional teams are self-organizing groups that decide what work to do and how to do it, and they are fully responsible for achieving a result. These characteristics are close in nature to the dimension of "freedom," an element of organizational climates that is also conducive to creativity (Ekvall, 1997). These characteristics of agile methods lead us to pose the following hypothesis:

H3: The use of agile methods positively influences firms' COCs.

3. Moderation by a Relaxed Work Atmosphere

A survey of team managers has shown that, in those teams considered to be the most creative, managers assessed the most important conditions for a creative climate as “challenge and involvement”, “trust and openness,” “playfulness and humor”, and “debate” based on the categories outlined in the SOQ (Isaksen & Lauer, 2002); it is in terms of these four conditions that there is the greatest gap between the most creative and least creative teams. Of these four conditions, “playfulness and humor” entails an easy-going and relaxed working atmosphere, in which jokes and laughter are frequent. Such an environment can favor the deployment of coordination and management systems that characterize agility. In particular, a relaxed atmosphere can help employees cope with a fast pace and the tensions linked to the frequent iterations imposed by agile methods, which is beneficial to their creativity. Thus, we assume:

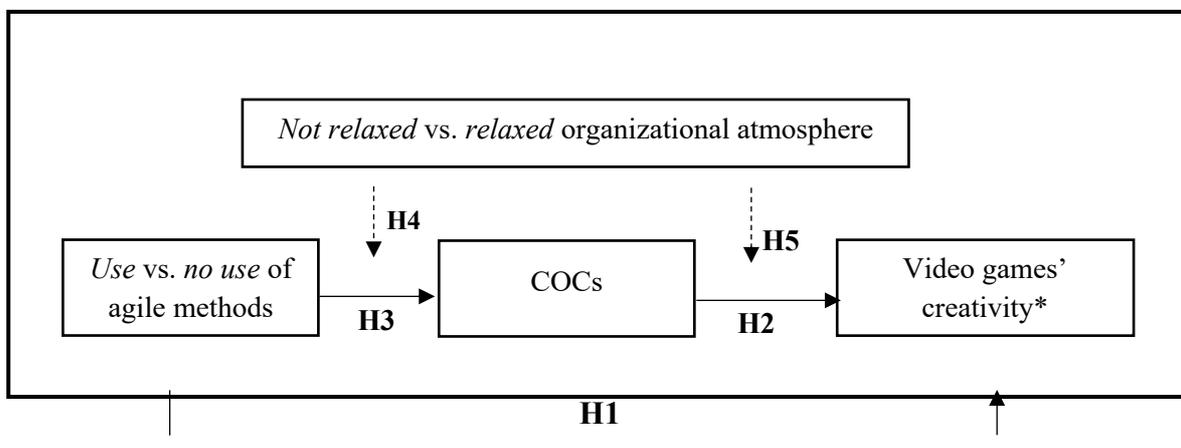
H4: The use of agile methods has a lower impact on COCs when the organizational atmosphere is not relaxed than when it is.

A study conducted in the chemical and mechanical industries shows that the “playfulness and humor,” dimension is more present in most innovative firms (Ekvall, 1997). Therefore, we might expect that a relaxed atmosphere would also contribute to the deployment of creative abilities at the organizational level and, therefore, lead to more creative outcomes. Thus, we propose:

H5: COCs have a lower impact on video games’ creativity when the organizational atmosphere is not relaxed than when it is.

The five hypotheses and their relationships are summarized in Figure 15 below.

Figure 1. Research Model



The data collection proceeded in two steps. We started by conducting exploratory case studies, first, to better understand when and how agile methods are used in the gaming industry, and second, to explore the role that a relaxed organizational atmosphere might have in companies operating in this specific industry. Then, we conducted a quantitative study to simultaneously test our hypotheses on a larger sample.

Study 1 : Exploratory Case Studies

We examined five independent video game studios using a qualitative methodology. Two of these studios were based in Lyon (France) and the three others were in Montreal (Canada). We selected these studios because they were all independent and combined two main activities: outsourcing for other studios and developing their own independent video games. The studios we selected were created at different periods of time (1994 for studio 1; 2014 for studio 2; 2007 for studio 3; 1992 for studio 4; and 2009 for studio 5) and employed a larger or smaller number of employees (approximately 40 people for studio 1; 30 for studio 2; 300 for studio 3; 50 for the studio 4; and 33 for studio 5). We collected data in two phases: between July 16 and 27 of 2018, and between October 28 and November 14 of 2019. In total, we conducted 44 semi-structured interviews and performed 20 days of observation.

The studios we analyzed used the same project management methods—agile methods—to develop their own independent games. Nevertheless, they also adapted their work methods depending on the nature of the work. More specifically, they used agile methods to develop their own games, and more traditional project management methods when they worked for external customers. They justified this choice in terms of the different level of creative freedom a studio had when developing its own video games compared to developing a video game for another studio or an editor. For instance, according to a studio art manager at studio 4, *In video games, often, it's because there're agile and waterfall methods, and then, depending on the type of content, we'll manage it differently*. Generally, studios feel less free to express their creativity when they do not work on their own games because in these cases, the customers are not the players but another company with predefined needs and wishes. Studios or editors that outsource a part of their developing activities have already defined the main features of the game they need. They do not hire another studio to be creative with their products, but only do so to save time in the production process of their game. Therefore, the project management methods used in these cases are more traditional, such as the waterfall approach. Concerning

the development of their own games, the process is different compared to an outsourcing project; project teams have much more creative freedom. Every studio we examined—except for studio 2, which created games based on pre-existing game concepts—had a core team dedicated to generating new game concepts. After approval from the CEO, the core teams shared their visions with the department leads. In this case, the project team worked in accordance with game insights instead of having a predetermined set of specifications. Furthermore, the studios used agile methods to manage the constraints and creativity during the project. According to a producer at studio 5, *We try to work in a more or less agile way, so we can adapt to change, because sometimes we have a good idea, we test it, it doesn't work, [and] we have to change it.* Another producer at studio 1 reported the following:

The way to reach this objective [game improvement] evolves with time, [and] finally you have your initial idea, and once it is implemented in the game, you think ahh...it gets a little stuck. I can improve it that way by iteration. If we did it like an airplane, there's the design, that's what we'd risk ending up with, features that have been installed without being tested. We really iterate, and the question is how to improve [the game] through creativity. (producer, studio 1)

Regarding a relaxed organizational atmosphere, the practices differed between studios. On the one hand, some studios tried to establish a relaxed atmosphere with a strong sense of social belonging established through afterwork events, events during working hours, and the provision of spaces where people could rest and share their thoughts with colleagues. In an interview with a lead game designer, for the final question on other elements relevant to the study, the interviewee replied, *The lunch break naps [...] It's also nice to have this freedom. You see, if I see someone on my team who's tired, I'm not going to tell them to go work. I'll tell them, 'You rest for a quarter of an hour and then come back.'* Creativity is also about taking care of your guys (lead game designer, studio 2). For the CEO of studio 2, this notion of creating a relaxed atmosphere for employees was very important: *You know, here, we make video games to entertain people. How do you expect my guys to make a fun game if they don't have fun making it? Sometimes it's hard to get them back on the job, but I think it's necessary for them to have fun* (CEO, studio 2). In contrast, some studios adopted more traditional ways of managing the workplace atmosphere. For example, studio 3 did not want to encourage its employees to stay longer at work, with one game director reporting, *I don't want to organize an event after work. When people are here, it's to work. Let them go home and have fun with their families and friends.*

Study 2 : A Quantitative Study

The data were collected at three international events that gathered key players from the video game industry: Game Connection Europe in Paris (October 24–26, 2018), the Montreal International Game Summit (November 12–13, 2018) and Game Connection America in San Francisco (March 18–22, 2019). Before the events, we planned meetings with potential respondents using event platforms. Our final sample consisted of 70 executive managers who agreed to answer closed questions measuring the variables included in the proposed model. All these executive managers worked in firms operating in the gaming sector. To decrease the social desirability and response bias that may be present in survey responses, we assured respondents that their answers would remain anonymous and asked our questions in different orders for different participants.

We measured the variables of our model by referring to existing studies. Our independent variable was operationalized using a dichotomous variable that measured whether each firm utilized agile methods. A two-item, five-point scale was used to measure each firm's COCs (*To what extent do you believe that your company has the capabilities to solve problems in a creative manner?* Responses ranged from 1: *Not at all* to 5: *Very much*; *To what extent do you believe that your company has the capabilities to produce new ideas?* Responses ranged from 1: *Not at all* to 5: *Very much*). Our dependent variable was measured using a one-item, five-point scale of perceived originality (*How do you evaluate the video games produced by your company?* Responses ranged from 1: *Not at all original* to 5: *Very original*). A dichotomous variable was used to measure whether each executive manager considered that their employees worked in a relaxed organizational atmosphere.

Mediation analysis. We created an index of the COCs (Pearson coefficient = .277; $p < .05$). We used the recommended indirect bootstrapping technique to test the indirect effect model whereby a firm's COCs mediated the effects of the use of agile methods on the perceived originality of the video games produced by the firm. An analysis was conducted using Hayes's (2013) PROCESS macro with 5,000 bootstraps (Model 4). The results of this analysis revealed that the use of agile methods had a statistically significant positive effect on COCs ($a = .342$; $t(68) = 2.114$; $p < .05$), thus validating H3. Controlling for the effect of agile methods, COCs had a statistically significant positive effect on the perceived originality of the video games they produced ($b = .609$; $t(67) = 4.104$; $p < .001$). Therefore, H2 was validated. Agile methods had a direct statistically significant positive effect on the perceived originality of these video games

as well ($c' = .465$; $t(67) = 2.271$; $p < .05$), thus validating H1. More importantly, agile methods had an indirect statistically significant positive effect on the perceived originality of these video games through their effect on COCs ($a \times b = .208$), with a 95% confidence interval excluding zero (95% CI: [LL = .011; UL = .496]). This result indicates complementary mediation of the effect of the use of agile methods on the perceived originality of video games by firms' COCs.

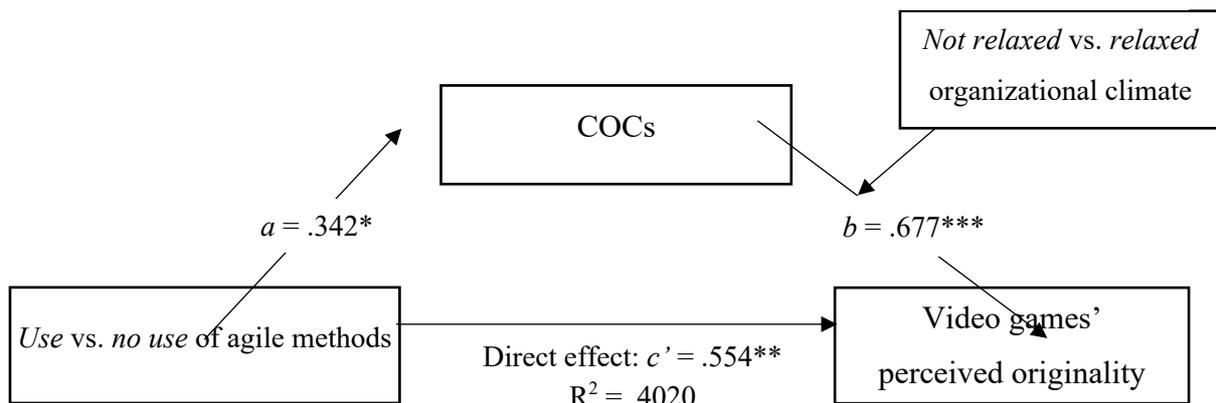
Moderation analysis. The chi-square analysis revealed no relationships between the “not relaxed” vs. “relaxed” organizational atmosphere on the use of agile methods ($\chi^2(68) = 3.248$, $p > .05$). Then, an analysis was conducted using Hayes's (2013) PROCESS macro with 5,000 bootstraps (Model 1). We computed a regression model to test the effects of agile methods, relaxed atmosphere, and the interaction of these two variables on a firm's COCs. The results of the regression analysis showed that agile methods had a significant effect on a firm's COCs ($t(66) = 2.023$; $p < .05$). However, the relaxed atmosphere had no effect on COCs ($t(66) = -1.409$; $p = \text{NS}$). The interaction of agile methods and the relaxed atmosphere was also not significant ($t(66) = -1.691$; $p = \text{NS}$). Thus, hypothesis H4 was not supported.

Regarding hypothesis H5, we computed a regression model to test the effects of COCs, the relaxed atmosphere, and the interaction of these two variables on the perceived originality of the video games (see Table 2). The results of the regression analysis showed that the relaxed atmosphere had no statistically significant effect on the perceived originality of the video games ($t(66) = .941$; $p = \text{NS}$). However, the COCs did have a statistically significant positive effect on the perceived originality of the video games ($t(66) = 5.349$; $p < .001$). More importantly, there was a statistically significant interaction effect on perceived originality ($t(66) = 2.723$; $p < .01$). The analysis revealed that COCs significantly and positively influenced the perceived originality of the video games when the atmosphere was relaxed ($t(66) = 5.635$; $p < .001$; 95% CI: [LL = .5699; UL = 1.1953]). However, this influence was not statistically significant when the atmosphere was not relaxed ($t(66) = -.337$; $p = \text{NS}$; 95% CI: [LL = -.7691; UL = .5469]). Thus, hypothesis H5 was validated.

Moderated mediation analysis. A simple mediation analysis provided evidence of a mechanism carrying the effect of agile methods on the perceived originality of the video games through COCs. Next, a moderation analysis revealed that the influence of COCs on the perceived originality of the video games depended on whether the work atmosphere was relaxed or not. These results suggested that there was an indirect effect of agile methods on the perceived originality of the video games, which was mediated by the COCs and moderated by relaxed

atmosphere. We tested a model of moderated mediation whereby the mediating effect of COCs was moderated by the relaxedness of the work atmosphere in the relationship between agile methods and the perceived originality of the video games produced by a firm. This analysis was conducted using Hayes' (2013) PROCESS macro with 5,000 bootstraps (model 14). The results confirmed a statistically significant interaction effect between COCs and a relaxed atmosphere on the perceived originality of video games ($t(65) = 3.306; p < .01$). Bootstrap results indicated that the index of moderated mediation did not include zero (95% CI: [LL = .0284; UL = .8606]). The indirect effect of agile methods on perceived originality was not statistically significant when the work atmosphere was not relaxed (95% CI: [LL = -.5473; UL = .0350]), but it was statistically significant when the work atmosphere was relaxed (90% CI: [LL = .0482; UL = .5556]). As shown in Figure 16, these results validated the prediction that the indirect effect of agile methods on the perceived originality of the video games produced by a firm would be moderated by the relaxed aspect of the work atmosphere.

Figure 2 : Graphic Model Showing the Results of Moderated Mediation



Statistically significant: at the thresholds of .05 (*), .01 (**), and .001 (***)

Discussion

Two complementary studies were conducted in response to a lack of empirical evidence on when and how agile methods drive organizational creativity. Our results showed that the use of agile methods had a direct and positive effect on creative outcomes. These results here are consistent with those of studies that highlight the benefits for companies in creative industries of relying on agile methods to increase their creative production (Higuchi & Nakano, 2017) without having specifically examined the effect of these methods on organizational creativity. More importantly, our results demonstrate that the COCs are a decisive construct in the creative industries because they underlie the influence of agile methods on creative production. To the best of our knowledge, this research is the first to provide empirical proof of the explanatory effect of COCs. Our mediation model explains 29.7% of the variance in the perceived originality of games, which is an encouraging result for an exploratory study for which the only reference in the sector is an explanation of 9.4% of the innovation capacity by one of the components of the agile methods: self-organization (Kakar, 2017). Our results challenge Aldave's *et al.* (2019) findings according to which “[a]gile approaches tend to focus solely on scoping and simplicity rather than on problem solving and discovery” (Aldave *et al.*, 2019, p.1). Rather, their contribution mainly resides in the quantification of the impact of agility methods on organizational creativity. The limited interest in empirical research on this impact could be explained by the fact that the computer industry, in which agile methods were initially deployed, needs less creativity than the video game industry.

In addition, the literature provides only rare explanations of how the relaxed nature of a work atmosphere affects the creative production of an organization. Contrary to what we had assumed, the influence of agile methods on COCs did not depend on a relaxed atmosphere. This result is consistent with the work of Juhola *et al.* (2015), who found that agile methods “do not directly take into account the playfulness dimension” (Juhola *et al.*, 2015, p.291). However, a relaxed atmosphere intervenes at the level of creative outcomes (i.e., the produced video games) by being a condition for creative capabilities to lead to perceived originality. This result concurs with the empirical works on climates for creativity, according to which a relaxed atmosphere enables teams to express their creativity.

The results and contributions of this research must be considered with regard to some limits. First, we used perceived originality of the creative outcome as a measure of firms' creative outcomes. If it is common to use the measurement of the creative outcome as a proxy for organizational creativity (Amabile et Mueller, 2008), it is less common to use perceived

originality of this outcome, usually researchers use a jury of experts (Amabile et Mueller, 2008). In organizational creativity literature, there are three main measures of the creativity of a product that could be used in future research: novelty, resolution, and style (O'Quin et Besemer, 2011). Concerning the choice of the evaluator of creative production, several subjects of debate exist in research articles on creativity, including, in particular, the number of evaluators to be considered. Some researchers have mobilized several evaluators to judge creative outcomes. Others, however, have focused on the assessment of a team's creative performance by one person. This type of evaluation is widely used and accepted in the innovation literature, but other methods for measuring creative outcomes could be considered in future research. For example, multi-level analyses would make it possible to combine teams' and managers' points of view.

Acknowledgment

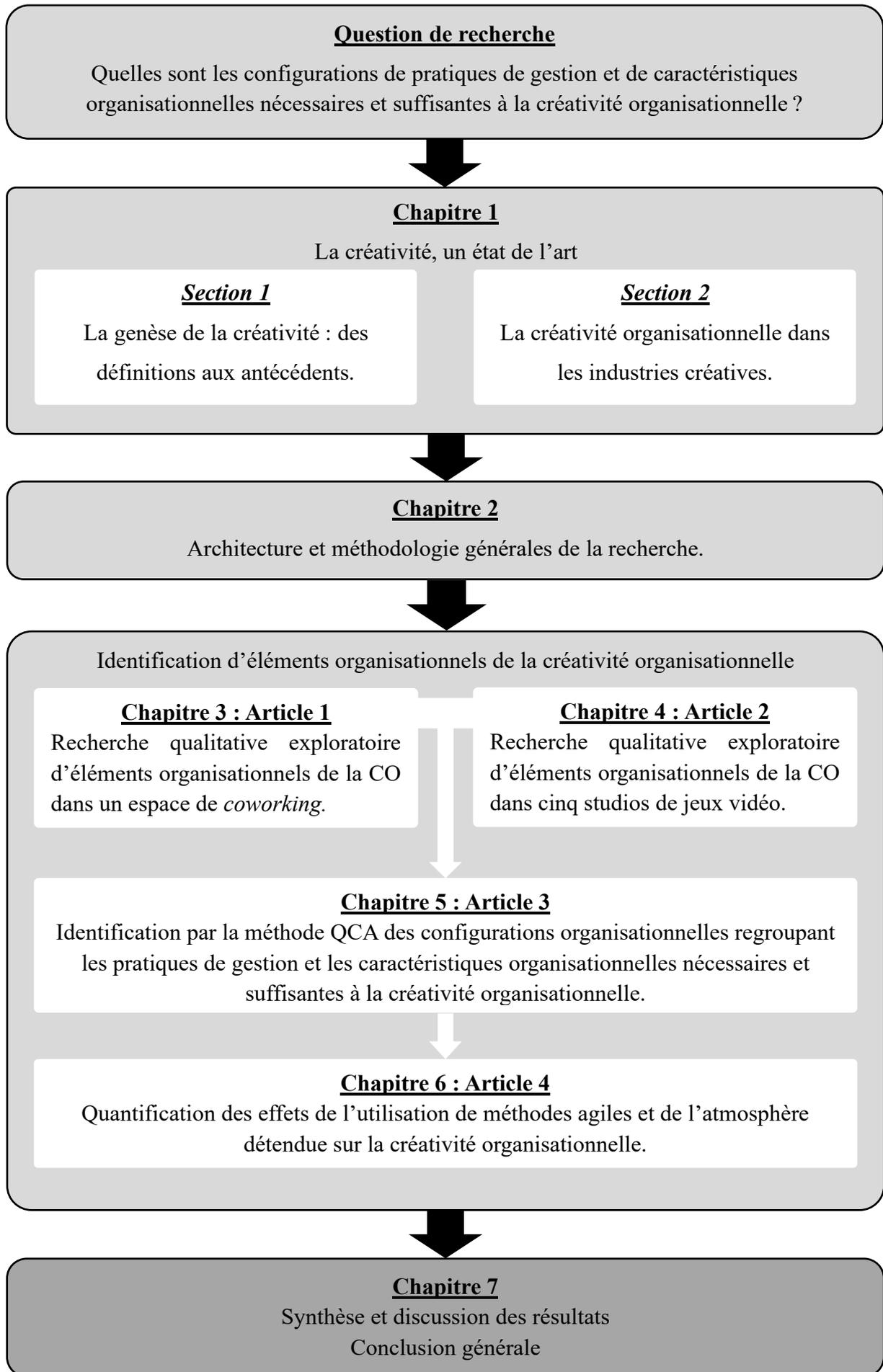
This research is supported by the “Agence Nationale de la Recherche” (ANR-18-CE26-0007-01)

Conclusion

The theoretical contribution is twofold: (1) a positive link was identified between the use of agile methods and creative outcomes; (2) COCs were also found to have a positive effect on creative outcomes, but only when the organizational atmosphere was relaxed. Finally, some recommendations to video game studio managers can be made based on this research. First, they should use agile methods effectively, especially when they are developing their own games. Second, managers should try to create a relaxed work atmosphere for their employees, particularly in the conception and pre-production phases, which are considered the most creative of the game production process.

Chapitre 7

Discussion et conclusion générales



Plan du chapitre 7

Introduction.....	356
Section 1 : Principaux résultats et discussion	357
1. Synthèse des résultats.....	358
1. Un environnement de travail favorable à la créativité qui est composé de :.....	361
2. La mise en place d'événements et des outils pour stimuler la créativité comme :	362
3. L'instauration d'un état d'esprit favorable à la créativité est composée de :.....	362
4. Discussion générale des résultats	366
Section 2 : Conclusion générale	378
1. Contribution de la recherche	379
2. Limites et perspective pour de futures recherches	384

Introduction

L'objectif de cette thèse de doctorat est d'identifier les éléments organisationnels de la CO dans le contexte des industries créatives. En mobilisant une approche configurationnelle, nous avons étudié la CO au niveau organisationnel afin de comprendre et d'identifier des caractéristiques et des pratiques de gestion organisationnelles agissant sur la CO. Cette dissertation nous a permis d'apporter des réponses à la thèse que nous défendons qui est que la créativité organisationnelle ne doit pas être réduite uniquement à un environnement de travail agissant sur la créativité individuelle et collective, mais bien comme un phénomène complexe influencé par des caractéristiques organisationnelles et des pratiques de gestion induites par l'organisation agissant sur sa propre capacité à produire des résultats créatifs. Pour combler le manque d'investigation quant aux éléments organisationnels de la CO, nous avons structuré ce travail doctoral pour répondre à la question de recherche suivante : quelles sont les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de gestion nécessaires et suffisantes à la créativité organisationnelle ?

Ainsi, par la prise en compte de caractéristiques organisationnelles et de pratiques de gestion, nous proposons d'étudier la CO comme un construit composé d'éléments statiques, les caractéristiques de l'organisation, et dynamique, les pratiques de gestion. Et afin de répondre à notre problématique générale, nous avons dû procéder en plusieurs étapes correspondant chacune à une sous-question de la question de recherche générale. Premièrement, nous avons commencé par identifier grâce à deux études qualitatives exploratoires (article 1 et 2) les éléments organisationnels qui seraient susceptibles d'avoir un impact sur la CO. Dans un deuxième temps, nous avons effectué une analyse QCA afin de déterminer les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de gestion nécessaires et suffisantes à la créativité organisationnelle. Néanmoins cette étude a soulevé de nouvelles interrogations concernant notamment deux éléments organisationnels, la gestion de projet et l'atmosphère de travail. Ainsi, afin d'apporter des précisions à nos réponses au regard de la question de recherche principale, nous avons approfondi nos résultats afin d'être capable de quantifier l'effet de la gestion de projet sur la CO, et de statuer quant à l'effet modérateur de l'atmosphère de travail.

Ce dernier chapitre contribue à répondre à deux objectifs. Premièrement, de proposer une synthèse des principaux résultats des quatre articles et de les discuter au regard de la littérature existante. Deuxièmement, de conclure ce travail doctoral en présentant les contributions, les limites de la recherche et des perspectives de recherche pour de futures recherches.

Section 1 : Principaux résultats et discussion

Section 1 : Principaux résultats et discussion	357
1. Synthèse des résultats	358
1. Un environnement de travail favorable à la créativité qui est composé de :.....	361
2. La mise en place d'événements et des outils pour stimuler la créativité comme :	362
3. L'instauration d'un état d'esprit favorable à la créativité est composée de :.....	362
4. Discussion générale des résultats	366
2.1 Le rôle de l'atmosphère de travail créatif.....	367
2.2 L'importance de la gestion des idées pour la créativité organisationnelle.....	370
2.3 L'importance de la gestion de projet pour la créativité organisationnelle	372
2.4 La créativité organisationnelle : une capacité organisationnelle.....	374
2.4.1 Construction du concept de la capacité créative des organisations.....	374
2.4.2 La capacité créative des organisations : un concept mal compris.....	376

1. Synthèse des résultats

Cette partie a pour objectif de présenter de façon synthétique les résultats issus des quatre articles de recherche qui composent ce travail doctoral. Afin de recontextualiser ces résultats, nous rappelons notre architecture de recherche en mettant en avant notamment la thèse défendue lors de cet exercice.

Il apparaît dans la littérature que les antécédents de la CO ont majoritairement été étudiés au niveau individuel (Zhou et Shalley, 2003, 2008). De plus, la CO a été principalement étudiée en utilisant un cadre théorique basé sur les climats créatifs (Hunter, Bedell et Mumford, 2007). Pourtant, les climats créatifs s'intéressent davantage à la créativité dans les organisations qu'à la créativité de l'organisation (e.g. Amabile, 1988 ; Ekvall, 1996 ; Moultrie et Young, 2009 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). De plus, les climats créatifs s'intéressent, selon nous, davantage aux caractéristiques organisationnelles, c'est-à-dire des aspects plutôt statiques, et ignorent l'aspect dynamique de la CO que sont les pratiques de gestion. En effet, parmi les dimensions des climats créatifs aucune de celles-ci ne s'intéresse au caractère processuel de la CO (e.g. Moultrie et Young, 2009). Toutefois, cela n'en est en rien surprenant, car les climats créatifs ont vocation à étudier l'environnement de travail le plus favorable au développement de la créativité des individus et des équipes, donc la créativité dans les organisations (e.g. Amabile, 1996 ; Ekvall, 1996 ; Isaksen et Lauer, 2002). Cependant, depuis de nombreuses décennies, la recherche en créativité s'est orientée vers une vision dynamique de celle-ci notamment parmi les travaux pionniers consacrés au processus créatif (Wallas, 1926). Pourtant, cet aspect dynamique du processus créatif est peu pris en compte au niveau organisationnel. C'est en se basant sur ces constats que nous avons décidé d'intégrer à notre étude de la CO les pratiques de gestion. Les pratiques de gestion regroupent, les éléments de l'organisation où le temps va avoir une importance, par exemple, la gestion de projet ou la gestion des idées, deux pratiques de gestion que nous avons étudiées lors de ce travail doctoral. Les raisons qui nous ont poussés à étudier ces pratiques de gestion en particulier sont directement liées au contexte de notre étude, les industries créatives. En effet, les organisations créatives sont des organisations basées sur les projets, cela signifie que la majorité de leurs activités sont coordonnées par des projets (Cohendet et Simon, 2007 ; Davenport, 2006 ; Grabher, 2001 ; Lorenzen et Frederiksen, 2005 ; Windeler et Sydow, 2001) dont l'objectif est d'aboutir à de résultats créatifs, comme un jeu vidéo. Ici l'intérêt est de comprendre le rôle de la gestion de projet dans le développement de produit créatif, identifié par Amabile en 1988 comme ayant

une importance, mais peu étudié depuis. Concernant la gestion des idées, au regard des différentes définitions de la créativité le terme « idée » apparaît fréquemment (e.g. Amabile, 1988 ; George, 2007 ; Guilford, 1950 ; Hargadon et Bechky, 2006 ; Parmentier et Szostak, 2015 ; Sternberg et Lubart, 1999 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Néanmoins, les études de la CO intégrant la gestion des idées sont rares alors que les idées créatives sont vitales dans les organisations issues des industries créatives (Cohendet et Simon, 2007). Ces nombreux constats nous incitent à défendre la thèse suivante : la créativité organisationnelle ne peut pas être réduite uniquement à un environnement de travail statique agissant sur la créativité individuelle et collective, mais bien comme un phénomène complexe et dynamique influencé par des caractéristiques organisationnelles et des pratiques de gestion induites par l'organisation agissant sur sa propre capacité à produire des résultats créatifs. Le tableau 44 propose une synthèse de l'architecture de la thèse, en rappelant la problématique générale, le cadre théorique, le matériel empirique ainsi que la thèse soutenue.

Tableau 44 : Synthèse de l'architecture de la recherche

Problématique générale	Quelles sont les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de gestion nécessaires et suffisantes à la créativité organisationnelle ?
Cadre théorique	Les modèles existants de la CO confrontés à la littérature des industries créatives.
Matériel empirique	Au total pour ce travail doctoral, nous avons rencontré et interviewé environ 159 personnes. <ul style="list-style-type: none"> • Article 1 : étude de cas unique (22 entretiens) • Article 2 : étude de cas multiple (44 entretiens) • Article 3 : étude de cas comparé (23 cas) • Article 4 : étude quantitative (70 répondants)
Thèse soutenue	La créativité organisationnelle ne peut être réduite uniquement à un environnement de travail statique agissant sur la créativité individuelle et collective, mais bien comme un phénomène complexe et dynamique influencé par des caractéristiques organisationnelles et des pratiques de gestion induites par l'organisation agissant sur sa propre capacité à créer des résultats créatifs

Les résultats issus des articles nous ont permis de répondre de manière graduelle à notre problématique de recherche. Les deux premiers articles, ont permis en répondant respectivement aux sous-questions de recherche « comment les espaces de *coworking* favorisent-ils la créativité des *coworkers* ? » et « quelles sont les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de gestion mises en œuvre lors de la production de contenus créatifs dans les studios de jeux vidéo ? », d'identifier dans le contexte des industries créatives des éléments organisationnels, regroupant les caractéristiques organisationnelles (statique, où le temps influence peu ou pas le phénomène) et les pratiques de gestion (dynamique, où le temps est omniprésent) soutenant la CO. La seconde étape de ce travail doctoral a été d'analyser certains de ces éléments organisationnels afin d'identifier les conditions nécessaires, mais aussi les configurations suffisantes à la CO. Pour ce faire, lors du troisième article nous avons répondu à la sous-question de recherche suivante : « quelles sont les configurations organisationnelles regroupant les pratiques de gestion ainsi que les caractéristiques organisationnelles suffisantes à la créativité organisationnelle ? » L'analyse QCA nous a permis d'identifier l'utilisation de méthodes agiles comme une condition nécessaire à la CO. De plus, nous avons présenté deux configurations organisationnelles suffisantes à la CO, néanmoins, l'impact de la condition « atmosphère de travail détendue » restait ambiguë. En effet, dans la première des configurations cette condition était présente, mais absente de la seconde. Cela ne nous permettait pas de statuer quant à l'importance de l'atmosphère de travail détendue, nous avons donc décidé, lors du quatrième article, de l'étudier comme une variable modératrice entre la CO, la CCO et l'utilisation de méthodes agiles. Notre conceptualisation de la CO ayant évolué vers une dimension dynamique en étudiant des processus et des pratiques de gestion, nous nous sommes naturellement rapprochés du concept récent de capacité créative des organisations proposées par Parmentier et Szostak (2015). Le tableau 45 propose une synthèse des principaux résultats issus des quatre articles présents dans ce travail doctoral.

Tableau 45 : Synthèse des principaux résultats

Article	Objectif	Contribution pour la thèse	Résultats principaux
Article 1	Comprendre comment un espace de <i>coworking</i> défini comme une nouvelle forme d'organisation du travail favorise la créativité des <i>coworkers</i> .	Identification de caractéristiques organisationnelles susceptibles d'impacter la CO.	<p>1. Un environnement de travail favorable à la créativité qui est composé de :</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Un lieu convivial et ouvert, c'est-à-dire un aménagement de l'espace de travail propice aux interactions et aux échanges entre individus. - Une grande diversité de profil et d'expérience, qui permet aux individus de côtoyer quotidiennement des personnes ayant une expérience et une vision différentes. - Une absence de lien hiérarchique, qui permet aux individus d'être libres de s'exprimer et de donner leur opinion sans risque pour leur position. - Un espace permettant la déconnexion, ainsi les individus lors de leur pause, peuvent se déconnecter de leur travail, car les personnes qui l'entourent ne sont pas des personnes de leur organisation appartenance.

	<p>Comment les espaces de <i>coworking</i> favorisent-ils la créativité des <i>coworkers</i> ?</p>	<p>2. La mise en place d'événements et des outils pour stimuler la créativité comme :</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - Des événements de réflexion collective à des problématiques individuelles, c'est-à-dire que les individus travaillent collectivement afin de résoudre un problème d'une personne. - Des événements de réflexion collective à des problématiques collectives, c'est-à-dire que les individus travaillent collectivement afin de résoudre un problème rencontré par plusieurs personnes. - Des jeux créatifs et ludiques, qui permettent aux individus de travailler leur pensée divergente et des compétences liées à la créativité au travers de jeux ludiques mis à disposition par l'organisation. <p>3. L'instauration d'un état d'esprit favorable à la créativité est composée de :</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> - La bienveillance, c'est-à-dire une critique positive et constructive qui facilite l'échange d'idées entre les personnes. - Les animateurs sont les garants du respect des règles de vivre ensemble et permettent de mettre en relation les individus. - Une entraide et un soutien qui permettent le partage de connaissance, de compétence et l'échange d'idées.
--	--	---

<p>Article 2</p>	<p>Observer comment les studios se structurent et s’organisent pour gérer la créativité au niveau organisationnel afin d’être capables de produire des contenus créatifs.</p>	<p>Identification de caractéristiques organisationnelles et des pratiques de gestion susceptibles d’impacter la CO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les studios de moins de 40 personnes et de moins de 10 ans d’expérience ouvrent leur conception du jeu aux opérationnelles. Les studios de plus grande taille ou ayant plus d’expérience ne permettent pas aux opérationnelles de participer aux phases les plus créatives. - L’atmosphère de travail évolue en fonction de la phase du projet. En effet, lorsque le studio a besoin que les individus soient créatifs alors l’atmosphère est détendue, mais lorsque la créativité n’est plus de rigueur l’organisation instaure une atmosphère de travail non détendue. - Le choix de la méthodologie de gestion de projet est fait en fonction du client final. Lorsque les clients finaux sont les joueurs, les organisations auraient tendance à davantage utiliser des méthodes agiles afin de gagner en flexibilité et en créativité. Au contraire, lorsque le client est un studio ou un éditeur tiers, des méthodes plus traditionnelles sont privilégiées. - La gestion des idées créatives est dépendante du type d’idée et de la phase du projet. Ainsi nous proposons une typologie des idées créatives en fonction de la nature (une idée afin de résoudre un problème ou une idée de nouveau contenu), de l’impact de l’idée (idée de rupture ou idée incrémentale) et finalement l’intérêt de l’organisation en fonction du temps.
	<p>Quelles sont les caractéristiques organisationnelles et les pratiques de gestion mises en œuvre lors de la production de contenus créatifs dans les studios de jeux vidéo ?</p>		

<p>Article 3 et approfondissement des résultats</p>	<p>Identifier les conditions nécessaires et suffisantes ainsi que les configurations suffisantes à la CO.</p>		<p>L'utilisation de méthodes agiles est une condition nécessaire à la CO</p> <p>La conjonction utilisation de méthodes agiles et gestion des idées est nécessaire à la CO</p> <p>L'absence de l'utilisation de méthodes agiles est une condition suffisante à l'absence de CO</p> <p>L'absence d'un système de gestion des idées est une condition suffisante à l'absence de CO</p> <p>Deux configurations organisationnelles sont suffisantes à la CO</p>																					
	<p>Quelles sont les configurations organisationnelles regroupant les pratiques de gestion ainsi que les caractéristiques organisationnelles suffisantes à la créativité organisationnelle ?</p>	<p>Tableau 46 : Présentation des configurations suffisantes à la créativité organisationnelle</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Conditions</th> <th colspan="2">Configurations</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Utilisation des méthodes agiles</td> <td style="text-align: center;">●</td> <td style="text-align: center;">●</td> </tr> <tr> <td>Mise en place d'un système de gestion des idées</td> <td style="text-align: center;">●</td> <td style="text-align: center;">●</td> </tr> <tr> <td>Ouverture de processus de création aux opérationnelles</td> <td style="text-align: center;">●</td> <td style="text-align: center;">●</td> </tr> <tr> <td>Regroupement des opérationnelles dans un <i>open space</i></td> <td></td> <td style="text-align: center;">●</td> </tr> <tr> <td>Regroupement des opérationnelles par l'îlot projet</td> <td style="text-align: center;">●</td> <td style="text-align: center;">○</td> </tr> <tr> <td>Atmosphère de travail détendue</td> <td style="text-align: center;">●</td> <td style="text-align: center;">○</td> </tr> </tbody> </table>	Conditions	Configurations		1	2	Utilisation des méthodes agiles	●	●	Mise en place d'un système de gestion des idées	●	●	Ouverture de processus de création aux opérationnelles	●	●	Regroupement des opérationnelles dans un <i>open space</i>		●	Regroupement des opérationnelles par l'îlot projet	●	○	Atmosphère de travail détendue	●
Conditions	Configurations																							
	1	2																						
Utilisation des méthodes agiles	●	●																						
Mise en place d'un système de gestion des idées	●	●																						
Ouverture de processus de création aux opérationnelles	●	●																						
Regroupement des opérationnelles dans un <i>open space</i>		●																						
Regroupement des opérationnelles par l'îlot projet	●	○																						
Atmosphère de travail détendue	●	○																						

<p>Article 4</p>	<p>Examiner la relation entre l'utilisation de méthodes agiles, la capacité créative des organisations, et la créativité des jeux créés par les organisations</p>	<p>Ainsi que de quantifier l'effet de l'utilisation des méthodes agiles sur la CCO et la CO. Comprendre le rôle modérateur de l'atmosphère de travail détendue.</p>	<p>H1 : L'utilisation de méthodes agiles influence positivement la créativité des jeux vidéo. Validé</p> <p>H2 : La capacité créative de l'organisation influence positivement la créativité des jeux vidéo. Validé</p> <p>H3 : L'utilisation de méthodes agiles influence positivement la capacité créative de l'organisation. Validé</p> <p>H4 : L'utilisation de méthodes agiles a plus faible impact sur la capacité créative de l'organisation quand l'atmosphère de l'organisation n'est pas détendue que lorsqu'il l'est. Non validé</p> <p>H5 : La capacité créative de l'organisation a plus faible impact sur la créativité des jeux vidéo quand l'atmosphère de l'organisation n'est pas détendue que lorsqu'il l'est. Validé</p>
	<p>Quel est l'effet de l'utilisation de méthodes agiles sur la créativité organisationnelle lorsqu'il est modéré par l'atmosphère de travail ?</p>	<p>- L'utilisation de méthodes agiles explique 28% de la variable de la CO.</p>	

4. Discussion générale des résultats

Si chaque article nous a permis d'apporter des éléments de réponse à notre problématique générale, l'articulation et la complémentarité des articles nous ont également permis d'obtenir des résultats transversaux à la thèse (*cf.* tableau 47). Ainsi, grâce aux articles 1, 2, 3, et 4, nous avons exploré le rôle de l'espace de travail créatif. L'interprétation combinée des articles 2 et 3 montre l'importance de la gestion des idées pour la CO. En nous appuyant sur les articles 3 et 4, nous avons montré l'importance de la gestion de projet par l'identification de ce dernier comme un antécédent à la CO. Finalement en se basant sur les quatre articles, nous proposons, dans la lignée des travaux de Parmentier et Szostak (2015), d'aborder la CO comme une capacité organisationnelle. Ainsi nous confronterons et replacerons ces quatre résultats transversaux au regard de la littérature existante lors de cette discussion.

Tableau 47 : Synthèse des résultats transversaux

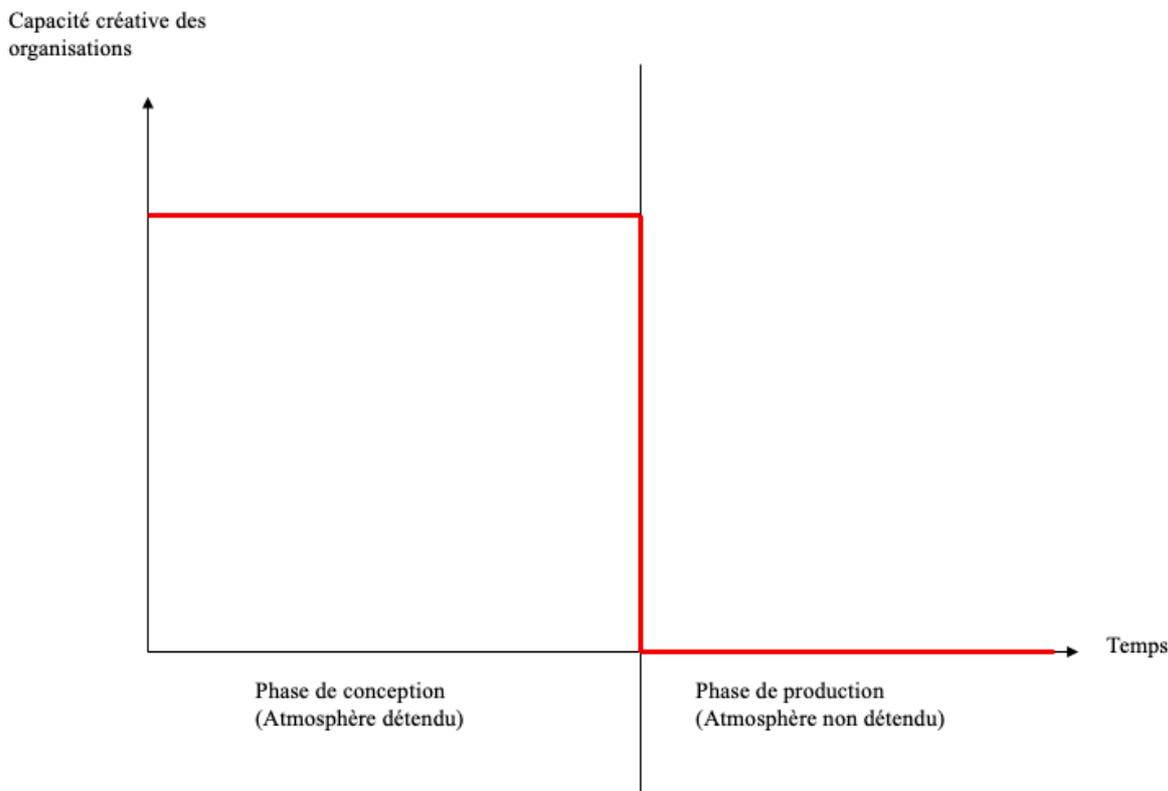
Résultats transversaux	Basé sur	Description du résultat transversal
Résultat transversal 1	Article 1, 2, 3, 4	Le rôle de l'espace de travail créatif
Résultat transversal 2	Article 2 et 3	L'importance de la gestion des idées pour la créativité organisationnelle
Résultat transversal 3	Article 3 et 4	L'importance de la gestion de projet pour la créativité organisationnelle
Résultat transversal 4	Article 1, 2, 3, 4	La créativité organisationnelle : une capacité organisationnelle

2.1 Le rôle de l'atmosphère de travail créatif

Le second article a permis de montrer que l'atmosphère de travail évolue en fonction de la phase du projet créatif. En début de projet de développement d'un jeu vidéo, où les organisations ont le plus besoin de créativité, l'atmosphère de travail a tendance à être détendue afin de permettre aux collaborateurs de prendre du temps afin de s'inspirer et de générer de nouvelles idées. Dans un second temps lors de la phase production, où les organisations ont davantage besoin de productivité, l'atmosphère a tendance à évoluer afin de privilégier le travail qui nécessite moins de créativité. Le quatrième article montre que l'effet de la capacité créative d'une organisation sur la CO se manifeste uniquement lorsque l'atmosphère de travail est détendue. En effet, une organisation qui possède une capacité créative ne peut la rendre efficace uniquement lorsque l'atmosphère de travail est détendue. Ce qui est en soit un résultat majeur au regard de la jeunesse du concept. On voit ici, que l'environnement de travail impact fortement l'effet de la CCO sur la CO. Ces deux résultats issus des articles, nous permettent de formuler un résultat transversal suivant : si l'atmosphère de travail est évolutive en fonction de l'avancement du projet, passant d'une atmosphère détendue dans la phase de conception à une atmosphère tendue dans la phase de production (résultat article 2), et que l'organisation n'est pas en mesure d'utiliser sa capacité créative lorsque l'atmosphère de travail n'est pas détendue, cela signifie que les studios de jeux vidéo seraient moins en mesure de faire preuve de CO lors de la phase de production, qu'en phase de conception lorsque l'atmosphère est détendue. Ce constat serait aligné avec les propos de plusieurs dirigeants de studios de jeux vidéo qui nous ont confié que leur objectif stratégique n'est pas de développer la créativité des personnes, mais bien de la limiter afin d'être en mesure de finaliser le projet en respectant au mieux les contraintes de qualité, temps et coût. Ce résultat transversal corrobore également l'un des résultats de notre second article, qui présente l'intérêt des idées en fonction de la phase du projet. Ce résultat montre que les idées disruptives perdent rapidement de l'intérêt pour l'organisation après la fin de la phase de pré-projet. La figure 17 représente visuellement ce premier résultat transversal.

Le concept d'atmosphère détendue mobilisé lors de ce travail doctoral fait référence à la dimension « joie et humour » du SOQ défini comme : « *La spontanéité et l'aisance qui se manifestent. Une atmosphère détendue avec des plaisanteries et des rires caractérise l'organisation qui est élevée dans cette dimension. Le climat opposé est caractérisé par la gravité et le sérieux. L'atmosphère est raide et lugubre. Les plaisanteries et les rires sont considérés comme inappropriés* » (Ekvall, 1996, p.108). Cette dimension a été à plusieurs

Figure 15 : Évolution de l'effet de la CCO sur la CO en fonction de l'avancement d'un projet



reprises considérées comme l'une des dimensions les plus influentes afin d'établir un environnement favorable à la créativité dans les organisations (Isaksen et Lauer, 2002 ; Lapierre et Giroux, 2003). Néanmoins, les auteurs s'intéressant à l'atmosphère de travail ne précisent pas si ce concept est soumis aux effets du temps ou de l'avancement du projet créatif, c'est-à-dire qu'ils ne font pas d'hypothèse quant au statisme ou au dynamisme du concept. De plus, ce concept n'a pas été étudié au regard de la production d'un résultat créatif c'est-à-dire à travers le prisme de la gestion de projet.

En étudiant l'atmosphère de travail conjointement au processus de création dans l'industrie du jeu vidéo, nous apportons une compréhension au paradoxe que nous avons identifié dans la littérature. En effet, Lapierre et Giroux (2003) et Isaksen et Lauer (2002) ont identifié que l'atmosphère détendue était une dimension majeure des climats créatifs afin de permettre à un environnement de travail d'être favorable à la créativité. Néanmoins, Schreier (2018) avait identifié dans l'industrie du jeu vidéo qu'il existait des périodes de stress, ce qui représente l'opposé d'une atmosphère détendue (e.g. Ekvall, 1996). Ce constat soulève un fort paradoxe pour des organisations qui se doivent d'être créatives afin de survivre et se développer (e.g. Cohendet et Simon, 2007). Grâce à une étude du processus de création, nos résultats permettent

d'apporter une explication à ce phénomène. Les studios ont besoin de créativité lors du début de la conception du jeu, mais ce besoin évolue dans le temps en fonction de l'avancement du projet. En effet, plus le temps alloué au développement d'un jeu arrive à son terme, moins les studios auront l'opportunité d'intégrer des idées nouvelles. Ainsi, l'organisation aura tendance à ne plus permettre aux personnes d'explorer de nouvelles idées, mais de les inciter à produire les éléments demandés. C'est cette période que Schreier (2018) qualifie de « *crunch* » où les personnes doivent effectuer des heures supplémentaires afin d'atteindre les objectifs. Ainsi, les studios peuvent utiliser l'atmosphère de travail comme un levier ou un frein dans le management de la créativité. Néanmoins une autre explication peut exister, en effet, même si les dirigeants nous ont confié vouloir brider la créativité des salariés à l'approche de la fin du projet, le changement d'atmosphère pourrait intervenir naturellement sans l'intervention directe des dirigeants. En effet, l'atmosphère pourrait se tendre spontanément à l'approche des dates limites, les salariés au vu de la pression des contraintes qui augmente fortement ne verraient plus l'opportunité d'utiliser leur potentiel créatif (Caniëls et Rietzschel, 2015). Cette conclusion est appuyée par les résultats du quatrième article qui montrent que l'effet de la capacité de l'organisation est la CO est nul lorsque l'atmosphère n'est pas détendue.

Par conséquent, notre recherche corrobore les résultats de Lapierre et Giroux (2003), Isaksen et Lauer (2002), mais aussi de Schreier (2018), en apportant une nuance quant à la prise en compte du temps dans la compréhension de l'importance de l'environnement de travail d'un point de vue du management stratégique. En effet, les studios de jeux vidéo par l'action sur l'atmosphère de travail peuvent limiter la créativité dans l'organisation lorsqu'une forte créativité n'est pas nécessaire. Ce constat soulève une perspective de recherche quant à l'étude de la gestion des contraintes dans les industries créatives et plus particulièrement de l'impact des contraintes sur la gestion de la créativité dans les organisations.

Ainsi, nous venons d'exprimer que l'atmosphère détendue peut être soumise à l'avancement du projet, l'atmosphère est détendue en début de projet, pour se tendre en fin de projet, ce qui signifie *in fine* que l'atmosphère est soumise au temps, ce qui apporterait du dynamisme au concept. En soit c'est une contribution, mais au vu de la matrice POPE, elle devrait donc être considérée comme une pratique de gestion. Néanmoins, nous la considérons tout de même comme une caractéristique organisationnelle, car nous ne pouvons pas affirmer avec certitude que les dirigeants utilisent sciemment l'atmosphère comme un levier stratégique, et, car une autre explication est possible, l'atmosphère pourrait se tendre spontanément à l'approche des

dates limites. Ce qui ne pose pas de problème au regard de notre posture épistémologique qui est basé sur la plurifinité (Wynn et Williams, 2012). De plus, l'atmosphère de travail est conceptualisée au sein du concept d'environnement de travail (Ekvall, 1996), qui est lui-même une caractéristique organisationnelle (Lapierre et Giroux, 2003). Ces raisons nous poussent également à classer l'atmosphère de travail comme une caractéristique organisationnelle.

Néanmoins, cela nous pousse tout de même à nous interroger à propos de la matrice POPE et la manière dont elle peut être utilisée. En effet, au moins deux concepts pourraient être catégorisés selon deux dimensions. Le concept d'atmosphère de travail qui est considéré comme une caractéristique organisationnelle, mais elle pourrait être classer comme une pratique de gestion au vu de son dynamisme que nous venons de soulever. De même, le *crowdsourcing* qui peut être considéré comme une pratique de gestion ou une ouverture vers l'extérieur. Ainsi, la matrice POPE est un outil permettant la classification des études de la CO, mais un concept peut être potentiellement classé dans plusieurs dimensions en fonction de l'orientation de la recherche.

2.2 L'importance de la gestion des idées pour la créativité organisationnelle

Dans ce manuscrit, ce concept a été étudié lors de l'article 2 et 3. Dans un premier temps, nous l'avons identifié comme une pratique de gestion pouvant avoir un impact sur la CO. Finalement, après l'analyse QCA, nous avons identifié cette pratique de gestion comme suffisante afin de provoquer la non occurrence de la CO. De plus, la mise en place d'un système de gestion des idées est en partie nécessaire à une conjonction nécessaire à l'occurrence de la CO. Ces résultats apportent une vérification empirique aux résultats de Thom (2015) quant à l'effet de la gestion des idées sur la créativité.

Ainsi, les antécédents étant des facteurs qui peuvent être aussi bien des leviers que des freins à un phénomène (e.g. Woodman, Sawyer et Griffin, 1993), la gestion des idées est un antécédent à la CO. Plus précisément, la non gestion des idées par l'entreprise est un frein organisationnel à la CO. Ce résultat consiste en une contribution théorique majeure, car souvent les recherches en CO se sont intéressées à étudier les leviers plutôt que les freins à celle-ci (Blomberg, Kallio et Pohjanpää, 2017). Alors qu'un facteur inhibant la CO aurait un impact très fort par l'annihilation des facteurs encourageants celle-ci (Blomberg, Kallio et Pohjanpää, 2017), ce que nous constatons par l'identification de la non gestion des idées comme suffisante pour la non occurrence de la CO.

Ainsi au même titre qu'un environnement de travail défavorable à la créativité (Amabile, 1988), des conflits en interne (Isaksen et Ekvall, 2010), de la standardisation des tâches (Choi, Anderson et Veillette, 2009) ou encore le leadership malveillant (Choi, Anderson et Veillette, 2009), la non mise en place d'un système de gestion des idées est un antécédent inhibant la CO. Ainsi tout comme l'atmosphère de travail peut être un levier organisationnelle permettant de gérer la créativité dans l'organisation, la gestion des idées permet également de délivrer un outil de gestion aux managers. En effet, un système de gestion des idées peut être vu comme un outil dans le but de garder des personnes motivées afin de proposer des idées (Gerlach et Brem, 2017). En accord avec la vision précédente qui décrit l'intérêt de l'organisation concernant les idées décroissante en fonction du projet, les bonnes idées créatives de rupture ont que très peu de chance d'aboutir lors de ce même projet. Ainsi, la mise en place d'un tel outil de gestion des idées permettrait dans un premier temps de stocker l'idée en question (Brem et Voigt, 2009 ; Sandstrom et Bjork, 2010), mais aussi d'envoyer un signe fort à l'idéateur, lui montrant ainsi la pertinence de son idée et de sa potentielle future utilisation. Cette pratique permettrait de garder les salariés motivés à proposer des idées (Lloyd, 1996 ; Marx, 1995). Pour rappel la motivation est un facteur prédominant de la créativité individuelle (Amabile, 1988, 1983 ; Runco, 2004). Ainsi, même des pratiques de gestion induite par l'organisation vont impacter les différents niveaux de la créativité conformément à la vision interactionniste de Woodman, Sawyer et Griffin (1993). C'est pourquoi il est également pertinent de prendre en compte des pratiques de gestion aussi bien pour des études de la créativité dans les organisations que de la créativité de l'organisation.

De plus, les idées étant des ressources stratégiques clefs dans les organisations créatives, le fait de stocker de telles idées permet à l'organisation d'emmagasiner des ressources encore non exploiter. Ce principe porte un nom, le *creative slack*, concept introduit dans la littérature en créativité par Patrick Cohendet et Laurent Simon. Ils ont formulé ce concept en s'appuyant sur la notion de *slack* organisationnelle proposée par Penrose (1959) qui suggère que les organisations ont toujours un certain stock de ressources inutilisées ou sous-utilisées qui s'accumulent inévitablement au cours des activités de l'organisation. Ainsi le *creative slack* selon Cohendet et Simon (2007, p.600) « joue le rôle d'un réservoir important de possibilités de connaissance innovantes pour l'organisation, et guide dans une large mesure la croissance

de l'organisation »³⁶. Ainsi, le réservoir à idées présenté par Gerlach et Brem (2017) comme étant le lieu virtuel où sont stockées les idées peut être une des formes où trouver des ressources créatives inutilisées ou sous-utilisées présentées par le *creative slack*. Cette suggestion devrait être d'autant plus forte dans les organisations issues des industries créatives qui se basent sur des idées créatives afin d'aboutir à la performance économique (Caves, 2000). Ainsi, l'important de la prise en compte de la gestion des idées par l'une de ces particularités pourrait être expliqué en partie par le concept de *creative slack* étant un élément fort pour la CO (Cohendet et Simon, 2007).

2.3 L'importance de la gestion de projet pour la créativité organisationnelle

Dans un premier temps, dans le second article, nous avons identifié que le choix de la méthodologie de gestion de projet mobilisé est dépendante du client final. En effet, lorsque ces organisations créatives travaillent en BtoC, c'est-à-dire directement pour les joueurs, ils auront tendance à privilégier les méthodes agiles. Alors que lorsqu'ils travaillent en BtoB, c'est-à-dire pour des éditeurs ou d'autres producteurs, ils auront tendance à utiliser des méthodes de gestion de projet plus traditionnelles. Dans un second temps, dans l'article trois, nous avons identifié l'utilisation de méthodes agiles comme un antécédent à la CO, résultat qui a été corroboré par l'article quatre. Grâce à ce résultat majeur, nous apportons une preuve empirique du lien entre l'utilisation de méthodes agiles et CO. Si plusieurs auteurs avaient soupçonné ce lien de causalité entre l'utilisation de méthodes agiles et le développement de nouveau produit sans l'avoir empiriquement validé (Cooper, 2016 ; Highsmith, 2009 ; Schwaber, 2004).

Ainsi, tout comme Stoica *et al.* (2016) nous avons constaté que les organisations créatives avaient deux possibilités, soit l'utilisation de méthodes de gestion de projet traditionnelles, soit l'utilisation de méthodes agiles. De plus, si Zackariasson, Styhre et Wilson (2006) avaient identifié que l'utilisation d'une méthode de développement proche des méthodes agiles permet d'aboutir à un résultat créatif, notre étude appuie et confirme cette recherche en identifiant la nécessité de l'utilisation de méthodes agiles.

³⁶ Cohendet et Simon (2007, p.600) « our view is that the organizational slack is essentially a creative one which plays the role of an important reservoir of opportunities of innovative knowledge for the organization, and guides to a large extent the growth of the organization »

Néanmoins, si dans la littérature en CO, il est rare de voir apparaître la notion de gestion de projet, il ne l'est pas dans la littérature « développement de nouveau produit » DNP (*New Product Development*). En effet, Amabile (1988) avait initialement inclus la dimension « bonne gestion de projet » au modèle qui inspira plus tard le KEYS. Néanmoins, la conceptualisation de cette dimension était davantage centrée sur les attributs du chef de projet que sur la méthodologie employée. Ce constat n'est pas étonnant au regard de la construction théorique du KEYS, qui est un construit statique ne prenant pas en compte le temps, ni les processus. Dans le chapitre d'ouvrage « *Project Management of Innovative Teams* » du livre dirigé par Mumford (2012) « *The Handbook of Organizational Creativity* », Paletz (2012) aborde bien la notion de gestion de projet, mais seulement pour les équipes innovantes et non créatives. Ce constat est général dans la littérature DNP qui est souvent associée à l'innovation plutôt qu'à la créativité. Néanmoins, notre vision de la CO dont l'une des finalités est la production d'un produit créatif permet d'interroger un rapprochement potentiel entre la littérature DNP et CO. En effet, en accord avec notre développement théorique concernant la différence entre un résultat créatif et une innovation, un résultat créatif est nécessairement à la base d'une innovation. Si ce résultat créatif a un impact sur l'économie et la société, qu'il devient une offre de référence, redéfinit les règles d'un genre ou bouleverse les règles d'un secteur économique, c'est-à-dire provoque une destruction créative c'est une innovation, selon la vision schumpétérienne de l'innovation (e.g. Pénin, 2015). Ainsi une prise en compte plus importante dans la littérature DNP des phénomènes de la CO pourrait également apporter à terme de nouveaux résultats intéressants pour mieux comprendre les phénomènes de l'innovation.

Inversement, la littérature consacrée au développement de nouveau produit pourrait être intégrée aux champs d'études de la CO. En effet, Mooney (1958) et Rhodes (1961) avaient déjà identifié l'étude du produit créatif comme l'un des champs d'études de la créativité. Ils considèrent le produit ou résultat créatif comme le résultat de la créativité individuelle. Par la proposition de la matrice POPE où nous regroupons l'étude du produit créatif sous le second « P », nous suggérons que la littérature DNP soit au second « P » ce que la littérature du territoire créatif est au « E » d'environnement. C'est-à-dire que le champ d'études du produit créatif soit principalement porté par la littérature DNP. Ce rapprochement nous paraît pertinent, car l'objectif de la littérature DNP est d'étudier le processus permettant de transformer une opportunité en un nouveau produit sur le marché (Krishnan et Ulrich, 2001). De plus, un aspect central de la littérature DNP est l'étude du *design* du produit (Kalluri et Kodali, 2014). D'ailleurs, les organisations de *design* sont considérées comme des organisations faisant partie

intégrante des industries créatives (e.g. Hartley, 2007 ; Moultrie et Young, 2009). Ainsi, dans le cadre de ce travail de thèse nous suggérons fortement le développement du champ de recherche consacré au développement de nouveau produit lors d'étude de la CO. Un argument supplémentaire de l'intégration de ce concept au « P » de produit créatif de la matrice POPE réside dans la tendance actuelle de développer des recherches transdisciplinaires. En effet, le DNP est considéré par de nombreux chercheurs de ce champ comme étant porté par l'ingénierie (Kalluri et Kodali, 2014 ; Krishnan et Ulrich, 2001 ; Wright, 1997) ainsi en l'alliant à des études en organisation ou en management stratégique, il serait possible de développer des collaborations transdisciplinaires.

2.4 La créativité organisationnelle : une capacité organisationnelle

La recherche en créativité organisationnelle se développe et croît fortement, ainsi, nous avons tenté de clarifier les différents champs de recherche qui la composent. De plus, nous avons proposé de considérer la CO comme un construit dynamique en intégrant l'étude des pratiques de gestion organisationnelles de la créativité. Cette intégration d'aspects dynamiques n'est pas sans rappeler la proposition de Parmentier et Szostak (2015) concernant l'étude de la CO au regard des processus organisationnels, la capacité créative des organisations. Ainsi lors de cette discussion, nous nous sommes interrogés quant à la pertinence de considérer la CO comme une capacité organisationnelle.

2.4.1 Construction du concept de la capacité créative des organisations

À ce jour la capacité créative des organisations a été proposée par deux binômes de chercheurs, chronologiquement par Napier et Nilsson (2006) puis par Parmentier et Szostak (2015). Néanmoins, si le concept porte le même nom, la conceptualisation de celle-ci reste différente. En effet, Napier et Nilsson (2006) s'appuient sur trois ancrages théoriques afin de présenter la CO, le rôle de l'entrepreneur créatif, le processus créatif et les influences contextuelles et les actifs basés sur le marché. En d'autres termes, ils s'intéressent à une composante intra-organisationnelle (le processus créatif) et à deux composantes extra-organisationnelles, l'entrepreneur créatif possède un rôle frontière entre les éléments externes et internes à l'organisation et les actifs basés sur le marché et les influences contextuelles. En effet, en accord avec la figure 1 (Napier et Nilsson, 2006, p.269), les actifs basés sur le marché et les influences contextuelles se situent à l'extérieur de l'organisation et le processus créatif à l'intérieur de l'organisation, et finalement l'entrepreneur créatif se situe à la frontière de l'organisation

(Napier et Nilsson, 2006). Au regard de la matrice POPE, les auteurs ont construit la CCO en s'appuyant fortement sur les pratiques de gestion (processus et routines) et l'environnement extérieur, faisant respectivement référence au premier « P » et au « E ». Le résultat créatif est intégré à la réflexion afin notamment de proposer de futures recherches afin de développer des mesures efficaces du résultat créatif. Ainsi, en s'appuyant sur la matrice POPE que nous avons proposée afin de catégoriser les études de la CO, un manque d'intégration concernant les composantes liées à l'organisation est à déplorer. En effet, les auteurs ne s'intéressent pas directement aux composantes de l'organisation, mais uniquement à l'entrepreneur créatif, ce qui rejoint la critique de Zhou et Shalley (2003, 2008) qui estiment que la CO est trop souvent étudiée d'une perspective individuelle. De plus, au regard de la section « *Organizational Creative Capabilities* » les auteurs présentent la CCO en se concentrant presque exclusivement sur les processus et les routines (e.g. Napier et Nilsson, 2006, p. 269-270). *A contrario*, Parmentier et Szostak (2015) s'intéressent à la fois aux processus organisationnels, à l'organisation par les climats créatifs, mais aussi aux composantes de l'environnement externe de l'organisation par le processus d'ouverture. De même au regard de la matrice POPE, les auteurs s'intéressent à trois des quatre dimensions à savoir, les pratiques de gestion, l'organisation et l'environnement externe, avec toutefois, une prédominance des pratiques de gestion par l'identification de nombreux processus organisationnels soutenant la CCO. Les auteurs considèrent le résultat ou produit créatif comme le résultat de la CCO. Ainsi, même si la terminologie est proche, le sens, la conceptualisation ainsi que les implications sont bien différents. Au regard de ces arguments et de notre vision de l'étude de la CO, nous tâcherons de discuter davantage à la CCO proposée par Parmentier et Szostak (2015).

Comme le précisent Parmentier et Szostak (2015, p.9) dans leur étude, ils examinent « *en particulier les processus et routines qui constituent les bases de l'organisation* ». Ainsi, ils identifient et proposent six processus qui soutiennent la CCO, les processus d'équipement qui consistent à munir l'organisation de méthodes, outils afin de permettre à l'organisation d'être créative. Les processus d'ouverture consistent à « *rendre poreuses les frontières de l'organisation* » afin de permettre à l'organisation de capter des idées, des concepts, des connaissances externes Parmentier et Szostak (2015, p.16). Le processus de relâchement se réfère principalement au *creative slack* proposé par Cohendet et Simon (2007) comme des ressources accessibles et non pleinement exploitées par l'organisation qui pourraient leur offrir des opportunités pour être créatifs. Ainsi ces trois processus restants font, selon nous, référence au concept de gestion des idées par le processus de collecte des idées, le processus de

socialisation des idées et le processus d'évaluation des idées décrits respectivement comme suivant. Le processus de collecte des idées est un processus qui soutient la créativité dans les organisations afin de permettre aux individus qui la composent de proposer des idées et à l'organisation de les capter afin de les exploiter. Le processus de socialisation des idées permettant d'incrémenter et valoriser les idées par l'échange et les discussions. Finalement le processus d'évaluation des idées fait référence comme la terminologie l'indique à la manière dont l'organisation évalue les idées. Ainsi comme annoncé par les auteurs, ils s'intéressent principalement aux pratiques de gestion que sont notamment les processus et les routines.

Nos résultats des articles deux, trois et quatre qui considèrent que la CO devrait être considérée comme un construit dynamique corrobore ainsi cette vision de la CO comme une capacité organisationnelle. En effet, la CO a été trop souvent réduite à un contexte favorable à la créativité dans les organisations. Ainsi grâce à l'introduction des capacités organisationnelles, notre recherche s'inscrit dans la continuité des recherches qui s'intéressent non pas uniquement au contexte, mais également aux pratiques de gestion comme les processus et les routines (e.g. Caniels, De Stobbeleir et De Clippeleer, 2014 ; Cohendet et Simon, 2007 ; Fortwengel, Schübler et Sydow, 2017 ; Koch *et al.*, 2018 ; Lapierre et Giroux, 2003 ; Parmentier et Szostak, 2015).

2.4.2 La capacité créative des organisations : un concept mal compris

Même si le concept de CCO est récent et non stabilisé, ce concept a déjà été mobilisé par plusieurs recherches. Néanmoins, la différence entre capacité d'innovation et capacité créative est toujours au cœur d'une forte ambiguïté au sein de la communauté. En effet, Jaillot (2017) se réfère à l'article de Parmentier et Szostak (2015) en ces termes « *Parmi ces compétences figure la créativité, le savoir-faire, les valeurs, l'état d'esprit et les comportements qui créent des innovations. L'innovation est souvent abordée à travers son résultat final, tandis que la créativité semble souvent en représenter l'origine ou la cause. Par ailleurs, certains créateurs se concentrent sur le processus à venir, ce qui peut encourager l'innovation et l'intérêt pour leur capacité à innover (Parmentier et Szostak, 2015)* ». Même si Parmentier et Szostak (2015) ont présenté que les recherches au niveau organisationnel de la CO traitent davantage de l'innovation, et font clairement référence à la capacité créative en essayant d'éviter toute ambiguïté en définissant la CCO davantage comme l'aptitude à gérer les idées et non à produire un résultat créatif, la confusion avec l'innovation est toujours à déplorer.

La capacité créative des organisations a notamment été exploitée lors de travaux doctoraux (e.g. Dumouilla, 2018 ; Sandulache, 2019 ; Vézina, 2017). Sandulache (2019) qui s'intéresse aux nouvelles formes d'organisation du travail au service de l'innovation collaborative dans une démarche de stratégie intelligente fait le constat que Parmentier et Szostak (2015) « *n'intègrent que très marginalement les dynamiques de groupes* » (Sandulache, 2019, p.92). Cette citation illustre bien la difficulté de proposer une nouvelle vision de la CO se concentrant sur le niveau organisationnel par les capacités organisationnelles. En effet, la remarque de Sandulache (2019) fait référence au niveau collectif de la créativité dans les organisations, ici l'objectif des auteurs était d'étudier la CO et non la créativité dans les organisations, et surtout de proposer une analyse à un niveau de l'organisation et non du groupe ou de l'équipe.

Ces constats corroborent notre analyse de la littérature où nous estimons qu'une confusion concernant la notion d'innovation et de créativité est encore présente. Par la proposition de la matrice POPE ainsi que de l'argumentation concernant la différence entre une innovation et un produit créatif nous espérons pouvoir contribuer à clarifier de façon globale l'étude de la CO.

Ainsi, nous nous devons de préciser la différence que nous faisons entre CO et COO. Tout d'abord, reprenons les définitions respectives de ces deux concepts. Parmentier et Szostak (2015) ont défini la CCO comme « *l'aptitude, à l'aide de processus et de routines, de générer, capter, sélectionner et intégrer des idées et solutions nouvelles, appropriées, utiles et faisables pour améliorer, changer et renouveler les procédés et productions de l'organisation ainsi que l'organisation elle-même* » (Parmentier et Szostak, 2015, p. 11-12). Nous avons défini la CO comme l'ensemble des pratiques de gestion et des caractéristiques organisationnelles internes et externes permettant la création d'un nouveau résultat utile et valorisable par et pour l'organisation. Ainsi selon nous, la CCO est l'étude de la CO au regard des capacités organisationnelles, c'est-à-dire consacrée à étudier la CO au niveau organisationnel et dynamique. Néanmoins, cette approche n'omet pas l'importance de la créativité dans les organisations, ainsi l'étude de la CO par la CCO peut être considérée comme une nouvelle approche pour étudier la CO en se basant sur une vision interactionniste (e.g. Woodman, Sawyer et Griffin, 1993) et les capacités organisationnelles (e.g. Govind Menon, 2008). Ainsi, avec un regard rétroactif de notre travail doctoral, en étudiant la CO de la sorte, c'est-à-dire au niveau organisationnel tout en prenant en compte la créativité de l'organisation ainsi que la créativité dans l'organisation, nous nous sommes délibérément intégrés à cette nouvelle approche d'étude la CO.

Section 2 : Conclusion générale

1.	Contribution de la recherche	379
1.1.	Les contributions théoriques	379
1.1.1.	La matrice POPE un outil de classification des recherches en CO.....	379
1.1.2.	L’atmosphère de travail.....	380
1.1.3.	Le rôle de la gestion des idées sur la CO.	381
1.1.4.	L’utilisation de méthodes agiles : un nouvel antécédent à la CO.	381
1.2.	Les contributions empiriques et méthodologiques.....	382
1.3.	Les contributions managériales.....	383
2.	Limites et perspective pour de futures recherches	384
1.1.	Les limites de la recherche	384
1.1.1.	Limites théoriques	384
1.1.2.	Limites méthodologiques	384
1.4.	Les perspectives de futures recherches	385
1.1.3.	Le développement d’échelle de mesure.	385
1.1.4.	Investigation concernant les pratiques de gestion	385
1.1.5.	Développement du concept de capacité créative des organisations.....	386

Lors de la première section de ce chapitre, nous avons synthétisé nos résultats pour finalement discuter plusieurs résultats transversaux de la thèse. À présent, nous présentons la conclusion générale de notre travail doctoral, pour ce faire nous aborderons les contributions de la recherche, les limites, et les voies de futures recherches.

1. Contribution de la recherche

Lors de cette partie, nous présentons les contributions de notre recherche au regard de la littérature existante. Ainsi, nous aborderons chronologiquement les contributions théoriques, les contributions empiriques et méthodologiques et finalement les contributions managériales.

1.1. Les contributions théoriques

Notre étude de la CO au niveau d'analyse de l'organisation jumelée au contexte des industries créatives, nous ont permis de contribuer en plusieurs points à la littérature existante : de classifier les études de la CO avec la matrice POPE, d'identifier l'effet modérateur de l'atmosphère détendue entre la CCO et la CO, d'identifier le rôle de la gestion des idées dans la CO, finalement d'identifier l'utilisation de méthodes agiles comme un antécédent à la CO. Dans la suite de cette partie, nous aborderons chacune des contributions théoriques.

1.1.1. La matrice POPE un outil de classification des recherches en CO.

Par la présentation de la matrice POPE, nous souhaitons proposer aux chercheurs en CO un outil permettant de classifier les études de la CO. Cette tentative de catégorisation est en réponse aux interrogations soulevées récemment par Koch *et al.* (2018) et Thompson (2018) concernant la manière d'étudier la CO. De plus, selon nous, la littérature de la CO rencontre des ambiguïtés problématiques comme le concept de créativité a pu s'y heurter dans les années 60. Ces ambiguïtés sur l'étude de la créativité avaient poussé Mooney (1958) et Rhodes (1961) à proposer les quatre « P » de la créativité. Nous nous sommes inspirés de cette première clarification afin d'en proposer une applicable à la créativité organisationnelle. En effet, la matrice POPE permet de classifier les études de la CO en quatre champs de recherche. Les études sur les Pratiques de gestion qui s'intéressent principalement aux processus et aux routines organisationnelles, mais de façon plus globale aux éléments dynamiques de la CO. Deuxièmement, sous le « O » nous faisons référence aux caractéristiques organisationnelles comme le climat organisationnel et tout aux autres éléments de l'organisation où le temps influence peu le phénomène. Troisièmement, le second « P » fait référence aux études relatives

aux Produits créatifs qui peuvent prendre de nombreuses formes, comme une idée, un produit, un service, une procédure ou encore une amélioration organisationnelle. Nous suggérons que ce champ soit davantage porté par la littérature dédiée au développement de nouveau produit (e.g. Krishnan et Ulrich, 2001 ; Wright, 1997). Finalement, la dimension « E » fait référence à l'étude de l'Environnement externe de l'organisation. La littérature la plus amène de supporter ce champ est la littérature du *Crowdsourcing* (e.g. Pénin et Burger-Helmchen, 2012). Nous utilisons le terme « le plus amène », car certaines recherches peuvent être catégorisées selon plusieurs champs. En effet, à titre d'exemple, le *crowdsourcing* peut être étudié comme une pratique de gestion, car son adoption suit un processus (Ruiz, Brion et Parmentier, 2020) et aussi comme un dispositif de relation avec l'environnement externe de l'organisation (Pénin et Burger-Helmchen, 2012).

Avec cette proposition nous n'avons pas la prétention de créer un consensus au sein de la communauté de chercheurs, nous apportons un outil, qui lors de la discussion nous a permis de distinguer les champs d'études des recherches en CO. Selon nous, cet outil peut, au même titre que les quatre « P » de la créativité, aider à tendre vers une étude plus complète de la CO par l'identification des champs de recherche qui la compose.

1.1.2. L'atmosphère de travail.

Nos contributions théoriques concernant l'atmosphère de travail résident en plusieurs points. Premièrement, l'atmosphère de travail détendue (e.g. Ekvall, 1996 ; Isaksen et Lauer, 2002) ne devrait pas être étudiée uniquement de manière statique, mais bien comme un phénomène soumis à l'influence du temps. En effet, nous avons décrit une influence forte de l'avancement du projet sur l'établissement d'une atmosphère de travail. Néanmoins, ce n'est pas pour autant que ce concept doit être considéré comme une pratique de gestion, car l'atmosphère de travail est bien une caractéristique de l'organisation au regard de son rattachement à l'environnement de travail (e.g. Ekvall, 1996 ; Isaksen et Lauer, 2002 ; Lapierre et Giroux, 2003). Une deuxième contribution est à noter, elle concerne l'intégration de la CCO (Parmentier et Szostak, 2015). En effet, nous avons constaté qu'une organisation serait en mesure d'exploiter sa capacité créative si et seulement si l'atmosphère de travail est détendue. Ce qui apporte une preuve empirique à un lien théorique entre la CCO et l'atmosphère de travail détendue. En effet, pour qu'une organisation puisse utiliser la capacité créative, les individus doivent être dans une atmosphère de travail où la bonne humeur et l'enthousiasme sont présents, si ce n'est pas le cas, l'organisation ne sera pas capable de mobiliser cette capacité.

1.1.3. Le rôle de la gestion des idées sur la CO.

Le concept de gestion des idées (e.g. Gerlach et Brem, 2017), n'a été que très peu mobilisé lors d'étude la CO alors que les différentes définitions de la créativité font en très grande majorité référence à la génération d'idées (e.g. Amabile, 1988 ; Guilford, 1950 ; Parmentier et Szostak, 2015 ; Sternberg et Lubart, 1999 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Nous avons vu que la gestion des idées n'était ni une condition nécessaire, ni suffisante à l'occurrence de la CO, néanmoins, nous l'avons identifiée comme une condition suffisante à la non-occurrence de la CO. Ainsi nous avons relié la littérature de la gestion des idées à la littérature de la CO par l'identification d'un lien causal entre ces deux concepts. En effet, à notre connaissance c'est la première fois qu'une recherche permet d'identifier un lien de suffisance entre l'absence de gestion des idées au sein d'une organisation et l'absence de CO. Ainsi, nous avons identifié la non gestion des idées au sein des organisations créatives comme est un facteur inhibant fortement la CO.

1.1.4. L'utilisation de méthodes agiles : un nouvel antécédent à la CO.

Si plusieurs recherches avaient émis des hypothèses quant à un lien entre l'utilisation de méthodes agiles et l'occurrence de résultats créatifs, l'une des finalités de la CO, aucune recherche à notre connaissance n'a été en mesure d'apporter une preuve à un éventuel lien entre l'utilisation de méthodes agiles et la CO. Grâce à cette recherche, nous avons pu déterminer que l'utilisation de méthodes agiles est bien une condition nécessaire à l'occurrence de la CO. Cette affirmation, nous permet de conclure que l'utilisation de méthodes agiles dans un contexte d'industries créatives est un antécédent organisationnel à la CO. Cette contribution permet d'élargir le périmètre de la recherche en CO comme proposé par Zhou et Shalley (2003, 2008), en étudiant davantage la CO au niveau organisationnel et non au niveau d'analyse de l'individu ou du groupe.

1.2 Les contributions empiriques et méthodologiques

D'une perspective empirique, nous avons grâce à l'article trois et quatre apporté une première validation empirique de l'importance de la gestion de projet agile sur la CO. De plus, nous avons également été en mesure de quantifier l'effet de l'utilisation de telles méthodes sur la CO ainsi que sur la CCO. En effet à notre connaissance, cette recherche est la première à valider empiriquement l'importance aussi bien pour la CO que la CCO. Nous enrichissons ainsi la littérature empirique concernant le lien entre méthodes agiles et créativité (Blomberg, Kallio et Pohjanpää, 2017 ; Highsmith, 2009 ; Serrador et Pinto, 2015 ; Tschang, 2007 ; Zackariasson, Styhre et Wilson, 2006). Similairement, le troisième article apporte une preuve empirique de l'importance de la gestion des idées, en effet, l'absence de système de gestion des idées est suffisante afin de ne pas faire preuve de CO. Ce travail répond à la littérature portant sur le lien entre créativité et gestion des idées (Boeddrich, 2004 ; Ekvall, 1991 ; Gamlin, Yourd et Patrick, 2007 ; Kijkuit et van den Ende, 2007 ; Nilsson, Elg et Bergman, 2002 ; Tschang et Szczypula, 2006).

D'un point de vue méthodologique, à notre connaissance, l'utilisation d'une approche QCA afin d'étudier la CO est une première. En effet, l'utilisation de la méthodologie QCA, nous a permis d'aborder la CO par une approche configurationnelle, ce qui a été récemment préconisée par Greckhamer *et al.* (2018) concernant les études au niveau organisationnel. De plus, la méthode QCA est une méthode dite « mixte » alliant méthode qualitative et quantitative. Selon Zhou et Shalley (2008) après de nombreuses décennies à étudier la CO à l'aide majoritairement d'étude quantitative, les auteurs préconisaient l'utilisation de méthode mixte de recherche. Ainsi en alliant ces deux recommandations, ce travail de recherche contribue méthodologiquement à l'étude de la CO au niveau organisationnel. De plus, nous contribuons méthodologiquement à la mesure de la CO et de la CCO. En effet, nous avons développé une nouvelle manière d'évaluer le résultat créatif. Pour rappel, le résultat créatif est l'effet visible et mesurable dans le monde réel des phénomènes générateurs de la CO (Amabile et Mueller, 2008). La contribution réside dans la manière d'évaluer le résultat créatif, et ceux directement par la satisfaction des utilisateurs du résultat créatif. Néanmoins, cette mesure ne devrait pouvoir s'appliquer uniquement aux produits créés dans le contexte des industries créatives, où les clients sont à la recherche de nouveauté et d'originalité. Au sujet de la CCO, nous avons proposé une première mesure de celle-ci qui s'intéresse à la perception de la créativité du résultat créatif. Dans la lignée des travaux de travaux de Bandura (1977), Dampérat *et al.*

(2016), Tierney et Farmer (2002), Wang, Farooq et Carroll (2010), qui ont mesuré l'efficacité créative perçue progressivement au niveau individuel, puis au niveau collectif, nous avons proposé une mesure exploratoire pour le niveau organisationnel. En effet, le concept de CCO étant davantage complexe en accord avec une vision interactionniste, que la créativité individuelle et collective, la mesure en deux items que nous avons proposé est fiable et cohérente, néanmoins elle mériterait d'être approfondit afin de prendre en compte potentiellement d'autres dimensions de la CCO.

1.3 Les contributions managériales

Notre travail doctoral en étudiant des organisations créatives apporte l'identification de plusieurs configurations suffisantes afin de produire un jeu créatif. La solution conservatrice permet aux studios de jeux vidéo d'avoir une vision d'ensemble concernant les six conditions que nous avons étudiées. Néanmoins la solution parcimonieuse est plus pertinente pour les managers, car elle leur permet d'identifier la configuration la plus simplifiée leur permettant d'atteindre le même objectif. En plus, de leur apporter de la connaissance quant aux facteurs organisationnels impactant la créativité, nous portons à leur connaissance le moyen le moins coûteux et tout autant efficace de développer des jeux qui vont satisfaire les joueurs.

Plus précisément, l'utilisation de méthodes agiles ayant été identifiée comme une condition nécessaire leur apporte une information majeure afin de considérer et de gérer les projets.

La seconde configuration suffisante (*cf.* tableau 40) montre également que les organisations n'ont pas à se préoccuper outre mesure de la manière dont ils regroupent les salariés si les autres conditions sont présentes. En effet, la seconde configuration suffisante montre que le « regroupement des opérationnelles dans un *open space* » n'a pas d'importance tant que le studio utilise des méthodes agiles pour développer leur jeu, qu'il gère les idées, qu'il ouvre le processus créatif aux opérationnelles, qu'il regroupe les opérationnelles par îlot projet et qu'il instaure une atmosphère de travail détendue.

De plus, si la présence d'un système de gestion des idées n'est ni nécessaire ni suffisante afin de faire preuve de CO, c'est bien une condition suffisante afin de ne pas faire preuve de CO. Ce qui signifie qu'un studio qui ne gère pas ou qui n'a pas commencé à mettre en place un système de gestion des idées ne pourra pas faire preuve de CO.

2. Limites et perspective pour de futures recherches

Ce travail doctoral, comme toute recherche, présente des limites que nous présenterons sous deux perspectives, les limites théoriques et les limites méthodologiques. Puis nous conclurons cette dissertation en présentant plusieurs perspectives pour de futures recherches.

1.1. Les limites de la recherche

Cette partie est consacrée à la présentation des limites de notre recherche. Les limites théoriques aborderont les limites liées à nos choix et notre positionnement vis-à-vis de la littérature existante. Les limites méthodologiques font référence aux limites induites par nos choix lors de l'exécution des différentes méthodes.

1.1.1. Limites théoriques

La CO est un construit qui nécessite une analyse multi-niveaux afin de l'étudier dans sa globalité (Hofmann, Griffin et Gavin, 2000 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993 ; Zhou et Shalley, 2008). Au vu du manque d'investigation des antécédents de la CO au niveau organisationnel, nous avons fait le choix de nous intéresser principalement à ce même niveau. Ainsi, nous ne nous sommes pas directement intéressés aux potentiels impacts des pratiques de gestion ni des caractéristiques sur la créativité dans l'organisation. Une seconde limite théorique est induite par la mobilisation du concept de CCO, en effet, ce concept n'est pas encore complètement conceptualisé et stabilisé. Notre forte proximité avec l'un des initiateurs du concept nous a permis de développer théoriquement une approche cohérente, néanmoins, avec une forte évolution du concept nos résultats et conclusions pourraient se voir impactés.

1.1.2. Limites méthodologiques

La première limite méthodologique est liée à l'étude QCA, en effet, nous n'avons eu l'opportunité de rencontrer une seule personne de l'organisation. Ainsi nous avons basé notre connaissance des cas et ainsi la calibration, sur un seul discours venant d'une personne. Cela induit systématiquement une limite quant à la vision unilatérale de l'organisation. Une seconde limite méthodologique est liée à l'utilisation de la méthode csQCA qui permet uniquement une vision dichotomique des phénomènes étudiés. Si la dichotomie n'est pas un problème en soi notamment au regard de la validité de la recherche, l'utilisation de la variante fsQCA nous aurait permis de calibrer les conditions et la sortie à l'aide d'une calibration continue.

1.4 Les perspectives de futures recherches

Cette partie est consacrée en se basant sur nos contributions ainsi que les limites de notre étude de proposer des perspectives pour de futures recherches

1.1.3. Le développement d'échelle de mesure.

Lors de cette recherche, nous nous sommes confrontés à des difficultés de mesure. En effet, la littérature que nous avons mobilisée est davantage composée de concepts récents ou pas totalement stabilisés. Cela induit que les concepts que nous avons mobilisés ont été étudiés grâce à des approches qualitatives afin d'explorer et comprendre le phénomène en question (Miles et Huberman, 2003). Ainsi les concepts n'étant pas matures, la littérature existante ne met pas à disposition des échelles de mesure éprouvées pour tous les concepts que nous avons mobilisés, notamment concernant la CCO. Ainsi, il pourrait être pertinent de développer des échelles de mesure afin de mesurer le concept de CO, ou encore de CCO. Néanmoins, ce travail demande dans un premier temps d'étudier encore en profondeur ces concepts afin d'identifier toutes les dimensions qui les composent. Ainsi, nous souhaiterions nous intéresser davantage aux industries créatives afin de développer des échelles de mesure des concepts de CO et de CCO. De telles échelles pourraient être également développées concernant la gestion de projet et la gestion des idées. Si qualitativement il est possible, comme nous l'avons fait lors du troisième article, de discriminer la présence ou l'absence de l'utilisation de méthodes agiles ou d'un système de gestion des idées. Il pourrait être tout à fait pertinent de développer des échelles qui permettraient à la fois l'utilisation de méthodes quantitatives, mais aussi d'utiliser la variante fsQCA afin d'obtenir une mesure continue du phénomène.

1.1.4. Investigation concernant les pratiques de gestion

Lors du troisième article, nous avons étudié trois pratiques de gestion, la gestion de projet, la gestion des idées et l'ouverture du processus créatif. Néanmoins, deux pratiques de gestion sont apparues comme avoir un fort effet sur la CO, la gestion de projet et la gestion des idées. En effet, l'utilisation de méthode de gestion de projets agiles est nécessaire à la CO et l'absence d'un système de gestion des idées est suffisant pour la non-occurrence de la CO. À propos de l'ouverture du processus créatif, nous avons vu que la condition était présente dans les deux cas, mais cela ne nous permet pas de tirer davantage de conclusions concernant ce concept. Ainsi nous avons montré que la prise en compte, suggérée par plusieurs auteurs (Fortwengel,

Schüßler et Sydow, 2017 ; Koch *et al.*, 2018 ; Parmentier et Szostak, 2015), des éléments organisationnels comme les processus et les routines sont pertinents afin d'étudier la CO. Ainsi, il pourrait être intéressant d'étudier d'autres processus comme notamment le processus d'ouverture externe. En effet, la matrice POPE suggère l'étude de l'environnement externe de l'organisation, néanmoins, lors de ce travail doctoral nous n'avons pas eu l'occasion d'investiguer ce champ. Par conséquent, de futures recherches pourraient essayer d'étudier le lien entre le *crowdsourcing* et la CO voire la CCO.

1.1.5. Développement du concept de capacité créative des organisations

Il serait tout d'abord intéressant de prolonger cette recherche auprès d'autres industries créatives comme le cinéma, la musique ou encore les nouveaux métiers de création de contenu numérique comme la plateforme *YouTube* peut en proposer. Cet approfondissement à d'autres sous-secteurs des industries créatives nous permettrait de tenter de généraliser nos résultats à l'ensemble des industries créatives. Dans un deuxième temps, il pourrait également être pertinent de s'éloigner des industries créatives afin d'étudier la CO dans des organisations dites « non créatives ». En effet, si nous étudions la CO ou la CCO dans un seul contexte spécifique que sont les industries créatives, nous pourrions manquer d'identifier des dimensions pertinentes, mais non présentes dans ces industries. Toutefois, nul doute que de futures recherches seront consacrées au développement théorique et empirique de la capacité créative des organisations. En effet, selon nous, ce concept pourrait permettre de répondre à des problématiques nouvelles et pourrait créer un engouement au sein de la communauté de chercheurs. Néanmoins, il est primordial, dans un premier temps, de davantage cadrer le périmètre du concept et de définir avec précision les éléments qui composent cette capacité organisationnelle à créer.

Lors de cette conclusion, nous avons abordé les principales contributions, limites et perspectives pour de futures recherches. Nous espérons ainsi contribuer à une meilleure compréhension de la CO dans les industries créatives aussi qu'une clarification concernant la créativité dans les organisations, la créativité organisationnelle et l'innovation.

Bibliographie

A

- Abbey A., Dickson J.W. (1983). « R&D Work Climate and Innovation in Semiconductors », *Academy of Management Journal*, 26, n° 2, p. 362-368.
- Agars M.D., Kaufman J.C., Deane A., Smith B. (2012). « Fostering Individual Creativity Through Organizational Context: A Review of Recent Research and Recommendations for Organizational Leaders », dans MUMFORD M.D. (dir.), *Handbook of Organizational Creativity*, 1^{re} édition, Elsevier, p. 271-291.
- Aldave A., Vara J.M., Granada D., Marcos E. (2019). « Leveraging creativity in requirements elicitation within agile software development: A systematic literature review », *Journal of Systems and Software*, 157, p. 110396.
- Allard-Poesi F. (2012). *Management d'équipe*, 3 ed., Dunod.
- Allard-Poesi F., Perret V. (2014). « Fondements épistémologiques de la recherche », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 4 ed., Dunod, Paris, p. 14-47.
- Allen T.J., Henn G. (2007). *The Organization and Architecture of Innovation: Managing the Flow of Technology*, Elsevier, London.
- Amabile T.M., (1988). « A Model of Creativity and Innovation in Organizations », *Research in Organizational Behavior*, 10, p. 123-167.
- Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M. (1996). « Assessing the Work Environment for Creativity », *The Academy of Management Journal*, 39, n° 5, p. 1154-1184.
- Amabile T.M., Fisher C.M., Pillemer J. (2014). « Ideo Culture Helping », *Harvard Business Review*, 92, n° 1-2, p. 54-61.
- Amabile T.M. (1983). « The social psychology of creativity: A componential conceptualization. », *Journal of personality and social psychology*, 45, n° 2, p. 357.
- Amabile T.M. (1996). *Creativity in Context*, (Westview Press).
- Amabile T.M. (1997). « Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do », *California Management Review*, 40, n° 1, p. 39-58.
- Amabile T.M. (2012). « Componential Theory of Creativity »,.
- Amabile T.M., Gryskiewicz N.D. (1989). « The Creative Environment Scales: Work Environment Inventory », *Creativity Research Journal*, 2, n° 4, p. 231-253.
- Amabile T.M., Hill K.G., Hennessey B.A., Tighe E.M. (2014). « The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations », *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, n° 5, p. 950-967.
- Amabile T.M., Mueller J.S. (2008). « Studying Creativity, Its Processes, and Its antecedents :

- An Exploration of the Componential Theory of Creativity », dans ZHOU J., SHALLEY C.E. (dirs.), *Handbook of Organizational Creativity*, Taylor & Francis Group, New York, p. 33-63.
- Amabile T.M., Pratt M.G. (2016). « The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning », *Research in Organizational Behavior*, 36, p. 157-183.
- Amar A.D., Juneja J.A. (2008). « A descriptive model of innovation and creativity in organizations: a synthesis of research and practice », *Knowledge Management Research & Practice*, 6, n° 4, p. 298-311.
- Anderson N., Potočnik K., Zhou J. (2014). « Innovation and Creativity in Organizations », *Journal of Management*, 40, n° 5, p. 1297-1333.
- Andriopoulos C., Gotsi M. (2000). « Benchmarking brand management in the creative industry », *Benchmarking: An International Journal*, 7, n° 5, p. 360-372.
- Aubouin N., Capdevila I. (2019). « La gestion des communautés de connaissances au sein des espaces de créativité et innovation : une variété de logiques de collaboration », *Innovations*, 58, n° 1, p. 105-134.
- AUDI, R., AUDI, P. (dirs.) (2015). *The Cambridge Dictionary of Philosophy*, 3e édition, Cambridge University Press, New York, NY.
- Avenier M.-J., Gavard-Perret M.-L. (2012). « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », dans GAVARD-PERRET M.-L., GOTTELAND D., HAON C., JOLIBERT A. (dirs.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, 2 ed, Pearson Education Universitaire, p. 11-62.

B

- BAFTA (2019). « Evolving Game - Fortnite », <http://www.bafta.org/games/awards/evolving-game-2019>.
- Bakker H., Boersma K., Oreel S. (2006). « Creativity (Ideas) Management in Industrial R&D Organizations: A Crea-Political Process Model and an Empirical Illustration of Corus RD&T », *Creativity & Innovation Management*, 15, n° 3, p. 296-309.
- Bandura A. (1977). « Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change », *Psychological Review*, 84, n° 2, p. 191-215.
- Barczak G., Lask F., Mulki J. (2010). « Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture », *Creativity & Innovation Management*, 19, n° 4, p. 332-345.
- Baron R.M., Kenny D.A. (1986). « The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. », *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, n° 6, p. 1173-1182.

- Barron F., Harrington D.M. (1981). « Creativity, intelligence and personality », *Annual Review of Psychology*, 32, p. 439-476.
- Baruah J., Paulus P.B. (2008). « Effects of Training on Idea Generation in Groups », *Small Group Research*, 39, n° 5, p. 523-541.
- Basadur M., Gelade G.A. (2006). « The Role of Knowledge Management in the Innovation Process », *Creativity and Innovation Management*, 15, n° 1, p. 45-62.
- Baughman W.A., Mumford M.D. (1995). « Process-Analytic Models of creative Capacities: Operations Influencing the Combination-and-Reorganization Process », *Creativity Research Journal*, 8, n° 1, p. 37-62.
- Baumard P., Donata C., Ibert J., Xuereb J.-M. (2014). « La collecte des données et la gestion de leurs sources », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, p. 261-296.
- Baumgartner M., Thiem A. (2017). « Model Ambiguities in Configurational Comparative Research », *Sociological Methods & Research*, 46, n° 4, p. 954-987.
- Besemer S., O'Quin K. (1986). « Analyzing Creative Products: Refinement and Test of a Judging Instrument », *The Journal of Creative Behavior*, 20, n° 2, p. 115-126.
- Besemer S.P., Treffinger D.J. (1981). « Analysis of Creative Products: Review and Synthesis* », *The Journal of Creative Behavior*, 15, n° 3, p. 158-178.
- Bettiol M., Sedita S.R. (2011). « The role of community of practice in developing creative industry projects », *International Journal of Project Management*, 29, n° 4, p. 468-479.
- Bharadwaj S., Menon A. (2000). « Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? », *Journal of Product Innovation Management*, 17, n° 6, p. 424-434.
- Bhaskar R. (1975). *A Realist Theory of Science*, Humanities press, New Jersey.
- Bhaskar R. (2008). *A realist theory of science*, Routledge, London (Classical texts in critical realism).
- Binnewies C., Sonnentag S., Mojza E.J. (2009). « Feeling recovered and thinking about the good sides of one's work. », *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, n° 3, p. 243-256.
- Bissola R., Imperatori B. (2011). « Organizing Individual and Collective Creativity: Flying in the Face of Creativity Clichés », *Creativity & Innovation Management*, 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: Creative Performance of New Product Teams », *Journal of Product Innovation Management*, 31, n° 2, p. 375-391.
- Blanc A., Drucker-Godard C., Ehlinger S. (2014). « Exploitation des données textuelles », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, p. 551-573.

- Blomberg A., Kallio T., Pohjanpää H. (2017). « Antecedents of organizational creativity: drivers, barriers or both? », *Journal of Innovation Management*, 5, n° 1, p. 78-104.
- Boeddrich H.-J. (2004). « Ideas in the Workplace: A New Approach Toward Organizing the Fuzzy Front End of the Innovation Process », *Creativity & Innovation Management*, 13, n° 4, p. 274-285.
- Boso N., Donbesuur F., Bendega T., Annan J., Adeola O. (2017). « Does organizational creativity always drive market performance? », *Psychology & Marketing*, 34, n° 11, p. 1004-1015.
- Brem A., Voigt K.-I. (2007). « Innovation management in emerging technology ventures – the concept of an integrated idea management », *International Journal Technology, Policy and Management*, 7, n° 3, p. 304-321.
- Brem A., Voigt K.-I. (2009). « Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management—Insights from the German software industry », *Technovation*, 29, n° 5, p. 351-367.
- Brethauer D.M. (2002). *New Product Development and Delivery: Ensuring Successful Products Through Integrated Process Management*, AMACOM, New York.
- Burgdorf J., Panksepp J. (2006). « The neurobiology of positive emotions », *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 30, n° 2, p. 173-187.

C

- Caniëls M.C.J., Rietzschel E.F. (2015). « Organizing Creativity: Creativity and Innovation under Constraints », *Creativity & Innovation Management*, 24, n° 2, p. 184-196.
- Caniëls M.C.J., De Stobbeleir K., De Clippeleer I. (2014). « The Antecedents of Creativity Revisited: A Process Perspective: The Antecedents of Creativity Revisited », *Creativity and Innovation Management*, 23, n° 2, p. 96-110.
- Capdevila I. (2016). « Une typologie d'espaces ouverts d'innovation basée sur les différents modes d'innovation et motivations à la participation », *Gestion 2000*, 33, n° 4, p. 93–115.
- Caren N., Panofsky A. (2005). « TQCA: A Technique for Adding Temporality to Qualitative Comparative Analysis », *Sociological Methods & Research*, 34, n° 2, p. 147-172.
- Carrier C., Gélinas S. (2011). *Créativité et gestion : les idées au service de l'innovation*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Caves R.E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce.*, MA: Harvard University Press, Cambridge.
- Cegarra-Navarro J.-G., Soto-Acosta P., Wensley A.K.P. (2016). « Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility », *Journal of Business Research*, 69, n° 5, p. 1544-1549.

- Chadburn A., Smith J., Milan J. (2017). « Productivity drivers of knowledge workers in the central London office environment », *Journal of Corporate Real Estate*, 19, n° 2, p. 66-79.
- Chanal V., Lesca H., Martinet A.C. (1997). « Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, 41, n° 253, p. 213-229.
- Charles A.A., Chucks O.K. (2012). « Adopting the Kaizen Suggestion System in South African Lean Automotive Components Companies », *Science Journal of Business Management*, 2012, p. 10.
- Charreire Petit S., Durieux F. (2014). « Explorer et tester les deux voies de la recherche », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, p. 76-104.
- Chermahini S.A., Hommel B. (2010). « The (b)link between creativity and dopamine: Spontaneous eye blink rates predict and dissociate divergent and convergent thinking », *Cognition*, 115, n° 3, p. 458-465.
- Chiambaretto P., Charreire Petit S., Coeurderoy R., Tannery F. (2012). « Thèse classique ou thèse sur articles en management stratégique ? », *Dossier controverses AIMS 2012*, 8(3).
- Choi J.N., Anderson T.A., Veillette A. (2009). « Contextual Inhibitors of Employee Creativity in Organizations: The Insulating Role of Creative Ability », *Group & Organization Management*, 34, n° 3, p. 330-357.
- Cirella S. (2016). « Organizational Variables for Developing Collective Creativity in Business: A Case from an Italian Fashion Design Company: COLLECTIVE CREATIVITY IN BUSINESS », *Creativity and Innovation Management*, 25, n° 3, p. 331-343.
- Cirella S., Shani A.B.R. (2012). « Collective Creativity by Design: Learning from an Italian Fashion Design Company », *Irish Journal of Management*, 32, n° 1, p. 53-75.
- Cohendet P., Parmentier G., Simon L. (2017). « Managing knowledge, creativity and innovation », dans BATHELT H., COHENDET P., HENN S., SIMON L. (dirs.), *The Elgar Compagnon to Innovation and Knowledge Creation*, Edward Elgar Publishing, p. 197-214.
- Cohendet P.S., Simon L.O. (2016). « Always Playable: Recombining Routines for Creative Efficiency at Ubisoft Montreal's Video Game Studio », *Organization Science*, 27, n° 3, p. 614-632.
- Cohendet P., Simon L. (2007). « Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the video game firm », *Journal of Organizational Behavior*, 28, n° 5, p. 587.
- Cohendet P., Simon L., Sole Parellada F., Valls Pasola J. (2009). « Les villes créatives : Une comparaison Barcelone - Montréal », *Management international*, 13, p. v.
- Cohendet P., Zapata S. (2009). « Innovation and Creativity: Is there economic significance to the creative city ? », *Management international*, 13, p. 23-36.
- Conboy K., Wang X., Fitzgerald B. (2009). « Creativity in Agile Systems Development: A Literature Review », dans DHILLON G., STAHL B.C., BASKERVILLE R. (dirs.), *Information Systems – Creativity and Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises*, Springer

- Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg (IFIP Advances in Information and Communication Technology), p. 122-134.
- Cooper P. (2005). « A study of innovators' experience of new product innovation in organizations », *R and D Management*, 35, n° 5, p. 525-533.
- Cooper R.G. (2016). « Agile–Stage-Gate Hybrids: The Next Stage for Product Development Blending Agile and Stage-Gate methods can provide flexibility, speed, and improved communication in new-product development. », *Research-Technology Management*, 59, n° 1, p. 21-29.
- Coradi A., Heinzen M., Boutellier R. (2015). « Designing workspaces for cross-functional knowledge-sharing in R & D: the “co-location pilot” of Novartis », *Journal of Knowledge Management*, 19, n° 2, p. 236-256.
- Corry D.A.S., Mallett J., Lewis C.A., Abdel-Khalek A.M. (2013). « The creativity-spirituality construct and its role in transformative coping », *Mental Health, Religion & Culture*, 16, n° 10, p. 979-990.
- Cronqvist L., Berg-Schlosser D. (2009). « Multi-value QCA (mvQCA) », dans RIHOUX B., RAGIN C.C. (dirs.), *Configurational Comparative Methods. Quantitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*, Sage, Thousand Oaks/London, p. 69-86.
- Cropley D., Cropley A. (2010). *Functional Creativity “Products” and the Generation of Effective Novelty*, KAUFMAN J.C., STERNBERG R.J. (dirs.), Cambridge University Press.
- Cropley D.H. (2017). « The dark side of creativity », dans *The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation*, Edward Elgar Publishing, p. 18.
- Cropley D.H., Cropley A.J., Kaufman J.C., Runco M.A. (2010). *The Dark Side of Creativity*, Cambridge University Press, New York.
- Cummings A., Oldham G.R. (1997). « Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee », *California Management Review*, 40, n° 1, p. 22-38.

D

- Dahl D.W., Chattopadhyay A., Gorn G.J. (1999). « The Use of Visual Mental Imagery in New Product Design », *Journal of Marketing Research*, 36, n° 1, p. 18.
- Dale K., Burrell G. (2010). « ‘All together, altogether better’: The ideal of ‘community’ in the spatial reorganization of the workplace. », dans MARREWIJK A. VAN, YANOW D. (dirs.), *Organizational spaces: Rematerializing the Workaday World*, Edward Elgar, Cheltenham, p. 19-40.
- Dampérat M., Jeannot F., Jongmans E., Jolibert A. (2016). « Team creativity: Creative self-efficacy, creative collective efficacy and their determinants », *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 31, n° 3, p. 6-25.
- Darchen S., Tremblay D.-G. (2015). « Policies for Creative Clusters: A Comparison between

- the Video Game Industries in Melbourne and Montreal », *European Planning Studies*, 23, n° 2, p. 311-331.
- Davenport J. (2006). « UK Film Companies: Project-Based Organizations Lacking Entrepreneurship and Innovativeness? », *Creativity and Innovation Management*, 15, n° 3, p. 250-257.
- David A. (2000). « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management », dans DAVID A., HATCHUEL A., LAUFER R. (dirs.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert (FNEGE), p. 193-213.
- DCMS (2001). « Creative industries mapping document »,.
- DCMS (2007). « Creative Industries Economic Estimates 2007 »,.
- DCMS (2015). « Creative Industries: Focus on Employment »,.
- DCMS (2016). « Creative Industries: Focus on Employment »,.
- De Bono E. (1971). *Lateral thinking for management*, McGraw-Hill, New York.
- De Bono E. (1985). *Six Thinking Hats*, Little Brown, Boston.
- De Bono E. (1993). *Serious Creativity Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*, HarperCollins, New York, NY.
- De Bono E. (2006). *6 thinking hats*, Granica, Buenos Aires.
- De Jonge J., Spoor E., Sonnentag S., Dormann C., Tooren M. van den (2012). « “Take a break?!” Off-job recovery, job demands, and job resources as predictors of health, active learning, and creativity », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, n° 3, p. 321-348.
- De Paoli D., Sauer E., Ropo A. (2019). « The spatial context of organizations: A critique of ‘creative workspaces’ », *Journal of Management & Organization*, 25, n° 2, p. 331-352.
- Dean D., Hender J., Rodgers T., Santanen E. (2006). « Identifying Quality, Novel, and Creative Ideas: Constructs and Scales for Idea Evaluation », *Journal of the Association for Information Systems*, 7, n° 10, p. 646-699.
- Dechamp G., Szostak B. (2016). « Créativité organisationnelle et territoire créatif : nature de l’influence et enjeux stratégiques pour les organisations », *M@n@gement*, 19, n° 2, p. 61-88.
- Deloule F., Roche C., Chanal V. (2004). « Gestion collaborative et capitalisation des idées émergentes en innovation », *Document numérique*, 8, n° 1, p. 67-80.
- Demo G., Paschoal T. (2013). « Well-Being At Work Scale: Exploratory and Confirmatory Validation in the United States Comprising Affective and Cognitive Components », p. 1-16.
- Denison D.R. (1996). « What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on a Decade of Paradigm Wars », p. 37.
- Dijk C. van, Ende J. van den (2002). « Suggestion systems: transferring employee creativity

- into practicable ideas », *R&D Management*, 32, n° 5, p. 387-395.
- DiLiello T.C., Houghton J.D. (2006). « Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity » NECK C.P. (dir.), *Journal of Managerial Psychology*, 21, n° 4, p. 319-337.
- DiLiello T.C., Houghton J.D. (2008). « Creative Potential and Practised Creativity: Identifying Untapped Creativity in Organizations », *Creativity & Innovation Management*, 17, n° 1, p. 37-46.
- Diliello T.C., Houghton J.D., Dawley D. (2011). « Narrowing the creativity gap: The moderating effects of perceived support for creativity », *The Journal of psychology*, 145, n° 3, p. 151-172.
- DiLiello T.C., Houghton J.D., Dawley D. (2011). « Narrowing the Creativity Gap: The Moderating Effects of Perceived Support for Creativity », *Journal of Psychology*, 145, n° 3, p. 151-172.
- Dougherty D. (2008). « Bridging Social Constraint and Social Action to Design Organizations for Innovation », *Organization Studies*, 29, n° 3, p. 415-434.
- Drake G. (2003). « ‘This place gives me space’: place and creativity in the creative industries », *Geoforum*, 34, n° 4, p. 511-524.
- Drazin R., Glynn M.A., Kazanjian R.K. (1999). « Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective », *The Academy of Management Review*, 24, n° 2, p. 286.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. (2014). « Validité et fiabilité de la recherche », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 4 ème édition, Dunod, Paris, p. 297-331.
- Dul J., Ceylan C. (2011). « Work environments for employee creativity », *Ergonomics*, 54, n° 1, p. 12-20.
- Dumouilla A. (2018). *Sérendipité, employabilité et bien-être : Impact d'une formation auprès de jeunes*, Thèse de doctorat, Université Paris Descartes.
- Dusa A. (2019). *QCA with R. A Comprehensive Resource*, Springer International Publishing.
- Dusa A., Dinkov V., Baranovskiy D., Quentin E., Breck-McKye J., Thiem A. (2019). « Qualitative Comparative Analysis », *R journal*.
- Dybå T., Dingsøyr T. (2008). « Empirical studies of agile software development: A systematic review », *Information and Software Technology*, 50, n° 9-10, p. 833-859.

E

- Edwards J.R., Lambert L.S. (2007). « Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. », *Psychological Methods*, 12, n° 1, p. 1-22.

- Eisenhardt K.M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, 14, n° 4, p. 532-550.
- Eisenhardt K.M., Tabrizi B.N. (1995). « Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry », *Administrative Science Quarterly*, 40, n° 1, p. 84.
- Ekvall G. (1991). « The organizational culture of idea management: a creative climate for the management of ideas », dans HENRI J., WALKER D. (dirs.), *Managing innovation*, Sage Publications, London, p. 177-190.
- Ekvall G. (1996). « Organizational climate for creativity and innovation », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, n° 1, p. 105-123.
- Ekvall G. (1997). « Organizational Conditions and Levels of Creativity », *Creativity and Innovation Management*, 6, n° 4, p. 195-205.
- Ekvall G., Arvonen J., Waldenstrom-Lindbald I. (1983). *Creative organizational climate: construction and validation of a measuring instrument*, (Report No 2), Stockholm, Sweden.
- Elsbach K.D., Hargadon A.B. (2006). « Enhancing Creativity Through “Mindless” Work: A Framework of Workday Design », *Organization Science*, 17, n° 4, p. 470-483.
- Etzion D., Eden D., Lapidot Y. (1998). « Relief from job stressors and burnout: Reserve service as a respite. », *Journal of Applied Psychology*, 83, n° 4, p. 577-585.

F

- Fabbri J. (2016). « Unplugged - “Place as spatio-temporal events”: Empirical evidence from everyday life in a coworking space », *M@n@gement*, 19, n° 4, p. 353-361.
- Fabbri J., Charue-Duboc F. (2016). « Les espaces de coworking : nouveaux intermédiaires d’innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, n° 254, p. 163-180.
- Fairbank J.F., Williams S.D. (2001). « Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology », *Creativity and Innovation Management*, 10, n° 2, p. 68-74.
- Fernandez D.J., Fernandez J.D. (2008). « Agile Project Management —Agilism versus Traditional Approaches », *Journal of Computer Information Systems*, 49, n° 2, p. 10-17.
- Finke R.A., Ward T.B., Smith S.M. (1992). *Creative cognition: Theory research and applications*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Fiss P.C. (2011). « Building Better Casual Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organizational Research », *Academy of Management Journal*, 54, n° 2, p. 393-420.
- FLEETWOOD, S., ACKROYD, S. (dirs.) (2004). *Critical Realist Applications in Organization and Management Studies*, 1^{re} édition, Routledge.
- Florida R. (2002). *The Rise of the Creative Class and How It’s Transforming Work, Leisure, Community and Ev- eryday Life*, Basic Books, New York.
- Forbes (2016). « There’s Something Really Wrong With Steam, PC Gaming’s Biggest Digital

Store », 2016.

Ford C.M. (1996). « A theory of individual creative action in multiple social domains », *Academy of Management review*, 21, n° 4, p. 1112–1142.

Fortwengel J., Schüßler E., Sydow J. (2017). « Studying Organizational Creativity as Process: Fluidity or Duality?: Organizational Creativity as Process », *Creativity and Innovation Management*, 26, n° 1, p. 5-16.

Frese M., Teng E., Wijnen C.J.D. (1999). « Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies », *Journal of Organizational Behavior*, 20, n° 7, p. 1139-1155.

Freud S. (1908). « Creative Writers and Day-Dreaming », *London : Hogarth*, 4, p. 173-183.

Fryer M., Fryer-Bolingbroke (2011). « Cross-Cultural Differences in Creativity », dans PRITZKER S.R., RUNCO M.A. (dirs.), *Encyclopedia of Creativity*, Elsevier, p. 326-334.

G

Gamergen (2020). « Epic Games : 680 millions de dollars de recettes, 108 millions d'utilisateurs sur PC, voici de gros chiffres »,.

Gamlin J.N., Yourd R., Patrick (2007). « Unlock Creativity With “Active” Idea Management », *Research Technology Management*.

Gandini A. (2015). « The rise of coworking spaces: A literature review », *ephemera*, 15, n° 1, p. 193.

Garrett L.E., Spreitzer G.M., Bacevice P.A. (2017). « Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces », *Organization Studies*.

GAVARD-PERRET, M.-L., GOTTELAND, D., HAON, C., JOLIBERT, A. (dirs.) (2011). *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 2 ed., Pearson, Montreuil, France.

George J.M. (2007). « 9 Creativity in Organizations », *The Academy of Management Annals*, 1, n° 1, p. 439-477.

George J.M., Zhou J. (2001). « When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. », *Journal of Applied Psychology*, 86, n° 3, p. 513-524.

Gerdenitsch C., Scheel T.E., Andorfer J., Korunka C. (2016). « Coworking Spaces: A Source of Social Support for Independent Professionals », *Frontiers in Psychology*, 7, n° 1, p. 1-12.

Gerlach S., Brem A. (2017). « Idea management revisited: A review of the literature and guide for implementation », *International Journal of Innovation Studies*, 1, n° 2, p. 144-161.

Gerrits L., Verweij S. (2013). « Critical Realism as a Meta-Framework for Understanding the Relationships between Complexity and Qualitative Comparative Analysis », *Journal of Critical Realism*, 12, n° 2, p. 166-182.

- Getzels J., Csikszentmihalyi M. (1976). *The creative vision: A longitudinal study of problem finding in art*, Wiley Interscience, New York.
- Ghiselin B. (1993). *The creative process*, University of California Press, Berkeley.
- Gilhooly K.J., Georgiou G., Devery U. (2013). « Incubation and creativity: Do something different », *Thinking & Reasoning*, 19, n° 2, p. 137-149.
- Gilson L.L. (2008). « Why be Creative : A Review of the Practical Outcomes Associated With Creativity at the Individual, Group, and Organizational Levels », dans ZHOU J., SHALLEY C.E. (dirs.), *Handbook of Organizational Creativity*, Taylor & Francis Group, New York, p. 303-322.
- Govind Menon A. (2008). « Revisiting Dynamic Capability », *IIMB Management Review*, p. 13.
- Grabher G. (2001). « Ecologies of Creativity: The Village, the Group, and the Heterarchic Organization of the British Advertising Industry », *Environment and Planning A: Economy and Space*, 33, n° 2, p. 351-374.
- Greckhamer T., Furnari S., Fiss P.C., Aguilera R.V. (2018). « Studying configurations with qualitative comparative analysis: Best practices in strategy and organization research », *Strategic Organization*, 16, n° 4, p. 482-495.
- Greckhamer T., Misangyi V.F., Elms H., Lacey R. (2008). « Using Qualitative Comparative Analysis in Strategic Management Research: An Examination of Combinations of Industry, Corporate, and Business-Unit Effects », *Organizational Research Methods*, 11, n° 4, p. 695-726.
- Gruber H.E. (1981). *Darwin on Man : a Psychological Study of Scientific Creativity*, 2nd Edition, University of Chicago Press, Chicago.
- Gruber H.E. (1988). « The evolving systems approach to creative work », *Creativity Research Journal*, 1, n° 1, p. 27-51.
- Gruber H.E., Davis S.N. (1988). « Inching our way up Mount Olympus: The evolving-systems approach to creative thinking. », dans STERNBERG R.J. (dir.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*, Cambridge University Press, p. 243-270.
- Gruenwald G. (1992). *New Product Development: Responding to Market Demand*, NTC Business Books, Lincolnwood Illinois, USA.
- Guilford J.P. (1950). « Creativity », *American Psychologist*, 5, p. 444-454.
- Gupta R., Banerjee P. (2016). « Antecedents of Organizational Creativity: A Multi-Level Approach », *Verslas: Teorija ir Praktika*, 17, n° 2, p. 167-177.

H

- Haner U.-E. (2005). « Spaces for creativity and innovation in two established organizations », *Creativity and innovation management*, 14, n° 3, p. 288–298.
- Hargadon A.B., Bechky B.A. (2006). « When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work », *Organization Science*, 17, n° 4, p. 484-500.
- Hargadon A., Sutton R.I. (1997). « Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm », *Administrative Science Quarterly*, 42, n° 4, p. 716.
- HARTLEY, J. (dir.) (2007). *Creative industries*, Nachdr., Blackwell, Malden, Mass.
- Harvey S. (2014). « Creative Synthesis: Exploring the Process of Extraordinary Group Creativity », *Academy of Management Review*, 39, n° 3, p. 324-343.
- Hayes A.F. (2013). *Methodology in the social sciences. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach.*, Guilford Press, New York.
- Hecht D.K. (2010). « Imagining the Bomb: Robert Oppenheimer, Nuclear Weapons, and the Assimilation of Technological Innovation », dans *The Dark Side of Creativity*, Cambridge University Press, New York.
- Hennessey B.A., Amabile T.M. (2010). « Creativity », *Annual Review of Psychology*, 61, n° 1, p. 569-598.
- Herrmann J., Guenther E. (2017). « Exploring a scale of organizational barriers for enterprises' climate change adaptation strategies », *Journal of Cleaner Production*, 160, p. 38-49.
- Highsmith J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products*, Pearson Education, Boston.
- Higuchi M.M., Nakano D.N. (2017). « Agile Design: A Combined Model Based on Design Thinking and Agile Methodologies for Digital Games Projects », *Gep*, 08, n° 02, p. 109-126.
- Hinterleitner M., Sager F., Thomann E. (2016). « The politics of external approval: Explaining the IMF's evaluation of austerity programmes: THE POLITICS OF EXTERNAL APPROVAL », *European Journal of Political Research*, 55, n° 3, p. 549-567.
- Hinton B.L. (1968). « A Model for the Study of Creative Problem Solving », *The Journal of Creative Behavior*, 2, n° 2, p. 133-142.
- Hitt M.A. (1975). « The Creative Organization: Tomorrow's Survivor », *The Journal of Creative Behavior*, 9, n° 4, p. 283-290.
- Hjorth D., Strati A., Dodd S.D., Weik E. (2018). « Organizational Creativity, Play and Entrepreneurship: Introduction and Framing », *Organization Studies*, 39, n° 2-3, p. 155-168.
- Hlady-Rispal M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, 1 ère édition, De Boeck Supérieur, Bruxelles.
- Hobday M. (2000). « The project-based organization: an ideal form for managing complex

- products and systems? », *Research Policy*, 29, n° 7-8, p. 871-893.
- Hobday M., Brady T. (2000). « A fast method for analyze and improving complex software processes », *R&D Management*, 30, n° 1, p. 1-22.
- Hocevar D., Bachelor P. (1989). « A Taxonomy and Critique of Measurements Used in the Study of Creativity », dans GLOVER J.A., RONNING R.R., REYNOLDS C.R. (dirs.), *Handbook of Creativity*, Springer US, Boston, MA, p. 53-75.
- Hoda R., Noble J., Marshall S. (2013). « Self-Organizing Roles on Agile Software Development Teams », *IEEE Transactions on Software Engineering*, 39, n° 3, p. 422-444.
- Hofmann D.A., Griffin M.A., Gavin M.B. (2000). « The application of hierarchical linear modeling to organizational research. », dans KLEIN K.J., KOZLOWSKI S.W.J. (dirs.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*, Jossey-Bass, p. 467-511.
- Horn D., Salvendy G. (2006). « Product creativity: conceptual model, measurement and characteristics », *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7, n° 4, p. 395-412.
- Horn D., Salvendy G. (2009). « Measuring consumer perception of product creativity: Impact on satisfaction and purchasability », *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 19, n° 3, p. 223-240.
- Howell J.M., Boies K. (2004). « Champions of technological innovation: The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence », *The Leadership Quarterly*, 15, n° 1, p. 123-143.
- Hua Y., Loftness V., Kraut R., Powell K.M. (2010). « Workplace Collaborative Space Layout Typology and Occupant Perception of Collaboration Environment », *Environment and Planning B: Planning and Design*, 37, n° 3, p. 429-448.
- Huberman A.M., Miles M.B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck-Wesmael, Bruxelles.
- Hunter S.T., Bedell K., Mumford M. (2007). « Climate for Creativity: A Quantitative Review », *Creativity Research Journal*, 19, n° 1, p. 69-90.

I

- Isaksen S.G., Ekvall G. (2010). « Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates: TWO FACES OF TENSION IN CREATIVE CLIMATES », *Creativity and Innovation Management*, 19, n° 2, p. 73-88.
- Isaksen S.G., Ekvall G. (2015). *Development Of The Situational Outlook Questionnaire® : A Technical Resource*, 2^e édition, The Creative Problem Solving Group, Inc, New York.
- Isaksen S.G., Lauer K.J. (2002). « The climate for creativity and change in teams », *Creativity and innovation management*, 11, n° 1, p. 74-86.
- Isaksen S.G., Lauer K.J., Ekvall G. (1999). « Situational Outlook Questionnaire : A mesure of the climat for creativity and change », *Psychological reports*, n° 85, p. 665-674.

- Isaksen S.G., Lauer K.J., Ekvall G., Britz A. (2001). « Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire », *Creativity Research Journal*, 13, n° 2, p. 171-184.
- Isen A.M. (2001). « An influence of positive affect on decision making in complex situations: Theoretical issues with practical implications », *Journal of consumer psychology*, 11, n° 2, p. 75-85.
- Isen A.M., Daubman K.A., Nowicki G.P. (1987). « Positive affect facilitates creative problem solving. », *Journal of personality and social psychology*, 52, n° 6, p. 1122-1131.

J

- Jaillot M. (2016). « De l'importance de la créativité entrepreneuriale. Le cas des petites entreprises », *Technologie et innovation*, 16, n° 1.
- Jaillot M. (2017). « The Importance of Entrepreneurial Creativity », dans UZUNIDIS D., SAULAIS P. (dirs.), *Innovation Engines Entrepreneurs and Enterprises in a Turbulent World*, 1^{re} édition, ISTE et Wiley & Sons.
- James K., Drown D. (2012). « Organizations and Creativity: Trends in Research, Status of Education and Practice, Agenda for the Future », dans *Handbook of Organizational Creativity*, Elsevier, p. 17-38.
- Jin S.-Aa. (2012). « “Toward Integrative Models of Flow”: Effects of Performance, Skill, Challenge, Playfulness, and Presence on Flow in Video Games », *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 56, n° 2, p. 169-186.
- Johns T., Gratton L. (2013). « The Third Wave Of Virtual Work », *Harvard Business Review*, 91, n° 1/2, p. 66-73.
- Jones C., Svejenova S., Pedersen J.S., Townley B. (2016). « Misfits, Mavericks and Mainstreams: Drivers of Innovation in the Creative Industries », *Organization Studies*, 37, n° 6, p. 751-768.
- Juhola T., Hyrynsalmi S., Mäkilä T., Leppänen V. (2015). « The Theoretical Connections Between Agile Software Development and Innovative Climate », p. 281-292.

K

- Kakar A.K. (2017). « Assessing Self-Organization in Agile Software Development Teams », *Journal of Computer Information Systems*, 57, n° 3, p. 208-217.
- Kallio T.J., Kallio K.-M., Blomberg A.J. (2015). « Physical space, culture and organizational creativity – a longitudinal study », *Facilities*, 33, n° 5/6, p. 389-411.
- Kalluri V., Kodali R. (2014). « Analysis of new product development research: 1998-2009 », *Benchmarking: An International Journal*, 21, n° 4, p. 527-618.
- Kampylis P.G., Valtanen J. (2010). « Redefining Creativity - Analyzing Definitions, Collocations, and Consequences », *The Journal of Creative Behavior*, 44, n° 3, p. 191-214.

- KAUFMAN, J.C., STERNBERG, R.J. (dirs.) (2006). *The International Handbook of Creativity*, Cambridge University Press.
- Kelley D., Kelley T. (2016). *La confiance créative : Tous innovateurs avec le design thinking*, InterEditions.
- Kerr B. (2009). *Encyclopedia of Giftedness, Creativity, and Talent*, SAGE Publications.
- Kessel M., Kratzer J., Schultz C. (2012). « Psychological Safety, Knowledge Sharing, and Creative Performance in Healthcare Teams: PSYCHOLOGICAL SAFETY AND KNOWLEDGE SHARING », *Creativity and Innovation Management*, 21, n° 2, p. 147-157.
- Kijkuit B., Ende J. van den (2007). « The Organizational Life of an Idea: Integrating Social Network, Creativity and Decision-Making Perspectives », *Journal of Management Studies*, 44, n° 6, p. 863-882.
- King N., Anderson N. (1990). « Innovation in Working Groups », dans WEST M.A., FARR J.L. (dirs.), *Innovation and Creativity at Work*, Wiley, Chichester, England, p. 81-100.
- Kipling R. (1985). « Working-tools », dans BREWSTER G. (dir.), *The Creative Process: A Symposium*, University of California Press, Berkeley, p. 161-163.
- Koch J., Wenzel M., Senf N.N., Maibier C. (2018). « Organizational Creativity as an Attributional Process: The Case of Haute Cuisine », *Organization Studies*, 39, n° 2-3, p. 251-270.
- Koestler A. (1964). *The act of creation.*, Macmillan, New York.
- Koutonen J., Leppänen M. (2013). « How Are Agile Methods and Practices Deployed in Video Game Development? A Survey into Finnish Game Studios », dans BAUMEISTER H., WEBER B. (dirs.), *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg (Lecture Notes in Business Information Processing), p. 135-149.
- Kozbelt A., Beghetto R.A., Runco M.A. (2010). « Theories of Creativity », dans KAUFMAN J.C., STERNBERG R.J. (dirs.), *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, p. 20-47.
- Kratzer J., Gemünden H.G., Lettl C. (2008). « Balancing creativity and time efficiency in multi-team R&D projects: the alignment of formal and informal networks: Balancing creativity and time efficiency », *R&D Management*, 38, n° 5, p. 538-549.
- Kris E. (1952). *Psychoanalytic exploration in art*, International Universities Press, New York.
- Krishnan V., Ulrich K.T. (2001). « Product Development Decisions: A Review of the Literature », *Management Science*, 47, n° 1, p. 1-21.
- Kristensen T. (2004). « The physical context of creativity », *Creativity and innovation management*, 13, n° 2, p. 89-96.
- Kucharska W., Kowalczyk R. (2016). « Trust, Collaborative Culture and Tacit Knowledge Sharing in Project Management—a Relationship Model »,.

Kuczarski T.D. (1996). « Fostering an innovation mindset », *Journal of Consumer Marketing*, 13, n° 6, p. 7-13.

L

Lampel J., Germain O. (2016). « Creative industries as hubs of new organizational and business practices », *Journal of Business Research*, 69, n° 7, p. 2327-2333.

Lampel J., Lant T., Shamsie J. (2000). « Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries », *Organization Science*, 11, n° 3, p. 263-269.

Langley A., Royer I. (2006). « Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations », *M@n@gement*, 9, n° 3, p. 81-94.

Lapierre J., Giroux V.-P. (2003). « Creativity and Work Environment in a High-Tech Context », *Creativity & Innovation Management*, 12, n° 1, p. 11-23.

Lasrado F., Arif M., Rizvi A. (2015). « The determinants for sustainability of an employee suggestion system », *International Journal of Quality & Reliability Management*, 32, n° 2, p. 182-210.

Le Monde (2020). « Travis Scott sur « Fortnite », Alonzo sur « GTA »... Les concerts jouent le jeu du virtuel »,.

Leclercq-Vandelannoitte, A., Isaac H. (2016). « The new office: how coworking changes the work concept », *Journal of Business Strategy*, 37, n° 6, p. 3-9.

Leclercq-Vandelannoitte A., Isaac H. (2016). « The new office: how coworking changes the work concept », *Journal of Business Strategy*, 37, n° 6, p. 3-9.

Leenders R.Th.A.J., Engelen J.M.L. van, Kratzer J. (2007). « Systematic Design Methods and the Creative Performance of New Product Teams: Do They Contradict or Complement Each Other? », *Journal of Product Innovation Management*, 24, n° 2, p. 166-179.

Lewin K., Lippitt R., White R.K. (1939). « Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates », *Journal of Social Psychology*, 10, n° 2, p. 271-299.

Lindkvist L., Bengtsson M., Svensson D.-M., Wahlstedt L. (2017). « Replacing old routines: how Ericsson software developers and managers learned to become agile », *Industrial & Corporate Change*, 26, n° 4, p. 571-591.

Lloyd G.C. (1996). « Fostering an environment of employee contribution to increase commitment and motivation », *Empowerment in Organizations*, 4, n° 1, p. 25-28.

Lorenzen M., Frederiksen L. (2005). « The management of projects and product experimentation: examples from the music industry », *European Management Review*, 2, n° 3, p. 198-211.

Lubart T.I., Mouchiroud C., Tordjman S., Zenasni F. (2015). *Psychologie de la créativité*, Armand colin, 2.

Lubart T.I. (2001). « Models of the Creative Process: Past, Present and Future », *Creativity*

Research Journal, 13, n° 3/4, p. 295-308.

M

-
- Madjar N., Oldham G.R., Pratt M.G. (2002). « There's No Place like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance. », *Academy of Management Journal*, 45, n° 4, p. 757-767.
- Madjar N., Shalley C.E. (2008). « Multiple Tasks' and Multiple Goals' Effect on Creativity: Forced Incubation or Just a Distraction? », *Journal of Management*, 34, n° 4, p. 786-805.
- Mahmoud-Jouini S.B., Charue-Duboc F. (2008). « Enhancing Discontinuous Innovation through Knowledge Combination: The Case of an Exploratory Unit within an Established Automotive Firm », *Creativity and Innovation Management*, 17, n° 2, p. 127-135.
- Mahoney J. (2010). *What is a concept? Two definitions and their research implications*, Mimeo, Northwestern University, Evanston, IL.
- Makoto Higuchi M., Noboru Nakano D. (2017). « Agile Design: A Combined Model Based on Design Thinking and Agile Methodologies for Digital Games Projects », *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 8, n° 2, p. 109-126.
- Manca C., Grijalvo M., Palacios M., Kaulio M. (2018). « Collaborative workplaces for innovation in service companies: barriers and enablers for supporting new ways of working », *Service Business*, 12, n° 3, p. 525-550.
- Marinos C. (2018). « Espaces collaboratifs de travail et clubs d'entreprises : des réseaux au cœur des dynamiques collaboratives d'innovation », *Innovations*, N° 55, n° 1, p. 119-141.
- Martens Y. (2011). « Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity », *Facilities*, 29, n° 1/2, p. 63-79.
- Martinet A.C., Pesqueux Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*, Magnard-Vuibert, Paris.
- Marx A.E. (1995). « Management commitment for successful suggestion systems », *Work Study*, 44, n° 3, p. 16-18.
- Marx A., Cambré B., Rihoux B. (2013). « Chapter 2 Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis in Organizational Studies », dans FISS P.C., CAMBRÉ B., MARX A. (dirs.), *Research in the Sociology of Organizations*, Emerald Group Publishing Limited, p. 23-47.
- Maslow A.H. (1968). *Toward a Psychology of Being*, Van Nostrand, New York, NY.
- Mathisen G.E., Einarsen S. (2004). « A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations », *Creativity Research Journal*, 16, n° 1, p. 119-140.
- Mawadia A., Eggrickx A., Chapellier P. (2020). « La créativité organisationnelle : un apport pour le bricolage collectif », *Management international*, 24, n° 1, p. 140.
- Mayfield M. (2011). « Business/Management », dans RUNCO M.A., PRITZKER S.R. (dirs.),

- Encyclopedia of creativity*, Elsevier, p. 170-176.
- Mbengue A. (2014). « Estimation statistique », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, p. 418-472.
- Mbengue A., Vandangeon-Derumez S., Garreau L. (2014). « Construire un modèle », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris, p. 334-387.
- McKnight B., Zietsma C. (2018). « Finding the threshold: A configurational approach to optimal distinctiveness », *Journal of Business Venturing*, 33, n° 4, p. 493-512.
- McLean L.D. (2005). « Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development », *Advances in Developing Human Resources*, 7, n° 2, p. 226-246.
- Mellard M., Parmentier G. (2020). « La créativité dans les espaces de *coworking* : le cas de « La Cordée » », *Innovations*, 61, n° 1, p. 67.
- Meyer P. (2002). *Creating and dominating new markets*, AMACOM, New York, NY.
- Miles M.B., Huberman A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Miles M.B., Huberman M.A. (2003). *Analyse des données qualitatives. Méthodes en sciences humaines*, 3^{ème} édition, De Boeck, Bruxelles.
- Milliken F.J., Bartel C.A., Kurtzberg T.R. (2003). « Diversity and Creativity in Work Groups: A Dynamic Perspective on the Affective and Cognitive Processes That Link Diversity and Performance », dans PAULUS P.B., NJSTAD B.A. (dirs.), *Group creativity: Innovation through collaboration*, Oxford University Press, New York, p. 32-62.
- Misangyi V.F., Greckhamer T., Furnari S., Fiss PC, Crilly D., Aguilera R. (2017). « Embracing Causal Complexity: The Emergence of a Neo-Configurational Perspective », *Journal of Management*, 43, n° 1, p. 255-282.
- Mnisri K., Wasieleski D. (2020). « Moral organizational creativity: Exploring ethical antecedents for a new construct », *Creativity and Innovation Management*, 29, n° 2, p. 237-253.
- Mollière A. (1848). *Métaphysique de l'art*, Bauchu.
- Mooney R.L. (1958). « A Conceptual Model for Integrating Four Approaches to the Identification of Creative Talent », p. 170-180.
- Moriset B. (2014). « Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces »,.
- Mouchiroud C., Lubart T.I. (2006). « Past, Present, and Future Perspectives on Creativity in France and French-Speaking Switzerland », dans KAUFMAN J.C., STERNBERG R.J. (dirs.), *The International Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge, p. 96-123.

- Moultrie J., Young A. (2009). « Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations », *Creativity & Innovation Management*, 18, n° 4, p. 299-314.
- Mukherjee S., Lau-Gesk L. (2016). « Retrospective evaluations of playful experiences », *Journal of Consumer Marketing*, 33, n° 5, p. 387-395.
- Mumford M.D. (2000). « Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation », *Human Resource Management Review*, 10, n° 3, p. 313-351.
- MUMFORD, M.D. (dir.) (2012). *Handbook of organizational creativity*, 1. ed, Elsevier.
- Mumford M.D., Baughman W.A., Maher M.A., Costanza D.P., Supinski E.P. (1997). « Process-Based Measures of Creative Problem-Solving Skills: IV. Category Combination », *Creativity Research Journal*, 10, n° 1, p. 59-71.
- Mumford M.D., Hester K., Robledo I. (2012a). « Methods in Creativity Research: Multiple Approaches, Multiple Levels », dans MUMFORD M.D. (dir.), *Handbook of organizational creativity*, 1. ed, Elsevier, p. 39-65.
- Mumford M.D., Hester K.S., Robledo I.C. (2012b). « Creativity in Organizations: Importance and Approaches », dans MUMFORD M.D. (dir.), *Handbook of organizational creativity*, 1. ed, Elsevier, p. 3-16.

N

- Nadant A.-L.L., Marinos C., Krauss G. (2018). « Les espaces de coworking », *Revue française de gestion*, n° 272, p. 121-137.
- Nadeau R. (1999). *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*, PUF, Paris.
- Nakagawa T., Roosen P.P. (2008). *Overcoming Inventoritis: The Silent Killer of Innovation (Guide for Manufacturing and Technology Organizations)*, Happy About.
- Napier N.K., Nilsson M. (2006). « The Development of Creative Capabilities in and out of Creative Organizations: Three Case Studies », *Creativity & Innovation Management*, 15, n° 3, p. 268-278.
- Neagoe L.N., Klein V.M. (2009). « Employee Suggestion System (Kaizen Teian) The Bottom-Up Approach For Productivity Improvement », 10, n° 3, p. 6.
- Nemiro J.E. (2002). « The Creative Process in Virtual Teams », *Creativity Research Journal*, 14, n° 1, p. 69-83.
- Niepel C., Mustafić M., Greiff S., Roberts R.D. (2015). « The dark side of creativity revisited: Is students' creativity associated with subsequent decreases in their ethical decision making? », *Thinking Skills and Creativity*, 18, p. 43-52.
- Niks I.M.W., Jonge J. de, Gevers J.M.P., Houtman I.L.D. (2017). « Divergent effects of detachment from work: a day-level study on employee creativity », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, n° 2, p. 183-194.
- Nilsson L., Elg M., Bergman B. (2002). « Managing ideas for the development of new

products », *International Journal of Technology Management*, 24, n° 5-6, p. 498–513.

Nogues S., Tremblay D.-G. (2019). « Gérer les connaissances d'employés de service dans de grandes organisations hiérarchiques : le rôle fondamental des acteurs transversaux », *Innovations*, 58, n° 1, p. 19-48.

O

Oana I.-E., Medzihorsky J., Quaranta M., Schneider C. Q. (2020). « SetMethods: an Add-on R Package for Advanced QCA », *The R Journal*, 10, n° 1, p. 507.

Oana I.-E., Schneider C.Q., Thomann E. (à paraître). *Qualitative Comparative Analysis (QCA) using R: A Gentle Introduction*, Cambridge University Press, Cambridge.

Oldham G.R., Cummings A. (1996). « Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work », *Academy of Management Journal*, 39, n° 3, p. 607-634.

O'Quin K., Besemer S.P. (2006). « Using the Creative Product Semantic Scale as a Metric for Results-Oriented Business », *Creativity and Innovation Management*, 15, n° 1, p. 34-44.

O'Quin K., Besemer S.P. (2011). « Creative Products », dans PRITZKER S.R., RUNCO M.A. (dirs.), *Encyclopedia of Creativity*, Elsevier, p. 273-281.

Osborn A.F. (1942). *How to "think up"*, McGraw-Hill, New York.

Osborn A.F. (1953). *Applied imagination : Principles and Procedures of Creative Think*, Charles Scribner's Sons, New York.

P

Paletz S.B. (2012). « Project Management of Innovative Teams », dans *Handbook of Organizational Creativity*, 1 ed., Elsevier, p. 421-455.

Paris T., Lang G. (2015). « Managing Collective Processes in the Creative Industries: Insight from Perfumery and Haute Cuisine », *Global Business and Organizational Excellence*, 35, n° 1, p. 67-76.

Paris T., Mahmoud-Jouini S.B. (2019). « The Process Of Creation In Creative Industries », *Creativity and Innovation Management*, 28, n° 3, p. 403-419.

Parjanen S. (2012). « Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity », *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 7, p. 109-128.

Parmentier G., Szostak B. (2015). « La créativité organisationnelle vue comme sous l'angle du management stratégique : proposition du concept de capacité créative d'une organisation »,.

Parmentier G., Szostak B.L., Rüling C.-C. (2018). « Introduction au dossier thématique : Créativité organisationnelle : quels enjeux en management stratégique dans un contexte mondialisé ? », *Management international*, 22, n° 1, p. 12-18.

Patrick C. (1938). « Scientific Thought », *The Journal of Psychology*, 5, n° 1, p. 55-83.

- Payne G.T. (2006). « Examining Configurations and Firm Performance in a Suboptimal Equifinality Context », *Organization Science*, 17, n° 6, p. 756-770.
- Pénin J. (2015). « Joseph Aloïs Schumpeter Père de l'économie et de la gestion de l'innovation ? », dans BURGER-HELMCHEN T., HUSSLER C., COHENDET P. (dirs.), *Les Grands Auteurs en Management de L'innovation et de la Créativité*, EMS, Paris, p. 15-36.
- Pénin J., Burger-Helmchen T. (2012). « Crowdsourcing d'activités inventives et frontières des organisations1 », *Management international*, 16, p. 101-112.
- Penn A., Desyllas J., Vaughan L. (1999). « The Space of Innovation: Interaction and Communication in the Work Environment », *Environment and Planning B: Planning and Design*, 26, n° 2, p. 193-218.
- Penrose E. (1959). « The theory of the growth of the firm », dans PIKE K.L. (dir.), *Language in relation to a unified theory of the structure of human behavior*, Seconde révisité, Oxford University Press, Mouton & CO : The Hague.
- Perry-Smith J.E. (2006). « Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity », *The Academy of Management Journal*, 49, n° 1, p. 85-101.
- Phelps N.A. (2012). « The sub-creative economy of the suburbs in question », *International Journal of Cultural Studies*, 15, n° 3, p. 259-271.
- Pirola-Merlo A., Mann L. (2004). « The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time », *Journal of Organizational Behavior*, 25, n° 2, p. 235-257.
- Plutchik R. (1980). « The Nature of Emotions », *American Scientist*, 89, p. 344-250.
- Poincaré H. (1908). « L'invention mathématique », 8, n° 3, p. 2-15.
- Postrel V. (2003). *Substance of Style : How the Rise of Aesthetic Value Is Remaking Commerce, Culture, and Consciousness*, HarperCollins, New York.

Q

R

- Ragin C.C. (1987). *The Comparative Method : Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, University of California Press, Berkeley.
- Ragin C.C. (2000). *Fuzzy-set social science*, The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Ragin C.C. (2006). « Set Relations in Social Research: Evaluating Their Consistency and Coverage », *Political Analysis*, 14, n° 03, p. 291-310.
- Ragin C.C. (2008a). « Measurement versus calibration: a set-theoretic approach », dans BOX-STEFFENSMEIER J.M., BRADY H.E., COLLIER D. (dirs.), *The Oxford Handbook of Political*

- Methodology*, Oxford University Press, p. 174-198.
- Ragin C.C. (2008b). *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and beyond*, Chicago University Press, Chicago.
- Ragin C.C., Sonnett J. (2004). « Between complexity and parsimony: Limited diversity, counterfactual cases, and comparative analysis », *COMPASSS Working Papers, 2004*, n° 23.
- Ranjatoelina J.T. (2019). « Contributions méthodologiques et valorisation pratique d'une recherche-action doctorale sur papiers en CIFRE : un retour d'expérience qualitatif et réflexif », p. 1-28.
- Reed M. (2005). « Reflections on the "Realist Turn" in Organization and Management Studies », *Journal of Management Studies*, 42, n° 8, p. 1621-1644.
- Reiter-Palmon R., Wigert B., Vreede T. de (2012). « Team Creativity and Innovation: The Effect of Group Composition, Social Processes, and Cognition », dans MUMFORD M.D. (dir.), *Handbook of organizational creativity*, 1^{re} édition, Elsevier, p. 295-326.
- Rhodes M. (1961). « An analysis of creativity », *Phi Delta Kappan*, 42, n° 7, p. 305-310.
- Rice M.P., O'Connor G.C., Peters L.S., Morone J.G. (1998). « Managing Discontinuous Innovation », *Research-Technology Management*, 41, n° 3, p. 52-58.
- Rihoux B., Marx A., Álamos-Concha P. (2014). « 25 années de QCA (Qualitative Comparative Analysis) : quel chemin parcouru ? », *Revue internationale de politique comparée*, 21, n° 2, p. 61.
- Rihoux B., Ragin C.C. (2009). *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*.
- Rogers C.R. (1954). *Toward a theory of creativity*, ETC: A Review of General Semantics.
- Rosso B.D. (2014). « Creativity and Constraints: Exploring the Role of Constraints in the Creative Processes of Research and Development Teams », *Organization Studies*, 35, n° 4, p. 551-585.
- Royer I., Zarlowski P. (2014). « Le design de la recherche », dans THIETART R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 4 ed., Dunod, Paris.
- Ruiz É., Brion S., Parmentier G. (2020). « Absorbing knowledge in the digital age: the key role of integration mechanisms in the context of crowdsourcing for innovation », *R&D Management*, 50, n° 1, p. 63-74.
- Runco M.A. (2004). « Creativity », *Annual Review of Psychology*, 55, n° 1, p. 657-687.
- Runco M.A., Dow G. (1999). « Problem finding », dans RUNCO M.A., PRITZKER S.R. (dirs.), *Encyclopedia of creativity*, p. 433-437.
- Runco M.A., Kim D. (2011). « The Four Ps of Creativity: Person, Product, Process, and Press », dans *Encyclopedia of Creativity*, 2^e édition, Elsevier, p. 534-537.
- Russell E. (2010). « Creativity and Crime: How Criminals Use Creativity to Succeed », dans *The Dark Side of Creativity*, Cambridge University Press, New York.

Ruth R. (1999). « Four Ps of Creativity », dans RUNCO M.A., PRITZKER S.R. (dirs.), *Encyclopedia of Creativity*, 1^{re} édition, Elsevier, p. 733-742.

Ryan R.M., Deci E.L. (2000). « Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. », *American psychologist*, 55, n° 1, p. 68.

S

Sailer K. (2011). « Creativity as social and spatial process », *Facilities*, 29, n° 1/2, p. 6-18.

Sandstrom C., Bjork J. (2010). « Idea management systems for a changing innovation landscape », *International Journal of Product Development*, 11, n° 3/4, p. 310.

Sandulache C.E. (2019). *Comment appréhender les nouvelles formes d'organisation du travail au service de l'innovation collaborative dans le cadre des territoires inscrits dans une démarche de stratégie intelligente ? - Cas des tiers - lieux collaboratifs*, Thèse de doctorat, Université de la Réunion, 257 p.

Schneider B. (1990). « The climate for service: An application of the climate construct. », dans SCHNEIDER B. (dir.), *Organizational climate and culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, p. 383-412.

SCHNEIDER, B., BARBERA, K.M. (dirs.) (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, Oxford University Press.

Schneider B., Brief A.P., Guzzo R.A. (1996). « Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change », *Organizational Dynamics*, 24, n° 4, p. 6-19.

Schneider C.Q. (2018). « Two-step QCA revisited: the necessity of context conditions », *Quality & Quantity*.

Schneider C.Q. (2019). « Two-step QCA revisited: the necessity of context conditions », *Quality & Quantity*, 53, n° 3, p. 1109-1126.

Schneider C.Q., Wagemann C. (2006). « Reducing complexity in Qualitative Comparative Analysis (QCA): Remote and proximate factors and the consolidation of democracy », *European Journal of Political Research*, 45, n° 5, p. 751-786.

Schneider C.Q., Wagemann C. (2012). *Set-Theoretic Methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis*.

Schreier J. (2018). *Du sang, des larmes et des pixels*, Française, Mana books.

Schwaber K. (2004). *Agile project management with Scrum*, Microsoft Press, Redmond.

Schwandt T.A., Gates E.F. (2018). « Case Study Methodology », dans DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (dirs.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 5^{ème} édition, SAGE Publications, p. 600-630.

Serrador P., Pinto J.K. (2015). « Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success », *International Journal of Project Management*, 33, n° 5, p. 1040-1051.

SFM (2015). « DIX PROPOSITIONS A PROPOS DES THESES SUR PAPIERS (OU

« THESES SUR ARTICLES »),.

- Shahin A., Zeinali Z. (2009). « Developing a Relationship Matrix for Organizational Learning and Innovativeness: With A Case Study in a Manufacturing Company », *International Journal of Business and Management*, 3, n° 7.
- Shalley C.E., Zhou J. (2008). « Organizational Creativity Research: A Historical Overview », dans ZHOU J., SHALLEY C.E. (dirs.), *Handbook of Organizational Creativity*, Lawrence Erlbaum Associates, New York, p. 3-31.
- Shalley C.E., Zhou J., Oldham G.R. (2004). « The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? », *Journal of Management*, 30, n° 6, p. 933-958.
- Shin S.J., Kim T.-Y., Lee J.-Y., Bian L.I.N. (2012). « Cognitive team diversity and individual team member creativity: a cross-level interaction », *Academy of Management Journal*, 55, n° 1, p. 197-212.
- Shore J., Warden S. (2008). *The Art of Agile Development*, O'Reilly Media, Sebastopol, CA.
- Simonton D.K. (1975). « Age and literary creativity : A cross-cultural and transhistorical survey », *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 6, p. 259-277.
- Simonton D.K. (1984). *Genius, creativity, and leadership*, Harvard University Press, Cambridge, MA., Harvard University Press, Cambridge.
- Simonton D.K. (1988). *Scientific genius: A psychology of science*, Cambridge University Press, New York.
- Simonton D.K. (1994). « Individual differences, developmental changes, and social context », *Behavioral and Brain Sciences*, 17, n° 3, p. 552-553.
- Sio U.N., Ormerod T.C. (2009). « Does incubation enhance problem solving? A meta-analytic review. », *Psychological Bulletin*, 135, n° 1, p. 94-120.
- Sonenshein S. (2016). « Routines and Creativity: From Dualism to Duality », *Organization Science*, 27, n° 3, p. 739-758.
- Soriano de Alencar E.M.L. (2012). « Creativity in Organizations: Facilitators and Inhibitors », dans MUMFORD M.D. (dir.), *Handbook of organizational creativity*, 1. ed, Elsevier, p. 87-111.
- Spinuzzi C. (2012). « Working Alone Together: Coworking as Emergent Collaborative Activity », *Journal of Business and Technical Communication*, 26, n° 4, p. 399-441.
- Stacey P., Nandhakumar J. (2008). « Opening Up to Agile Games Development », *Communications of the ACM*, 51, n° 12, p. 143-146.
- Stein M.I. (1953). « Creativity and Culture », *The Journal of Psychology*, 36, n° 2, p. 311-322.
- Stein M.I. (1974). *Stimulating creativity. 1: Individual procedures*, Academic Press, New York.
- Sternberg R.J. (1988). *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives*, Cambridge University Press.

- STERNBERG, R.J. (dir.) (1999). *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, New York.
- Sternberg R.J., Davidson J.E. (1995). *The nature of insight*, Cambridge: The MIT Press.
- Sternberg R.J., Kaufman J.C. (2010). « Constraints on Creativity, Obvious and Not So Obvious », dans KAUFMAN J.C., STERNBERG R.J. (dirs.), *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, p. 467-482.
- Sternberg R.J., Lubart T.I. (1999). « The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms », dans STERNBERG R.J. (dir.), *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge, p. 3-15.
- Stoica M., Ghilic-Micu B., Mircea M., Uscatu C. (2016). « Analyzing Agile Development – from Waterfall Style to Scrumban », *Informatica Economica*, 20, n° 4, p. 5-14.
- Sundgren M., Dimenas E., Gustafsson J.-E., Selart M. (2005). « Drivers of organizational creativity: a path model of creative climate in pharmaceutical R&D », *R and D Management*, 35, n° 4, p. 359-374.

T

- Taggar S. (2002). « Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model », *Academy of Management Journal*, 45, n° 2, p. 315-330.
- Tatikonda M.V., Rosenthal S.R. (2000). « Technology novelty, project complexity, and product development project execution success: a deeper look at task uncertainty in product innovation », *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47, n° 1, p. 74-87.
- The Games Awards (2019). « 2019 Nominees »,.
- Thiem A. (2016). « Standards of Good Practice and the Methodology of Necessary Conditions in Qualitative Comparative Analysis », *Political Analysis*, 24, n° 4, p. 478-484.
- THIETART, R.-A. (dir.) (2014). *Méthodes de recherche en management*, 4 ed, Dunod.
- Thom N. (2015). « Idea Management in Switzerland and Germany: Past, Present and Future », *Die Unternehmung*, 69, n° 3, p. 238-254.
- Thompson N.A. (2018). « Imagination and Creativity in Organizations », *Organization Studies*, 39, n° 2-3, p. 229-250.
- Tierney P., Farmer S.M. (2002). « Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance », *Academy of Management Journal*, 45, n° 6, p. 1137-1148.
- Torrance P. E. (1974). *Torrance Tests of Creative Thinking*, Personnel Press, Lexington, MA.
- Treffinger D.J., Isaksen S.G. (2005). « Creative problem Solving: the history, development, an implications for gifted education and talent developement », *Gifted Child Quarterly*, 49, n° 4, p. 342-353.
- Tronc J.-N., Lhermitte M. (2019). « L'économie mosaïque : 3ème Panorama des Industries

Culturelles et Créatives en France », EY et France Créative.

Tschang F.T. (2007). « Balancing the Tensions Between Rationalization and Creativity in the Video Games Industry », *Organization Science*, 18, n° 6, p. 989-1005.

Tschang F.T., Szczypula J. (2006). « Idea Creation, Constructivism and Evolution as Key Characteristics in the Video game Artefact Design Process », *European Management Journal*, 24, n° 4, p. 270-287.

Turner R., Miterev M. (2019). « The Organizational Design of the Project-Based Organization », *Project Management Journal*, 50, n° 4, p. 487-498.

U

Utman C.H. (1997). « Performance effects of motivational state: A meta-analysis », *Personality and Social Psychology Review*, 1, n° 2, p. 170–182.

Uzunidis D., Saulais P. (2017). *Innovation Engines Entrepreneurs and Enterprises in a Turbulent World*, 1^{re} édition, ISTE et Wiley & Sons.

V

Vandenbosch B., Saatcioglu A., Fay S. (2006). « Idea Management: A Systemic View* », *Journal of Management Studies*, 43, n° 2, p. 259-288.

Vernon (1970). *Creativity: Selected reading*, Penguin, Baltimore.

Veryzer R.W. (1998). « Key Factors Affecting Customer Evaluation of Discontinuous New Products », *Journal of Product Innovation Management*, 15, p. 136-150.

Vézina C. (2017). *Resituer la dimension communicationnelle de la créativité collective contextualisée : une approche par les constructions médiatrices*, Thèse de doctorat, Université de Toulon.

Vischer J.C. (2008). « Toward an Environmental Psychology of Workspace: How People are Affected by Environments for Work », *Architectural Science Review*, 51, n° 2, p. 97-108.

W

Waber B., Magnolfi J., Lindsay G. (2014). « Workspaces That Move People », *Harvard Business Review*, 92, n° 10, p. 68-77.

Wallas G. (1926). *The art of thought*, Harcourt Brace, New York.

Wang J., Farooq U., Carroll J.M. (2010). « Creative Collective Efficacy in Scientific Communities », dans LEWKOWICZ M., HASSANALY P., WULF V., ROHDE M. (dirs.), *Proceedings of COOP 2010*, Springer London, London, p. 331-351.

Wang K.Y., Casimir G. (2007). « How Attitudes of Leaders May Enhance Organizational Creativity: Evidence from a Chinese Study », *Creativity and Innovation Management*, 16, n° 3, p. 229-238.

- Ward T.B., Finke R.A. (1992). *Creative cognition: Theory, research, and applications*, Cambridge: The MIT Press, Cambridge.
- Weisberg R.W. (1986). *Creativity, genius and other myths*, W.H. Freeman & Co, New York.
- Weisberg R.W. (1993). *Creativity: Beyond the myth of genius*, Freeman, New York.
- West M.A., Sacramento C.A. (2012). « Creativity and Innovation: The role of Team and Organizational Climate », dans MUMFORD M.D. (dir.), *Handbook of Organizational Creativity*, Elsevier.
- Westerski A., Iglesias C.A., Nagle T. (2011). « The road from community ideas to organizational innovation: a life cycle survey of idea management systems », *International Journal of Web Based Communities*, 7, n° 4, p. 493-506.
- Windeler A., Sydow J. (2001). « Project Networks and Changing Industry Practices - Collaborative Content Production in the German Television Industry », *Organization Studies*, 22, n° 6, p. 1035-1060.
- Wood A. (2003). « Managing Employees' Ideas: From Where do Ideas Come? », *Journal for Quality & Participation.*, 26, n° 2, p. 22-26.
- Wood V.R., Franzak F.J., Pitta D.A., Gillpatrick T. (2011). « Integrating Creative People, Creative Communities and Macro- Environmental Characteristics into the Marketing Organization », p. 17.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. (1993). « Toward a theory of organizational creativity », *Academy of management review*, 18, n° 2, p. 293–321.
- Woodman R.W., Schoenfeldt L.F. (1989). « Individual Differences in Creativity », dans GLOVER J.A., RONNING R.R., REYNOLDS C.R. (dirs.), *Handbook of Creativity. Perspectives on Individual Differences.*, Springer, Boston, MA, p. 77-91.
- Wright D. (2018). « “Hopeful Work” and the Creative Economy », dans MARTIN L., WILSON N. (dirs.), *The Palgrave Handbook of Creativity at Work*, Palgrave Macmillan, p. 331-325.
- Wright I.C. (1997). « A review of research into engineering change management: implications for product design », *Design Studies*, 18, n° 1, p. 33-42.
- Wynn, Williams (2012). « Principles for Conducting Critical Realist Case Study Research in Information Systems », *MIS Quarterly*, 36, n° 3, p. 787.

X

Y

- Yang J.-S., Hung H.V. (2015). « Emotions as Constraining and Facilitating Factors for Creativity: Companionate Love and Anger: Emotions As Constraining And Facilitating Factors For Creativity », *Creativity and Innovation Management*, 24, n° 2, p. 217-230.

- Yanow D. (2010). « Giving voice to space: Academic practices and the material world », dans MARREWIKJ A. VAN, YANOW D. (dirs.), *Organizational spaces: Rematerializing the workaday world*, Edward Elgar, Cheltenham, p. 139-158.
- Yin R.K. (1994). *Case Study Research: Design & Methods*, Sage publications.
- Yin R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*, 5^{ème} édition, SAGE Publications.
- Yin R.K. (2018). *Case study research and applications: design and methods*, 6^{ème} édition, SAGE Publications, Los Angeles London New Dehli Singapore Washington DC Melbourne.

Z

- Zachariadis M., Scott S., London School of Economics and Political Science, Barrett M. (2013). « Methodological Implications of Critical Realism for Mixed-Methods Research », *MIS Quarterly*, 37, n° 3, p. 855-879.
- Zackariasson P., Styhre A., Wilson T.L. (2006). « Phronesis and Creativity: Knowledge Work in Video Game Development », *Creativity & Innovation Management*, 15, n° 4, p. 419.
- Zahra S.A., George G. (2002). « Absorptive Capacity: a Review, Reconceptualization, and Extension », *Academy of Management Review*, 27, n° 2, p. 185-203.
- Zhang G., Chan A., Zhong J., Yu X. (2016). « Creativity and social alienation: the costs of being creative », *The International Journal of Human Resource Management*, 27, n° 12, p. 1252-1276.
- Zheng X., Qin X., Liu X., Liao H. (2019). « Will Creative Employees Always Make Trouble? Investigating the Roles of Moral Identity and Moral Disengagement », *Journal of Business Ethics*, 157, n° 3, p. 653-672.
- Zhou J., George J.M. (2001). « When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice », *Academy of Management journal*, 44, n° 4, p. 682–696.
- Zhou J., Shalley C.E. (2003). « Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. In J. Martocchio (Ed.) », *Research in personnel and human resource management*., p. 165–217.
- Zhou J., Shalley C.E. (2008). « Expanding the Scope and Impact of Organizational Creativity Research », dans ZHOU J., SHALLEY C.E. (dirs.), *Handbook of Organizational Creativity*, Taylor & Francis Group, p. 347-368.
- Zhou J., Shin S.J., Cannella A.A. (2008). « Employee Self-Perceived Creativity After Mergers and Acquisitions: Interactive Effects of Threat—Opportunity Perception, Access to Resources, and Support for Creativity », *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, n° 4, p. 397-421.
- Zsolnai L., Illes K. (2017). « Spiritually inspired creativity in business », *International Journal of Social Economics*, 44, n° 2, p. 195-205.

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les approches des études de la créativité.....	50
Tableau 2 : Récapitulatif des définitions de la créativité	53
Tableau 3 : Les antécédents de la créativité individuelle.....	61
Tableau 4 : Récapitulatif des définitions de la créativité collective.....	64
Tableau 5 : Les antécédents de la créativité collective	73
Tableau 6 : Récapitulatif non exhaustif des définitions de la créativité organisationnelle	78
Tableau 7 : Synthèse des dimensions du modèle de Hunter, Bedell et Mumford (2007).....	84
Tableau 8 : Les facteurs organisationnels soutenant la créativité	86
Tableau 9 : Les freins organisationnels de la créativité	87
Tableau 10 : Synthèse des huit dimensions du KEYS	89
Tableau 11 : Synthèse des neuf dimensions du SOQ.....	91
Tableau 12 : Synthèse de la matrice POPE	94
Tableau 13 : Une comparaison de la gestion de la créativité et de l'innovation.....	97
Tableau 14 : Les facteurs inhibant de la créativité organisationnelle	107
Tableau 15 : Les antécédents de la créativité organisationnelle	110
Tableau 16 : Regroupement des dimensions du SOQ et du KEYS	118
Tableau 17 : Les objectifs des méthodes mixtes dans le réalisme critique	152
Tableau 18 : Situations pertinentes pour différentes méthodes de recherche	159
Tableau 19 : Critères d'échantillonnage théorique	163
Tableau 20 : échantillon des cas pour le second article	166
Tableau 21 : Récapitulatif des avantages et des inconvénients des méthodes de collecte de données.....	167
Tableau 22 : Article 1 : Récapitulatif des répondants	171
Tableau 23 : Article 2 : Récapitulatif du matériel empirique.....	172
Tableau 24 : Récapitulatif des codes mobilisés lors du premier article.....	176
Tableau 25 : Récapitulatif des codes mobilisés lors du second article	177
Tableau 26 : Synthèse des biais et parades en réponse	182
Tableau 27 : Synthèse des variantes de la méthode QCA.....	189
Tableau 28 : Meilleures pratiques pour les études QCA en recherche en stratégie et en organisation.....	191

Tableau 29 : Confrontation de notre étude aux recommandations de Greckhamer <i>et al.</i> (2018)	193
Tableau 30 : Synthèse des personnes interviewées	198
Tableau 31 : Synthèse : conceptualisation et sens des conditions d'entrées	207
Tableau 32 : Synthèse : conceptualisation et sens de la sortie	209
Tableau 33 : Synthèse des critères d'appartenance à une condition	212
Tableau 34 : Cas emblématique de chaque condition et de la sortie	214
Tableau 35 : Table de vérité	219
Tableau 36 : Caractéristique de l'échantillon mobilisé lors de l'article 4	236
Tableau 37 : Répartition de la population des répondants	256
Tableau 38 : Récapitulatif du matériel empirique	281
Tableau 39 : Typologie des idées créatives	288
Tableau 40 : Les configurations suffisantes	300
Tableau 41 : Résultats des tests de nécessité pour la sortie négative	329
Tableau 42 : Résultats des tests de suffisance pour la sortie négative	331
Tableau 43 : Table de vérité pour l'absence de créativité organisationnelle	332
Tableau 44 : Synthèse de l'architecture de la recherche	359
Tableau 45 : Synthèse des principaux résultats	361
Tableau 46 : Présentation des configurations suffisantes à la créativité organisationnelle	364
Tableau 47 : Synthèse des résultats transversaux	366
Tableau 48 : Données brutes	456
Tableau 49 : Données calibrées	457
Tableau 50 : Tableau d'export dans R	458

Liste des figures

Figure 1 : Synthèse de l'architecture de la recherche	35
Figure 2 : Le processus créatif en quatre étapes.....	56
Figure 3 : Le modèle interactionniste de Woodman, Sawyer et Griffin (1993).....	82
Figure 4 : Les approches épistémologiques contemporaines	145
Figure 5 : Matrice des différentes architectures d'études de cas.....	160
Figure 6 : Interaction des composantes lors d'une analyse des données qualitatives	179
Figure 7 : Représentation non exhaustive de l'ensemble « industries créatives »	185
Figure 8 : Représentation simplifiée de l'échantillon de la population de l'étude QCA	202
Figure 9 : Visualisation de la notion de Noyau Robuste (NR).....	225
Figure 10 : Représentation d'une relation de médiation	230
Figure 11 : Représentation d'une relation de modération	231
Figure 12 : Représentation d'une relation de médiation modérée	231
Figure 13 : Modèle de recherche.....	235
Figure 14 : Représentation visuelle de l'intérêt d'une idée en fonction du temps.....	289
Figure 15 : Évolution de l'effet de la CCO sur la CO en fonction de l'avancement d'un projet	368

Liste des annexes

Annexe 1 : Estimation de la contribution personnelle aux articles	420
Annexe 2 - Guide d'entretien Coworker – Article 1	421
Annexe 2- Guide d'entretien dirigeants – Article 1	424
Annexe 3- Guide d'entretien – Article 2	427
Annexe 4 - Guide d'entretien français– Article 3 et 4	434
Annexe 5 - Guide d'entretien anglais– Article 3 et 4.....	438
Annexe 6 – Exemples de retranscription – Exemple français.....	442
Annexe 7 - Exemples de retranscription – Exemple anglais.....	449
Annexe 8 – Calibration QCA – Article 3	456

Annexe 1 : Estimation de la contribution personnelle aux articles

Article	Auteurs	Élaboration	Écriture	Terrain	Design de recherche	Revue de la littérature	Méthodologie	Résultats	Discussion
1	M. Mellard G. Parmentier	X	X	X	X	X	X	X	X
2	M. Mellard G. Parmentier	X	X	X	X	X	X	X	X
3	M. Mellard	X	X	X	X	X	X	X	X
4	M. Mellard G. Parmentier F. Jeannot	X	X	X	X	X	X	X	X

X : Contribution majeure

X : Contribution secondaire

Annexe 2 - Guide d’entretien version *Coworker* – Article 1

Guide d’entretien Espace de <i>coworking</i> (version <i>coworker</i>)				
Codage		Thèmes généraux	Thèmes spécifiques	Objectifs
INT	INT1	Introduction	L’équipe de recherche	Création d’une relation de confiance.
	INT2		Le projet de recherche (orientation, intérêt)	
	INT3		Présentation de l’interviewer Nom, prénom, parcours universitaire, parcours professionnel	Mieux connaître l’interlocuteur
	INT4		Selon vous, qu’est-ce que la créativité ?	Être sûre que l’on parle de la même chose en utilisant le terme créativité
IM	IM1	Implication du <i>coworkers</i>	Quel intérêt avez vous à vous installer à « La Cordée » ?	En quoi « La Cordée » est intéressante pour l’interlocuteur
	IM2		Comment évalueriez-vous votre Implication dans la vie de l’espace de <i>coworking</i> ?	

	IM3		Participez-vous aux cafés des échanges ? Si oui, à quelle fréquence et pourquoi ?	Question de triangulation pour évaluer l’implication de l’interlocuteur
	IM4		Selon vous, existe-t-il une communauté de « La Cordée » ? Si oui, vous sentez-vous appartenir à cette communauté ?	le sentiment de communautarisme est favorable au partage de connaissance
CRE	CRE1	Créativité	Vous sentez-vous capable de générer des idées nouvelles, appropriées et utiles ?	Permet à l’interlocuteur de s’interroger sur la capacité créative actuelle afin de lui permettre de comparer dans la question CRE2
	CRE2		Avez-vous le sentiment que cette capacité a évolué depuis votre arrivée à « La Cordée » ?	
	CRE3		Qu’est-ce qui vous aide à proposer plus d’idée ?	Évaluer si l’interlocuteur estime que « La Cordée » l’aide à être plus créatif
KS	KS1	Partage de connaissance	Que vous inspire la notion de partage de connaissance ?	Aide à avoir la vision de l’interlocuteur sur le partage de connaissance en général afin de la comparer à sa vision au
	KS2		Pouvez-vous me parler du partage de connaissance au sein de « La Cordée » ?	

				sein de « La Cordée » (KS2)
	KS3		Avez-vous participé à des échanges de connaissances entre <i>coworkers</i> ? Si oui, pouvez-vous me raconter comment cela s’est déroulé ?	Avoir des données factuelles à transposer dans l’étude
CC	CC1	Culture collaborative	Comment décririez vos relations avec les autres <i>coworker</i> ?	Connaître la nature des relations entre les <i>coworkers</i>
	CC2		Avez-vous le sentiment d’être libre d’exprimer vos idées ?	Sentiment de liberté
	CC3		Avez-vous le sentiment que lorsque vous exprimez vos idées, les gens émettent des jugements ou des critiques ?	Notion d’état d’esprit d’innovation
	CC4		Pouvez-vous me parler de la diversité dans les espaces de <i>coworking</i> ?	Prépare la question suivante
	CC5		Comment elle vous aide dans la génération d’idée ?	Est-ce que l’individu a le sentiment d’être plus créatif grâce aux différentes personnes que l’interlocuteur côtoie
	CC6		Existe-t-il une entre-aide entre les <i>coworkers</i> ? Si oui comment se manifeste-t-elle ?	Question de triangulation par rapport à la communauté de « La Cordée »
PRO	PRO1	Problème rencontré	Avez-vous des éléments dont nous n’avons pas parlé, mais qui vous semblent pertinents ?	
Remerciement				

Annexe 2 - Guide d’entretien version dirigeants – Article 1

Guide d’entretien Espace de <i>coworking</i> (version dirigeant)			
Codage		Thèmes généraux	Thèmes spécifiques
PRP	PRP1	Présentation Projet	L’équipe de recherche
	PRP2		Le projet de recherche (orientation, intérêt)
	PRP3		Présentation de l’interviewer (Fonction, domaine, organisation d’appartenance, ancienneté dans l’organisation, ancienneté dans l’EC)
	PRP4		Selon vous, qu’est-ce que la créativité ?
IM	IM1	Implication du <i>coworkers</i>	Quel intérêt ont les individus à vous installer dans votre espace de <i>coworking</i> ?
	IM2		Aidez-vous les <i>coworkers</i> à l’impliquer dans la vie de « La Cordée » ?

	IM3		Pourquoi avoir organisé des événements comme le café des échanges ?
	IM4		Existe-t-il une communauté autour de « La Cordée » ?
CRE	CRE1	Créativité	Aidez-vous au quotidien les <i>coworkers</i> à générer de nouvelles idées ? Comment ?
	CRE2		Avez-vous le sentiment que la créativité des <i>coworkers</i> évolue durant leur séjour dans vos locaux ?
	CRE3		Selon vous, qu’est-ce qui pourrait aider les <i>coworkers</i> à générer plus d’idées nouvelles ?
KS	KS1	Partage de connaissance	Que vous inspire la notion de partage de connaissance ?
	KS2		Pouvez-vous me parler du partage de connaissance au sein de « La Cordée » ?

	KS3		Avez-vous déjà assisté à une séance de partage des connaissances ? Comment se déroule-t-elle ?
CC	CC1	Culture collaborative	Comment décririez vos relations entre <i>coworkers</i> ?
	CC2		Avez-vous le sentiment que les <i>coworker</i> sont libres exprimer leurs idées ?
	CC3		Avez-vous le sentiment que lorsque des idées, les gens émettent des jugements ou des critiques ?
	CC4		Pouvez-vous me parler de la diversité dans les espaces de <i>coworking</i> ?
	CC5		Comment peut-elle aider les <i>coworkers</i> à générer de nouvelles idées ?
	CC6		Existe-t-il une entre-aide entre les <i>coworkers</i> ? Si oui comment se manifeste-t-elle ?
PRO	PRO1	Problème rencontré	Quelles sont les difficultés que vous rencontrez concernant la créativité ?

Annexe 3- Guide d’entretien – Article 2

Thèmes spécifiques	Objectifs	Questions
Introduction/Contextualisation		
L'équipe de recherche	Présentation de l'équipe projet	/
Le Projet de Recherche	Expliquer dans les grandes lignes le projet de recherche	/
Présentations de l'interviewé	Mieux connaître la personne interrogé, permet d'orienter la discussion en fonction du background, expérience pro antérieure, fonction actuelle	Pouvez-vous vous présenter en 5 min, votre nom, prénom, votre parcours universitaire, vos expériences antérieures, les entreprises dans lesquelles vous avez travaillé et à quel poste. Pour finir votre fonction actuelle.
Présentations de l'entreprise	Mieux comprendre le contexte dans lequel l'individu évolue.	En moyenne combien de personnes travaillent sur un projet de jeux ?
		Pouvez-vous nous raconter une semaine type dans votre entreprise ?
Processus de création		

Description du processus	Savoir s'il existe un processus de production "standardisé", comprendre et connaître le processus	Au sein de votre entreprise, utilisez-vous un processus de création pour produire un jeu ?
		Pouvez-vous m'expliquer le processus ?
		Pouvez-vous nous expliquer quelles sont les activités de chaque phase ?
		Qui est impliqué dans chaque phase du processus ?
	Comprendre qui est impliqué dans les différentes phases de process. Me permet d'identifier des personnes à potentiellement interroger.	Quels sont les profils de personne impliquée dans ces phases ?
	Mesurer son implication dans le processus créatif	Dans quelle phase du processus êtes vous le plus impliqué ?
	Identifier la phase qui devrait le plus nous intéresser.	Selon vous à quelle étape avez-vous le plus besoin d'être créatif ?
	Comprendre comment il gère la créativité collective.	Qui est impliqué dans cette phase ?
		Pouvez-vous nous expliquer plus dans le détail cette étape ?
		Pouvez-vous nous raconter l'étape type ?
	Quelle méthodologie de gestion de projet utilisez-vous afin de développer un jeu dans votre studio ?	

Gestion des idées		
La génération d’idée dans le processus	Méthodes et outils de génération d’idée	Utilisez-vous des méthodes de créativité ? Si oui lesquelles ?
		Pouvez-vous nous raconter une réunion de créativité type ?
		Utilisez des <i>serious games</i> ?
		Des méthodes de gestion de projet agile ?
	Comprendre comment il gère les idées pendant l’idéation	Que faites-vous des idées qui sont générées au sein de l’équipe projet ? (Prise de note whiteboard, envoi par mail, compte rendu)
Séance de créa type	Pouvez-vous nous raconter une réunion de créativité type ?	
Évaluation de l’idée	Comprendre comment sont sélectionnés les idées et par qui	In fine comment sont sélectionnées les idées retenues ?
		Avez-vous un système de mesure des idées ?
		Si oui, qui évalue les idées ?
Validation de l’idée	Comprendre comment sont validés les idées et par qui	Qui valide les idées sélectionnées ?
	Est-ce que l’équipe projet a un pouvoir décisionnaire	Est-ce que cette personne ou ce groupe fait partie intégrante de l’équipe projet ?

Stockage des idées	Savoir s’il existe un partage et une "base des idées" Identification potentielle d’artefacts	Avez-vous accès à toutes les idées qui ont émergé lors des échanges ? Si oui où et comment sont-elles stockées ?
	Existence d’un artefact pour stocker les idées	Faites-vous une distinction entre les idées qui émergent lors du processus de création et des idées qui pourraient émerger spontanément ?
	Efficacité de la base de données	Est-il facile pour vous de retrouver une idée que vous avez entendue durant la réunion ?
	Organisation de la base idée	Comment sont classées les idées ?
	Utilisation de la base d’idée	Vous est-il déjà arrivé d’aller piocher dans cette base pour alimenter vos réflexions ou utiliser directement l’idée brute ?
Procédure de dépôt d’une idée	Possibilité de déposer des idées hors séance de créativité	Imaginons que vous venez d’avoir une idée pour améliorer le jeu, que feriez-vous ?
	Voir s’il y a une différence entre une idée pour le processus ou une idée autre	Est-ce que la procédure serait la même pour une idée pas en lien direct avec le jeu ? (Type organisation, événement)
Artefacts	Utilisation d’un artefact pour générer des idées	Utilisez-vous une application, un site internet, un jeu numérique pour avoir des idées ? (Par exemple, des makers vont sur pinterest).

	Stockage des idées hors séance de créativité	Faites-vous une différence entre une idée qui a émergé pendant une séance de créativité et une idée qui émerge spontanément ?
Évaluation des idées hors séance de créativité	Prise de décision collective ou individuelle	Qui évaluerait cette idée ?
	Voir s’il y a une différence d’évaluation entre une idée pour le process ou une idée autre	Avec quels critères ?
Atmosphère de travail		
	Intérêt du défi/Challenge	En général, comment décrieriez vous les défis, les objectifs sont fixés ?
	Autonomie	Avez-vous le sentiment d’être autonome dans votre travail de tous les jours ?
	Encouragement managérial	Avez-vous le sentiment que votre manager vous encourage dans votre travail créatif ? Si oui comment cela se manifeste ?
	Niveau de débat	Est-ce rare d’assister à des débats dans votre studio ?
		Pourriez-vous décrire comment il se passe en général ?
	Conflits	Y a-t-il des conflits dans votre entreprise ? Si oui, quelles formes prend-il ?

		Avez-vous un exemple de conflit qui à abouti à une solution que vous jugeriez plus pertinente ?
Prise de risque		Est-ce que vous prenez des risques dans votre travail ?
		Est-ce valorisé par l’entreprise ?
Humour/amusement		Avez-vous l’impression de vous amuser dans votre entreprise ?
		Cela à un impact sur votre capacité à être créatif ?
Charge de travail		Êtes-vous autonome sur l’organisation de votre agenda ?
		Diriez-vous que vous faites surcharger de travail ?
		Avez-vous des temps dédiés à l’exploration de nouvelle possibilité ?
Contraintes	Ressources financières	Avez l’impression que le fait d’avoir des limites budgétaires cela vous contraint à trouver des solutions alternatives/créatives ?
	Temps	Avez l’impression que le fait d’avoir des <i>deadlines</i> cela vous contraint à trouver des solutions alternatives/créatives ?
Support du groupe/équipe		Vous sentez-vous soutenu par l’équipe ?
Support du manager		Vous sentez vous soutenu par votre manager ?

Freins organisationnels		Est-ce que vous avez l'impression de l'entreprise vous aide d'être créatif
Encouragement organisationnel		Est-ce que le top management vous encourage à être créatif dans vos tâches de tous les jours ? Si oui comment cela se manifeste-t-il ?
Conclusion		
Problèmes éventuels avec la créativité	Thématique potentielle pour de futurs travaux	Avez des difficultés que vous rencontrez concernant la créativité ?
Questions diverses	Vérifier que l'interlocuteur n'a pas quelque chose à dire qu'il n'a pas pu dire pendant l'entretien	Avez-vous des interrogations, des éléments que vous souhaiteriez aborder que nous n'ayons pas abordé pendant l'entretien ou des éléments que vous souhaitez approfondir ?
Remerciement		

Annexe 4 - Guide d’entretien français– Article 3

	Nom et prénom de l’interviewer
	Nom du studio
Questions	Question de relance/vérification	Commentaires
Quand est-ce que le studio a été créé ?		
Est-ce que votre studio est un studio indépendant ?		
Combien de personnes en moyen travaillent dans votre studio ?		
Produisez-vous des jeux dont vous êtes à l’origine de l’idée ?		
Produisez-vous (aussi) des jeux à partir de licence existante ?		
Produisez-vous (aussi) des jeux sur commande d’un tiers ?		
Combien de jeux avez-vous déjà réalisés ?	Sur combien de jeux commercialisés avez-vous participé ?	
Pour un jeu publié, combien de concept avez-vous du généré/testé ?		
Comment est-ce que le studio est structuré ?	Pouvez-vous nous décrire l’organigramme du studio ?	

Quel est votre critère pour choisir vos directeurs ?	Ont-ils en majorité une expérience supérieure à 10 ans ?	
Est-ce que vos collaborateurs travaillent dans un open space ?	Est-ce qu’ils travaillent dans une seule et même pièce ou ils travaillent dans des bureaux séparés ?	
Comment sont répartis les salariés dans le studio ? Ou l’open space ?	Sont-ils regroupés par métier, par affinité, par projet ?	
Utilisez-vous la méthode agile	Que lors de la programmation informatique, ou au niveau du projet ?	
Faites-vous des "stand up meeting" tous les matins lors des sprints ?	Est-ce que vous vous réunissez tous les matins pour discuter d’éléments de la veille ou à venir ?	
Est-ce que vous organisez la fabrication d’un jeu en différentes phases ?	Dissociez-vous la phase conception et la phase production ?	
Qui est intégré dans la phase de conception du jeu ?	Est-ce que tout le monde peut participer aux réunions de conception du jeu ?	
Selon quel critère déterminez-vous qu’un item est terminé ?	Par exemple, lorsqu’un artiste doit réaliser le visuel d’un personnage, après combien d’aller-retour, décidez-vous qu’il est satisfaisant ?	
Vos équipes ont-elles la possibilité de proposer des idées/modifs/etc... tout au long du processus	Est-ce qu’après avoir validé un concept, il est possible de le modifier ?	
Si oui, comment font-ils ?	Quelle est la procédure pour effectuer des modifications sur des éléments déjà validés ?	

Utilisez-vous un outil pour partager vos idées à l’intérieur de l’équipe ?	Est-ce que vous avez un logiciel, une application où vous pouvez discuter de vos idées ?	
Comment sélectionnez-vous les bonnes idées ?	Est-ce que vous avez des critères de sélection ?	
Qui est impliqué dans la sélection des idées ?	Quelles sont les personnes qui décident si une idée est bonne ou non ?	
Que faites-vous des idées non retenues ?	Les idées qui ne sont pas bonnes sur le moment, qu’en faites-vous ?	
Faites-vous tester votre jeu par des joueurs, des experts afin d’avoir des <i>feed-back</i> ?	Si oui, vous le faites plutôt à la fin de la production ou vous faites tester le jeu à chaque version jouable ?	
Est-ce que vous prévoyez du temps pour que vos collaborateurs puissent explorer de nouvelles idées ?	Lorsque vous prévoyez la durée des tâches, accordez-vous du temps à vos collaborateurs pour effectuer de la veille, faire des recherches, explorer de nouvelles pistes ?	
Comment sont récompensés individuellement vos collaborateurs lorsqu’ils ont une bonne idée ?	Lorsque quelqu’un a une très bonne idée ou réalise un bon coup, est-ce qu’il est récompensé ? Si oui, comment est-il récompensé ?	
Est-ce que dans le studio vos collaborateurs savent-ils comment va être utilisé leur travail ?	Lorsqu’il est demandé à un collaborateur de faire une tâche, sait-il pourquoi il l’effectue ?	
Diriez-vous que vos collaborateurs travaillent dans un environnement détendu ?	Est-ce que vos collaborateurs peuvent, faire des blagues, chanter	

Diriez-vous qu’il existe une certaine bienveillance entre vos collaborateurs ?	De quelle nature sont les critiques des collaborateurs envers un pair ?	
Dans vos échanges de tous les jours, utilisez-vous plutôt un langage courant ou familier ?	Est-ce que les personnes utilisent souvent des gros mots ou vulgarités ?	
Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous l’originalité/créativité des jeux produits par votre studio ?		
Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous la capacité du studio à résoudre les problèmes de façon créative ?		
Sur une échelle de 1 à 5, comment évalueriez-vous la capacité du studio à produire de nouvelles idées ?		

Annexe 4 - Guide d’entretien anglais– Article 3

	Nom et prénom de l’interviewer
	Nom du studio
Questions	Question de relance/vérification	Commentaires
When was the studio created?		
Is your studio an independent studio?		
How many people in average work in your studio?		
Do you produce games for which you are the originator of the idea?		
Do you (also) produce games from existing licenses?		
Do you (also) produce games on behalf of a third party?		
How many games have you already made?	On how many games did you participate in?	
For a published game, how many concepts did you have to generate /test?		
How is the studio structured?	Can you describe the organization chart of the studio?	

What is your criteria for choosing your directors?	Do most of them have more than 10 years' experience?	
Do your employees work in an open space?	Do they work in one room or in separate offices?	
How are the employees in the studio stated? Or the open space?	Are they grouped by profession, by affinity, by project?	
Do you use the agile method?	Only for IT or also at the project level?	
Do you do daily stand up meetings ?	Do you meet your colaborators every morning to discuss elements of the prevous day or the incoming day ?	
Do you organize the production of a game in different phases?	Do you split the design and production phases?	
Who is involved in the design phase of the game?	Can anyone participate in game design meetings?	
By what criteria do you determine that an item is completed?	For example, when an artist has to create a character's visual, after how many back and forth, do you decide that it is enough?	
Do your teams have the opportunity to propose ideas/modifications/etc. throughout the process?	After validating a concept, is it possible to modify it?	
If so, how do they do it?	What is the procedure for making changes to previously validated elements?	
Do you use a tool to share your ideas within the team?	Do you have a software, an application where you can discuss your ideas?	

How do you select good ideas?	Do you have any selection criteria?	
Who is involved in ideas selection ?	Who decides if an idea is good or not?	
What do you do with the ideas that are not retained?	Ideas that are not good at the moment, what do you do with them?	
Have your game tested by players, experts to get feedback?	If so, do you do it at the end of the production or do you have the game tested at each playable version?	
Do you allow time for your employees to explore new ideas?	When you plan the duration of tasks, do you allow your employees time to monitor, research, explore new ideas?	
How are your employees individually rewarded when they have a good idea?	When someone has a very good idea, is he or she rewarded? And how so?	
Do your collaborators in the studio know how their work will be used?	When a collaborator is asked to do a task, does he know why he is doing it?	
Would you say that your employees work in a relaxed environment?	Can your people, make jokes, humming...	
Would you say that there is a certain benevolence between your employees?	What are the nature of the employees’ criticisms of a peer?	
In your daily interactions, would you say that you use more business english or slang ?	Do people often use slang or swear?	
On a scale of 1 to 5, how would you rate the		

originality/creativity of the games produced by your studio?		
On a scale of 1 to 5, how would you rate the studio’s ability to solve problems creatively?		
On a scale of 1 to 5, how would you rate the studio’s ability to produce new ideas?		

Annexe 6 – Exemples de retranscription – Exemple français

Pour rappel, en amont de poser la question “est-ce vos collaborateurs travaillent dans un *open space*?”, nous partageons notre vision de ce que signifie *open space* avec le répondant.

Maxime : le studio a été créé en quelle année ?

Répondant : le studio a été créé en 2009

M. : 2009, c’est un studio indépendant ?

R. : oui

M. : combien de personnes travaillent dans le studio ?

R. : 50

M. : 50 ?

R. : ouais

M. : est-ce que vous produisez des jeux dont vous êtes le propriétaire le l’IP ?

R. : oui en autre

M. : donc vous proposez aussi des jeux sous licence ?

R. : oui et puis on fait du service dans le développement tout en parties pour des clients

M. : d’accord et combien de jeux vous avez faits où vous êtes vraiment le propriétaire de l’IP

R. : 2 qui sont sortis

M. : 2 qui sont sortis ? c’est quoi les noms des jeux ?

R. : ***** et *****

M. : pour le reste de l’entretien on ne se concentrera que sur la création de ces deux jeux, pas les autres.

R. : d’accord

M. : ok et pour un jeu publié pour ces jeux-là, combien d’idées de jeux vous avez dues tester avant ?

R. : d’idées de jeux qu’on a testées avant, qu’on a partiellement développé ?

M. : oui voilà

R. : 5 - 6 mais c’est des petits prototypes, des petits essais

M. : 5 - 6 petites idées, vous avez dues tester pour arriver sur l’idée-là ?

R. : oui

M. : comment est-ce que le studio est structuré ?

R. : en terme ?

M. : en terme de hiérarchie, l’organigramme du studio

R. : ah ok

R. : donc, moi, je suis le président, ensuite il y a des personnes qui sont directement sous ma responsabilité donc j'ai une directrice opération, tout ce qui est opération administrative, j'ai un directeur technique, j'ai une personne aux ventes,

M. : aux ventes

R. : responsable ventes, relation clients, puis la personne-clé c'est le directeur de studio : le directeur de production

M. : ok et en -dessous ?

R. : donc en-dessous, donc c'est 2 personnes, chacun juste une personne qui les aide

M. : d'accord

M. : d'accord, sur quels critères vous avez choisi vos directeurs ?

R. : le directeur opération, en fait, c'était à la base mon directeur de production

M. : ok

R. : donc au niveau production, comment on a choisi, le directeur de production, c'est quelqu'un qui est venu, celui qui est présentement là, on l'a embauché il y a 5 mois, quelqu'un qui avait beaucoup d'expérience en production

M. : plus de 10 ans ?

R. : oui plus de 20 ans d'expérience, puis après les autres, c'est des gens qu'on a embauchés qui avaient de l'expérience en externe au niveau des producteurs

M. : d'accord, les directeurs ont au moins plus de 10 ans d'expérience ?

R. : pour directeur technique oui, mais directrice opération non, c'est 5 ans d'expérience

M. : d'accord

R. : c'est quelqu'un qu'on a fait évoluer à l'interne

M. : ok et est-ce que vos salariés travaillent dans un open space ?

R. : ouais, ouais, toute l'équipe dans l'open space

M. : comment ils sont regroupés dans l'open space ? par profession ? par projets ?

R. : au début c'était par professions parce que les projets étaient petits, très mobiles, mais dès qu'en fait un projet qui dure au-moins 2-3 mois à ce moment-là on les regroupe par projets

M. : d'accord et vous utilisez les méthodes agiles ?

R. : ouais, une adaptation de la méthode agile, mais qui fonctionne pour nous

M. : une adaptation de quelle méthode ?

R. : scrum

M. : du coup, vous utilisez plutôt la philosophie agile ?

R. : c'est tout à fait ça, on essaye de rendre le studio le plus flexible possible

M. : et vous l'utilisez pour tout le projet ou pour juste pour la partie informatique

R. : pour tout le projet

M. : faites-vous des daily stand up meeting ?

R. : Oui tous les matins

M. : utilisez-vous des sprints ?

R. : oui on fait des sprints de 2 semaines

M. : est-ce que vous faites une réelle distinction entre la phase de production et la phase de conception ?

R. : ouais

M. : ouais

M. : est-ce que vous commencez la phase de production uniquement quand la phase de conception est terminée ?

R. : ouais le plus possible, mais il n'y a des fois de phase de conception on rentre directement dans la production, mais oui si on a la partie créative du projet à ce moment-là oui

M. : et qui est impliqué dans la phase de conception ?

R. : il va y avoir la personne qui va avoir la direction créative du projet, notre directeur artistique qui va être impliqué il va y avoir donc une personne en programmation donc le lead programmeur du projet il va y avoir un producteur qui va être impliqué là-dedans puis après le directeur de production, moi-même, on va être impliqué, mais à un niveau plus élevé, moins dans le détail

M. : et si par exemple vous demandez à un artiste de faire, vous travaillez par itérations ?

R. : ouais

M. : est-ce que vous avez une limite, en vous disant : "eh ben après tant d'itérations, on arrête quoi qu'il arrive" ?

R. : ça va dépendre du projet, mais oui, mais en général c'est une limite de temps ou de budget qui a été appliquée au projet

M. : et quand il y a un concept qui est validé. Imaginons ce même artiste qui a fait le dessin, à un moment, quelqu'un dit : "oui ok c'est validé"

R. : ouais

M. : est-ce que c'est possible de le remodifier derrière ?

R. : oui toujours c'est qu'en fait on essaye d'utiliser beaucoup les données des joueurs, voir ce qui marche, ce qui ne marche pas et puis ouais on va se permettre de le modifier si on pense que ça peut le faire

M. : vous avez une procédure particulière dans ce cas ?

R. : pour modifier, eh ben oui

M. : quelle est la procédure ?

R. : c'est en fait c'est normalement on teste le jeu si au retour par exemple qui veut guider l'équipe du projet va vers certains changements, à ce moment-là on va les accorder ou les refuser en fonction de ce qui est possible

M. : comment vous évaluez si c'est une bonne ou une mauvaise idée ?

R. : ça va être l'équipe créative du projet qui va s'en charger et puis selon les retours des playtests on prend cette décision-là et puis après il va y avoir d'autres leads après qui vont venir valider ou invalider le choix

M. : selon quels critères ?

R. : ça peut être très variable, il peut y avoir : " je n'aime pas ça et c'est pas le fun "ou "ça ne marche pas, il n'y a pas de cohérence visuelle" ou finalement "ce personnage-là n'a pas l'air assez fort, mettons lui plus de muscle", c'est très très variable

M. : donc c'est plutôt au feeling ?

R. : ouais peut-être qu'après dans le critère ça va poser certaines questions si on veut creuser sur l'aspect visuel pour voir ce qui marche et ce qui ne marche pas, mais en général on va se fier à l'opinion, à l'XP de l'équipe de développement

M. : est-ce que vous avez un outil pour partager des idées à l'intérieur des équipes ?

R. : oui Confluence par exemple

M. : d'accord

M. : et qu'est-ce que vous faites des idées qui n'ont pas été retenues ?

R. : elles sont gardées comme étant des petits projets potentiels futurs ou des fois, plus souvent contrairement ce n'est pas retenu, ça va être archivé et puis on n'y touchera plus

M. : d'accord et c'est archivé où ?

R. : soit dans confluence soit on utilisait google drive à l'époque aussi donc

M. : du coup vous disiez que vous faisiez tester vos jeux par des joueurs ?

R. : oui

M. : c'est à quel moment, vous faites tester vos jeux ?

R. ça dépend du projet, mais normalement dès qu'il y a un playable c'est là qu'il y a, qu'il va avoir un premier test (12:49)

M. : une version jouable, c'est ça

R. : une version jouable et puis après ça plusieurs étapes de développement dans la suite, ça va dépendre de la taille du projet et puis de ses besoins, mais pour ***** on l'a fait tester 4 fois en tout

M. : 4 fois généralement

R. : ben, il y a peu d'expérience, mais

M. : quand vous planifiez la durée d'une tâche, par exemple, vous vous savez que pour faire cette tâche il faut 4 jours, combien de temps vous allez allouer à votre équipe, à la personne qui doit faire cette tâche ?

R. : en fait dans la méthode agile, donc si les choses peuvent prendre un peu plus de temps ou un peu moins de temps puis on va s'adapter à ça si jamais ça prend moins de temps, on va rajouter des éléments, mais on laisse le temps à ce que la qualité ressorte, on va faire confiance aux gens, mais qu'il y avait une bonne raison pour ça et puis finalement c'est plus complexe, mais oui ça prend plus de temps (14:01)

M. : est-ce que par exemple, vous dites : "eh ben voilà, il faut 4 jours, on va lui laisser 5 jours-une semaine pour qu'il ait aussi le temps d'aller regarder un peu à droite, à gauche, aller discuter avec le programmeur là-bas, flâner un peu dans le studio, discuter, échanger, etc.

R. : oui ça oui on va le faire si c'est possible, plus le projet est tôt dans son pipeline, plus on va laisser et à la fin on est plus en mode closer tout ça et puis résoudre le plus vite possible donc selon la phase du projet (14:31)

M. : donc au début il y a plus le temps, mais

R. : en fait on essaye de beaucoup d'itérer au début avec une petite équipe qui coûte pas très cher et puis laisser le temps aux bonnes idées de ressortir, etc. quand t'es en mode production on va beaucoup moins laisser faire parce que les idées sont supposées avoir été mûrées en petite équipe, mais en production ça coûte extrêmement cher en proportion donc là on va essayer d'être vraiment plus serré sur les tâches

M. : ok c'est là où la phase de pré-production est très importante pour éviter les modifications par la suite

R. : absolument

M. : est-ce que vous récompensez, comment vous récompensez vos salariés quand ils ont de bonnes idées ?

R. : eh ben, on a certains projets qu'on a cherché nos idées pour notre 3ème jeu, on a fait un brainstorming collectif et puis on a voté sur les meilleures idées donc c'est l'équipe au complet qui a fait gradué l'idée du projet vers le projet réel (15:43)

M. : est-ce que vous pensez que les salariés, les collaborateurs savent comment leur tâche, qu'ils viennent de faire, va être utilisée par les autres ?

R. : dans le reste de l'équipe ? je dirai oui, la plupart du temps il y a une raison claire de faire une tâche, ça reste des petites équipes donc les gens savent pas mal ce que les autres font et puis il y a toujours des lead meeting chaque jour donc le reste de l'équipe sait où les autres concentrent leur attention etc.

M. : ok, vous diriez qu'ils savent pourquoi ils font une tâche quoi

R. : ouais, sauf exception

M. : vous leur dites quoi? vous leur dites : "on va à cet objectif -là" ou vous leur dites : "ben on fait ça, pour arriver là, on passe par ce chemin-là"

R. : ben oui ils ont une vision globale du projet qui est communiqué

M. : d'accord

R. : et puis donc ils savent ce vers quoi on va, il y a des documents design qui existent donc ils ont tous vu, ils sont tous au courant de ce que l'équipe créative a 17:16 de ce projet qu'ils veulent faire et puis après, normalement ça a du sens, peu de tâches qui ne sortent de nulle part

M. : et est-ce que vous diriez que vos salariés travaillent dans un environnement détendu ?

R. : oui, oui, c'est plutôt détendu

M. : pourquoi ?

R. : eh ben, en fait on fait peu de temps supplémentaire, on essaye de garder, de se garder un calendrier de faire de bonnes semaines et puis avoir des vies riches et complètes à côté, traiter les gens comme des adultes, on s'attendent qu'il répondent comme des adultes également, en étant écouté quand quelque chose ne va pas ou qu'il y a besoin d'être amélioré donc une entreprise très humaine, très à l'écoute, qui permet de résoudre les problèmes donc dénouer les tensions, c'est pas toujours parfait bien sûr, mais c'est en général comme ça. (17:55)

M. : est-ce que c'est possible pour vos salariés de chanter, de faire des blagues, de chanter ?

R. : tant qu'ils ne dérangent pas les autres avec ce qu'ils font, c'est surtout les bruits qui peuvent être dérangeants, mais oui après il n'y a pas de code (18:47)

M. : est-ce que vous diriez qu'il existe une certaine bienveillance entre les salariés ?

R. : oui oui tout à fait

M. : de quelle nature elles sont les critiques émises par les autres ?

R. : ça va être assez ça a évolué avec le temps, en général les gens sont respectueux et puis ils ne vont pas nécessairement s'accrocher au fait que eux ont une bonne idée ça va être une idée qui va être vécue collectivement, ce que je dirai ce qu'à l'inverse il y a une petite tendance à une attitude de troll quelque chose qui existe un peu dans l'entreprise donc c'est de tourner au ridicule ou pousser la blague un petit peu trop loin puis la personne peut se sentir mal avec ça, on s'est pas mal amélioré disons la dernière année là-dessus, mais ça reste

M. : et vous le troll vous voulez l'éviter ou vous voulez le favoriser ?

R. : on veut l'éviter le plus possible

M. : l'éviter

R. : donc c'est on essaye de donner des guideline où l'humour devrait s'arrêter

M. : et comment vous faites ça concrètement ?

R. : quand quelqu'un dit quelque chose de déplacé, on le rencontre puis on explique

M. : ok

R. : ça marche pas et puis "qu'est-ce que tu en penses" et puis, on ne fait pas de manière de blâmer, la personne l'a fait innocemment, mais après faut connaître ses limites, mais quand on explique en général les gens répètent rarement 2 fois la même erreur

M. : et dans vos échanges quotidiens est-ce que vous utilisez plutôt du langage familier ou du langage soutenu ?

R. : plutôt familier

M. : si je viens dans votre studio est-ce que c'est possible pour moi d'entendre des personnes qui jurent ?

R. : plutôt rare, c'est familier dans le sens, ils ne vont pas utiliser de formalisme dans leur langage, ça va être comme parler à des amis, c'est ce niveau-là. Si quelqu'un utilise un langage ordurier tout le temps c'est drôle, mais un juron de temps en temps c'est quand même cool.

M. : sur une échelle de 1 à 5 comment vous évalueriez l'originalité de chaque jeu ? 5 étant le très original

R. : ah ok, le premier je dirai 3, puis derrière, il y a quand même une dose d'originalité, je dirai 4

M. : 4 ok

M. : sur une échelle de 1 à 5 comment vous évalueriez la capacité du studio à résoudre des problèmes de façon créative ?

R. : capacité à, c'est pourquoi on nous embauche ou on développe des jeux donc je dirai 5

M. : et ok et sur une échelle de 1 à 5 comment vous évalueriez la capacité du studio à produire des nouvelles idées ?

R. : à produire des nouvelles idées, je dirai 4

M. : ok parfait, merci beaucoup

R. : de rien

M. : si vous avez des questions ?

R. : donc c'est pour une étude ?

M. : académique

R. : académique

Annexe 7 - Exemples de retranscription – Exemple anglais

OK. I'll let you put the microphone.

Should I put it somewhere particular? [00:00:04.20]

You can put it like this, and then don't think about it!

Okay. When was the studio created?

Our studio? [00:00:14.39]

Yes.

Well we have been existing as a team since 2008. But we founded the company of our own 2013. So it officially started in 2013, but we have been doing games before that. [00:00:28.66]

Officially?

Yes. [00:00:30.19]

You are an independent studio?

Yep.[00:00:33.45]

How many people are working in your studio?

We have twenty people. [00:00:39.65]

What is the localisation of the studio?

We are based in [something] in Finland. [00:00:43.46]

Oh sorry?

[something]. I can write it down. [00:00:46.11]

Do you produce games for which it is your own IP?

Yes. The one we are working on right now is our own IP, but we have also done some subcontracting in the past, and we probably will in the future as well. [00:01:11.55]

OK. Oh yes. And did you already develop games with existing licences?

Not really. So, we have done that also in the past, as like subcontracting, but our own IPs are our own. [00:01:26.74]

Yes, of course. How many games with your own IP have you made?

We have made two full games, and one kind of like enhanced edition of one of them. [00:01:37.30]

So 2 or 3?

Yeah I guess like it's 2 games, it's basically just a special release, an enhanced edition. [00:01:45.12]

What are the names of these games?

*****. [00:01:49.44]

*****.

Yeah that's right. And the second one is *****. [00:02:03.40]

Okay. For the rest of the questions, we're going to focus on only these two games. For one game published, how many concepts or ideas did you need to generate before finding the right one to publish?

It's very good question. Because it's been kind of like a, I think the original idea that we had was more or less the core concept that we ended up with, but of course we kind of like expanded on it. But if people would think about like how many different concepts we have handled in the studio during this time when we're developing these two games I would say maybe around seven to 10. [00:02:48.15]

7 to 10?

Yes. [00:02:48.15]

Could you describe the organization chart of the studio?

Basically, I'm one of the six founders and I am also officially the CEO. So I basically am here representing the company. [00:03:48.24]

OK. And then you have the other employees?

Yes. [00:03:53.30]

So we could say there are two levels?

Sorry? [00:03:54.66]

There are two levels?

It's hard to say because we try to keep it as flat as possible, but we have to have kind of like I guess like for final decision making and so on, I guess like even about me, it's like the board, and we basically make the decisions, our final decisions together if there are any significant ones. [00:04:16.61]

Who will decide for the salary of the others?

That's the board basically. So I usually, like I would suggest something, and then it gets passed it's. [00:04:25.53]

okay so two levels?

Yeah. [00:04:30.45]

So you don't have any directors, do you have any leads or directors?

Not officially, it's more like there are some people who like handle that position, but there's no [00:04:40.56]

OK. And how did you choose these guys?

They basically just have proven to be like most It's not like, they have not like gone "hey I'll take this position", it's more like they end up doing more and more stuff that kind of fits that description. [00:04:58.22]

But you didn't pick the guy?

No, not really. It's kind of like a organic process I would say. And for later projects we have kind of like I say "okay. You have like done stuff like this before, so maybe you should be in that role". [00:05:14.60]

Do your employees work in an open space?

More or less, we have a couple of rooms in the office, but there are multiple people in each room, so yeah. [00:05:30.53]

And how they are regrouped?

Basically, mostly based on their like what they do. So we have like programmers in one room and like, sometimes, because we sometimes work on smaller projects on the side, then we try to also match it so that teams working on each project can share the same space, but ... [00:05:58.88]

Do you use agile methods? Agile methods?

Yes. I think we have a like, we don't use any official agile, but our methods are based on that, yes. [00:06:11.87]

So you use the philosophy of agile?

Yeah. Yes. [00:06:16.59]

Do you use sprints?

Yes we do, sprints and... [00:06:18.79]

Iterations.

Yeah and standups, stuff like that. Yeah well a weekly system like ... pretty much. [00:06:27.18]

Daily meetings?

Yes. [00:06:30.47]

OK. Do you split the pre-production phase and the face?

We try to, but it's sometimes difficult especially when we have multiple projects running in parallel, it gets a little fuzzy. [00:06:44.25]

Who is involved in the pre-production phase?

Sorry? [00:06:46.92]

Who is involved in the pre-production phase?

We try to have someone from like each. As I mentioned, we have those people who are not officially designed as leads, but we would basically have them involved. And then like if we need something more specific, just invite whoever would be the person. [00:07:09.96]

Is it possible for someone who was not invited to come?

Yeah like. [00:07:14.50]

Yeah. For example if you ask an artists to create a character visual, after how many iterations would you say you stop it?

Maybe five or something, but it's very rough at first, and then it gets more defined. [00:07:35.13]

Why five?

It's just like a rough idea that I have of ... I don't think we have defined any closed number, but when I try to think of it that's the number that I end up with. [00:07:43.95]

OK. And do you have any limits? What is the criteria to say "stop"?

How to put it? Basically, I guess we have of course limits like schedule and budget wise, so we have to kind of like ... it's hard to say because so far we haven't had to like put a hard limit on it, but like I said, we have been happy with the result at some point. And we have been able to go with that. [00:08:16.46]

okay, so the concept is validated, the visual is validated, is it possible to modify it again after that?

If you like some outside reason or whatever defines that, yes we need changes, then we will. [00:08:31.22]

OK. But it's not, for example if a programmer feels the colors is not good or something, it's possible to do that?

What do you mean? [00:08:46.50]

If a programmer saw the character visual and they say "oh, the color is not good with the context" could you change it?

Maybe yes, if they have a solid foundation, so we don't go on a whim about things. So basically, anyone can voice their opinion but they also have to be prepared to like explain why they think that way. So if they have a solid foundation then it's something that we can do. [00:09:18.23]

There is a procedure to make that change?

I guess it would be something that you basically bring it up with some of, one of the leads, if it's for art for example, then you would discuss it with them. It's more open and that in practice, so usually I guess it would be like they bring it up in a conversation, and if it if there's like some backing to it, then we just like discuss it and approve it, in an extreme case, like where you have to make a significant change, that somehow prevents the schedule, they would have to discuss that with the board and maybe ... Like we have had, for some projects, funding and we would like to contact the investor investment party, and this is like something that has happened. [00:10:11.68]

It has to add value to the idea?

Yeah of course. [00:10:17.44]

Okay do you use a tool within your team to share ideas?

Ideas sharing, not really, I think we have this, that is something that would usually come up in the daily meetings or weekly meetings. [00:10:41.39]

How do you select the good ideas?

How do we select? I guess like we actually have these kind of like pitching rounds inside the company. Yeah. So basically anyone like can really like pitch their idea. And usually we just, we may even have like a rough vote on it, but it's no final decision is based on that, but we have to kind of like either see that the project has like financial potential, and it's something like at a scale that is reasonable, and it is something that we can realistically work on. So that is something that the board will basically decide, and then we are prepared to either make changes to the project or just like abandon it if it doesn't like look valid. [00:11:30.72]

So we can say you have some criteria to select?

Yeah. I think it has to be basically, financially.... [00:11:37.50]

Financially first?

Not first, but kind of like it has to be we are not making ideas that we know would be impossible to sell. So it has to have that like, it has to be realistic, let's put it this way. Yeah. I guess it would have to be like technically doable and also like, it's part of the finance really, but sort of the scale of the project has to be something that we know that we can handle. [00:12:07.12]

And who is involved in this idea selection?

I would say again that, basically, when we do those pitching rounds everyone is also, they are able to pitch but they are also, like everyone is able to voice their opinion, and also like when we take a few ideas further from there, then we usually like discuss those with whoever came up with the idea and also some of the leads to that meeting, some of the more experienced employees, and then we like make the final decision with the company board. I guess it's something that we can move forward. And it kind of like it sounds more bureaucratic than it actually is. It's just more like discussion like. What would make this the idea even better? Or if there's something that doesn't work, like how would we make it work? It's very open and transparent I would say. [00:13:05.37]

What do you do with the ideas which are not retained?

I guess we just basically archive all the pitches that we have, or like project concepts, we have them like keep them in the company. So let's say maybe there would be like in a few years a promising new platform that could benefit from those ideas. Or maybe there is like a change in the market, so something that wasn't like seen as financially realistic before, would actually be, so let's say that we had this awesome like a Battle Royale idea before ...[00:13:38.30]

And how do you store it?

Just like basically we have this like network drives and cloud services, and we have it there in digital form. Usually there's some sort of a documented about the pitch, and maybe something even like a scribble, like some particular stuff. [00:14:00.35]

Do you produce your game art by external people or some of these people?

We had mostly like internal artists in the past, but we have a discussion with everyone that we will probably be using like subcontracting or what is the word? Basically, like outside art for a part of it at least. [00:15:00.00]

And when do you test the game?

We test it like all along the development so basically, we haven't used any external QA except like maybe toward the very end of the projects, but usually we just validate it as much as possible within the office, but we also invite other game developers, or even we have a game university in the area so we may might invite some students in to test a game, and we try to do like several rounds from there. And for the past two projects, actually, do mention there, we have also run like semi-public betas. [00:15:40.91]

When you plan the duration of the task, would you allow time to your employees?

Yes we will. If it's in units.. [00:15:50.18]

How many percent?

It depends on the situation, but I would say like, maybe 50 would be standard, but it depends quite a lot like. [00:16:01.73]

What is included in this extra time?

Well, basically let's say that if it turns out that the scale of the task has been misinterpreted or something it just like it might be something that's like it's just more time needed to make it happen. Just like, and also iteration rounds and maybe there's a bug or maybe like some artistic task isn't like... Sometimes even like there might be unexpected technical difficulties or something like that. But even if someone really feels that they could do it better if they had a little bit more time, we generally, if the budget landscape allows it, we'll generally give them a chance. [00:16:47.32]

Do you individually reward your employees when they have a good idea?

It's hard to say, like, on on principle yes, but we don't have any like procedure in place for that. [00:17:00.92]

No money?

Yeah. No. Not like that. I think like.... [00:17:04.94]

What do you do?

How to put it? We haven't really like encountered a situation like that, usually when they have a good idea and they kind of like, basically, because we select the good ideas to continue developing, they have usually been very happy with the fact that basically their idea was selected to go further. And basically ideas are of course like great, but usually the end product is a team effort. So we basically rather reward the team than the individual. [00:17:49.67]

Do you think your employees know why they are doing a task?

I think so, in most cases, yes. I feel like it's very important for the motivation that if someone feels that it's like if they don't feel that they know why they are working on it, it should be like open up.. [00:18:10.65]

It's a good thing. Would you say your employees work in a relaxed environment?

Yeah, I think so. Most of the time. So basically, we try to take care of the employees and kind of like make sure that no one is too stressed out. Of course, like especially to watch critical deadlines or launches and so on, there will necessarily be some stress and even some overtime, but we try to keep like crunching, for example, to minimum. And whenever we need to do something like let's say we were planning for our last launch, for example, like over a weekend because we were planning to do the launch on Friday. And then like basically keep everyone on duty through the weekend so that we would actually like focus on like reacting fast if needed, and we would then give like basically the weekend before that and the weekend after would be extended, so that we would like, give it back to them. [00:19:12.50]

And could they sing in the studio?

Sorry? [00:19:16.15]

Could they sing?

It's very interesting question to me! But, sure why not. [00:19:24.84]

Can they remove their shoes?

Yes. Yes, actually we do. But I would say that is pretty standard in Finland. [00:19:36.64]

Do they make jokes, have fun?

Yeah. Yeah. [00:19:41.93]

OK. Would you say there is a certain benevolence between your employees?

I think so yeah. [00:19:48.85]

Last question, do you use more business language or more slang?

It's pretty slang I would say. [00:19:56.33]

And if I come in the studio is it possible for me to hear swearing?

I think it's actually surprisingly low. Like, yes it is possible but it's not like... [00:20:05.89]

It's rare?

Yeah it's not like very commonplace, I would say. [00:20:09.85]

On a scale of 1 to 5, how would you rank the originality of these two games?

Good question. So 5 would be like very original? [00:03:00.05]

Yes.

OK. Again this is a difficult question, because like the second one is basically based on the first one. But then again it is like kind of original, [00:03:13.72]

Original IP is quite tough to define!

Yeah it is. Maybe I would say like 4 and 4. [00:03:19.45]

Yeah. It's more a four like a five or more like a three?

I guess, it's a little more toward the five, because I haven't seen quite something like that. [00:03:34.67]

On a scale of one to 5, how would you rate the studio's ability to solve problems creatively?

I would say four or five, we have been able to do that very well in the past. [00:14:14.07]

On the same scale, 1 to 5, how would you rank the studio's ability to produce new ideas?

3 to 4 maybe? I guess we usually tend to go with like, we have some wild ideas, but at the same time we kind of like want to have some foundation to them. So... [00:14:36.35]

okay, perfect. Thank you for your time.

Thank you.

Annexe 8 – Calibration QCA – Article 3

Tableau 48 : Données brutes

Cas	APC5	APC6	APC1	PMI3	PMI4	PMI5	PMI6	OUV	AL4	AL1	CLT2	% Steam	Note Steam
VGS01	Oui	Oui	Oui	Feeling	Tout le monde	Non	Oui	Oui	Oui	Métier	Oui	63	12,6
VGS02	Oui	Oui	Oui	Critères	Tout le monde	Oui	Oui	Oui	Oui	Métier	Non	82	16,4
VGS03	Non	Non	Oui	Critères	Top management	Oui	Oui	Non	Oui	Projet	Oui	43	8,6
VGS04	Oui	Oui	Oui	Critères	Tout le monde	Oui	Oui	Non	Oui	Projet	Oui	50	10
VGS05	Oui	Oui	Oui	Critères	Tout le monde	Oui	Oui	Oui	Oui	Projet	Oui	93	18,6
VGS06	Oui	Oui	Oui	Critères	Tout le monde	Oui	Non	Oui	Non	Projet	Oui	87	17,4
VGS07	Non	Oui	Oui	Feeling	Top management	Oui	Non	Non	Non	Métier	Oui	79	15,8
VGS08	Oui	Oui	Oui	Critères	Tout le monde	Oui	Oui	Non	Oui	Projet	Oui	74	14,8
VGS09	Non	Non	Oui	Critères	Top management	Oui	Oui	Non	Non	Métier	Oui	57	11,4
VGS10	Oui	Oui	Oui	Feeling	Tout le monde	Oui	Oui	Oui	Oui	Projet	Oui	94	18,8
VGS11	Oui	Oui	Oui	Critères	Top management	Oui	Oui	Non	Non	Métier	Oui	56	11,2
VGS12	Oui	Oui	Oui	Critères	Top management	Oui	Oui	Non	Oui	Projet	Oui	88	17,6
VGS13	Non	Non	Non	Critères	Top management	Oui	Oui	Non	Oui	Projet	Oui	33	6,6
VGS14	Oui	Non	Non	Critères	Top management	Oui	Oui	Non	Oui	Projet	Oui	43	8,6
VGS15	Non	Non	Oui	Critères	Top management	Oui	Oui	Non	Oui	Métier	Oui	75,5	15,1
VGS16	Non	Non	Oui	Critères	Tout le monde	Non	Oui	Non	Oui	Métier	Oui	61	12,2

VGS11	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	11,20
VGS12	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	17,60
VGS13	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	6,60
VGS14	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	8,60
VGS15	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	15,1
VGS16	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	12,20
VGS17	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	13
VGS18	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4,20
VGS19	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	14,60
VGS20	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	14,60
VGS21	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	16,4
VGS22	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	15,20
VGS23	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	7,00

Tableau 50 : Tableau d'export dans R

Cas	AGILE	IDEA	OUV	SPACE	CLUST	ENV	NOTE
VGS01	1	0	1	1	0	1	12,60
VGS02	1	1	1	1	0	0	16,40
VGS03	0	1	0	1	1	1	8,60
VGS04	1	1	0	1	1	1	10,00

VGS05	1	1	1	1	1	1	18,60
VGS06	1	1	1	0	1	1	17,40
VGS07	0	0	0	0	0	1	15,8
VGS08	1	1	0	1	1	1	14,80
VGS09	0	1	0	0	0	1	11,4
VGS10	1	1	1	1	1	1	18,8
VGS11	1	1	0	0	0	1	11,20
VGS12	1	1	0	1	1	1	17,60
VGS13	0	1	0	1	1	1	6,60
VGS14	0	1	0	1	1	1	8,60
VGS15	0	1	0	1	0	1	15,1
VGS16	0	1	0	1	0	1	12,20
VGS17	0	0	0	0	0	0	13
VGS18	0	0	0	0	0	0	4,20
VGS19	0	0	0	1	0	0	14,60
VGS20	1	1	0	1	1	1	14,60
VGS21	1	1	1	1	1	1	16,4
VGS22	1	0	1	1	0	0	15,20
VGS23	0	0	0	1	1	0	7,00

Table des matières

Remerciements	8
Sommaire	11
Introduction générale.....	13
La genèse de l'objet de notre recherche	17
1. L'émergence de l'objet de recherche	17
1.1. La créativité organisationnelle : un rôle de l'organisation dans le développement de la créativité dans les organisations	18
1.2. La créativité organisationnelle principalement étudiée au niveau d'analyse individuel.....	19
1.3. Les spécificités organisationnelles des organisations au sein des industries créatives.....	20
1.4. La méthode <i>Qualitative Comparative Analysis</i> au service des études organisationnelles.....	21
2. Problématiques.....	22
Architecture de la recherche	27
1. Positionnement épistémologique	27
2. Choix méthodologiques	28
3. Démarche générale de la recherche et plan de thèse.....	30
Chapitre 1 - La créativité, un état de l'art	37
Plan du chapitre 1	39
Introduction du chapitre 1.....	40
Section 1 : La genèse de la créativité : des définitions aux antécédents	42
Introduction section 1	43
1. La créativité : typologie des travaux et approches de recherche.....	44
1.1. Les quatre « P » de la créativité	44
1.1.1. Personne.....	45
1.1.2. Processus	45
1.1.3. Place	45
1.1.4. Produit.....	45
1.2. Les approches des études de la créativité.....	46
2. La créativité dans les organisations.....	51
2.1 La créativité individuelle dans les organisations	51
2.1.1 Définitions de la créativité individuelle	52
2.1.2 Les processus créatifs individuels.....	54
2.1.3 Les antécédents de la créativité individuelle.....	57
2.2 La créativité collective dans les organisations.....	62

2.2.1	Définitions de la créativité collective.....	62
2.2.2	De la créativité individuelle à la créativité collective.....	65
2.2.3	Les processus créatifs collectifs	66
2.2.4	Les antécédents de la créativité collective	68
3.	La construction du concept de créativité organisationnelle	74
3.1	Définitions de la créativité organisationnelle.....	75
3.2	Les modèles existants de créativité organisationnelle.....	79
3.2.1	Le modèle évolutionniste de Ford (1996).....	79
3.2.2	Le modèle interactionniste de Woodman, Sawyer et Griffin (1993).....	80
3.2.3	L'environnement de travail favorable à la créativité : les climats créatifs	82
3.2.3.1	Le climat créatif soutenu par Amabile.....	85
3.2.3.2	Le climat créatif soutenu par Ekvall.....	90
3.3	La matrice POPE : un outil de classification des études de la créativité organisationnelle.....	92
3.4	Les mesures de la créativité organisationnelle	95
3.4.1	Différences entre résultat créatif et innovation	95
3.4.2	Les mesures de la créativité : par la créativité potentielle et la créativité perçue	100
3.4.3	Les méthodes d'évaluation de la créativité organisationnelle	101
3.4.4	Les mesures d'un résultat créatif	103
3.5	Les antécédents organisationnels de la créativité organisationnelle.....	105
3.5.1	Les facteurs organisationnels qui inhibent la créativité organisationnelle	106
3.5.2	Les facteurs organisationnels qui favorisent la créativité organisationnelle.....	108
	Synthèse et conclusion de la section 1.....	111
	Section 2 : La créativité organisationnelle dans les industries créatives.....	113
	Introduction section 2	114
1.	Les industries créatives	114
2.	Les études de la créativité dans les industries créatives.....	116
2.1	Étude par les climats créatifs.....	117
2.2	Étude par la capacité créative des organisations	119
3.	Les facteurs de la créativité organisationnelle inspirés des industries créatives.....	123
3.1	La gestion de projet.....	123
3.2	La gestion des idées.....	125
3.3	L'espace de travail créatif.....	129
3.3.1	Atmosphère de travail	130
3.3.2	Aménagement physique de l'espace.....	131
	Synthèse et conclusion de la section 2.....	133
	Conclusion chapitre 1	134

Chapitre 2 - Méthodologie générale de la recherche	139
Plan du chapitre 2	141
Introduction chapitre 2.....	142
1. Architecture de la recherche.....	143
1.1. Positionnement épistémologique	143
1.1.1. Les différents paradigmes épistémologiques	144
1.1.2. Justification de notre posture épistémologique : le réalisme critique	149
1.1.3. Le choix d'une démarche abductive et hypothético-déductive	151
1.2. Cohérence d'ensemble.....	153
2. Méthodologie qualitative basée sur des études de cas	158
2.1 La méthode qualitative.....	158
2.2 Les types d'études de cas selon Robert K. Yin.....	159
2.2.1 Article 1 : une étude de cas unique	160
2.2.2 Article 2 : une étude de cas multiples	161
2.3 Sélection et présentation des cas.....	161
2.3.1 La sélection des cas	161
2.3.1.1 Article 1 : sélection du cas de « La Cordée »	162
2.3.1.2 Article 2 : sélection des cinq cas.....	162
2.3.2 Présentation des cas.....	164
2.3.2.1 Article 1 : Présentation de « La Cordée »	164
2.3.2.2 Article 2 : Présentation des cinq studios de jeux vidéo	164
2.4 La collecte des données : méthodes et échantillons.....	166
2.4.1 Les entretiens	168
2.4.2 La construction des guides d'entretien	168
2.4.2.1 Article 1 : Construction des guides d'entretien	169
2.4.2.2 Article 2 : Construction du guide d'entretien	169
2.4.3 Les personnes interviewées.....	170
2.4.3.1 Article 1 : Récapitulatif du matériel empirique	170
2.4.3.1 Article 2 : Récapitulatif des répondants	172
2.4.4 Déroulement des entretiens.....	173
2.5 Le traitement et l'analyse des données qualitatives	175
2.5.1 La condensation des données	175
2.5.1.1 Article 1 : Unité d'analyse prédéfinie et émergente	175
2.5.1.2 Article 2 : Unités d'analyse prédéfinies et émergentes.....	177
2.6 Présentation des données.....	178
2.7 Élaboration et vérification des conclusions.....	178
2.7.1 Article 1 : élaboration et vérifications des conclusions	179

2.7.2	Article 2 : élaboration et vérification des conclusions.....	180
2.8	Validité et fiabilité de la démarche qualitative	180
2.8.1	La fiabilité externe	180
2.8.2	La validité interne	181
2.8.3	La validité externe	183
2.8.4	La validité du construit	184
3.	Méthodologie <i>Qualitative Comparative Analysis</i> (QCA).....	185
3.1	Les différentes variantes du QCA	189
3.2	La méthode QCA en organisation : l'approche configurationnelle	190
3.3	Construction de l'étude QCA – Pré QCA.....	196
3.3.1	La collecte de données	196
3.3.1.1	La construction des guides d'entretien et déroulement des entretiens	196
3.3.1.2	Les personnes interviewées	197
3.3.2	La calibration	199
3.3.2.1	Sélection des cas	200
3.3.2.2	Conceptualisation et sens des conditions	203
3.3.2.3	Conceptualisation et sens de la sortie.....	208
3.3.2.4	Attribution des scores d'appartenance des cas aux conditions	209
3.3.2.5	Attribution des scores d'appartenance des cas à la sortie.....	213
3.3.2.6	Définition du cas emblématique de chaque condition et de la sortie	213
3.3.2.7	Processus de calibration des conditions.....	215
3.3.2.8	Processus de calibration de la sortie	216
3.4	Analyse des données QCA - QCA.....	216
3.4.1	Analyse de la nécessité.....	217
3.4.2	Analyse de la suffisance.....	217
3.4.3	Minimisation de la table de vérité.....	220
3.5	Tests de robustesse – Post-QCA.....	222
4.	Méthodologie quantitative	228
4.1	Intérêt d'une méthodologie quantitative.....	229
4.2	Conception de l'étude	232
4.2.1	Spécification des concepts.....	232
4.2.1.1	Méthodes agiles	232
4.2.1.2	Atmosphère de travail détendue	232
4.2.1.3	Créativité Organisationnelle (CO).....	233
4.2.1.4	Capacité Créative des Organisations (CCO).....	233
4.2.2	Spécification des relations et proposition du modèle de médiation modérée	233
4.3	La collecte de données	235
4.3.1	Mesures	237

4.3.1.1	L'utilisation de méthodes agiles	237
4.3.1.2	La capacité créative de l'organisation (CCO)	237
4.3.1.3	La créativité du résultat créatif	237
4.3.1.4	L'atmosphère détendue	237
4.4	Analyses.....	238
4.4.1	Tests de médiations.....	238
4.4.2	Tests de modération.....	239
4.4.3	Analyse de médiation modérée.....	239
4.5	Validité et fiabilité de la démarche quantitative	240
4.5.1	Validité de la démarche quantitative	240
4.5.2	Fiabilité de la démarche quantitative	241
	Conclusion du chapitre 2	242
Chapitre 3 - Article 1 -La créativité dans les espaces de <i>coworking</i> : le cas de « La Cordée »		
.....		243
	Plan du chapitre 3	245
	Résumé étendu de l'article 1	246
1.	Motivation.....	246
2.	Objectif.....	247
3.	Positionnement de l'article dans la thèse	247
4.	Design et méthodologie.....	247
5.	Principaux résultats	248
6.	Originalité	248
7.	Implications dans le cadre de ce travail de thèse	248
8.	Valorisation de cette recherche	249
	Introduction de l'article 1	250
	Revue de la littérature.....	251
1.	Les espaces de <i>coworking</i> , une nouvelle forme d'organisation du travail.....	251
2.	Les facteurs favorables à la créativité individuelle dans un espace de travail	252
3.	Les facteurs collectifs.....	253
4.	Les facteurs organisationnels	253
	Méthodologie.....	254
	Résultats.....	257
1.	Un environnement de travail favorable à la créativité	258
1.1.	Un lieu convivial et ouvert.....	258
1.2.	Une grande diversité de profil et d'expérience.....	259
1.3.	L'absence de lien hiérarchique	259

1.4.	Un espace permettant la déconnexion	260
2.	Des événements et des outils pour stimuler la créativité	261
2.1	Des événements de réflexion collective pour répondre à des problématiques individuelles	261
2.2	Des événements de réflexion collective pour répondre à des problématiques collectives	261
2.3	La mise à disposition de jeux créatifs et ludiques	262
3.	Un état d'esprit favorable à la créativité	263
3.1	Le maître mot : la bienveillance	263
3.2	Le rôle central des animateurs	264
3.3	L'entraide et le soutien entre <i>coworkers</i>	264
	Discussion.....	265
1.	Le rôle de l'aménagement de l'espace dans la créativité.....	265
2.	Le rôle de l'état d'esprit de bienveillance de l'entraide entre les <i>coworkers</i>	266
3.	Un enrichissement des dimensions des climats créatifs.....	267
	Conclusion	268
Chapitre 4 - Article 2 - La créativité dans les studios de jeux vidéo : une étude de cas multiple.		269
	Plan du chapitre 4	271
	Résumé étendu de l'article 2	272
1.	Motivation	272
2.	Objectif.....	272
3.	Positionnement de l'article dans la thèse	273
4.	Design et méthodologie.....	273
5.	Principaux résultats	274
6.	Originalité	274
7.	Implications dans le cadre de ce travail de thèse	275
8.	Valorisation de cette recherche	275
	Introduction de l'article 2	276
	Revue de la littérature.....	277
1.	Une atmosphère de travail dépendante des pratiques de gestion organisationnelles	278
2.	La gestion des idées, un outil pour manager la créativité dans les organisations	279
3.	La gestion de projet, un outil pour manager le processus de création	279
	Méthodologie.....	280
	Résultats.....	282
1.	Le processus de création ouvert selon la phase du projet et le type de studio	282
2.	L'atmosphère de travail créatif	284
3.	Une méthodologie de gestion de projet dépendante du type de client.....	286

4. Une gestion des idées créatives dépendante du type d'idées et de la phase du projet	287
Discussion.....	291
Conclusion	293
Chapitre 5 - Article 3 - Optimal Corporate Configuration Leading to Organizational Creativity - A QCA Approach Applied To Independent Video Game Studios.....	295
Plan du chapitre 5	297
Résumé étendu de l'article 3	298
1. Motivation	298
2. Objectif.....	298
3. Positionnement de l'article dans la thèse	298
4. Design et méthodologie.....	298
5. Principaux résultats	299
6. Originalité	301
7. Implications dans le cadre de ce travail de thèse	302
8. Valorisation de cette recherche	302
Introduction de l'article 3	303
Conceptual framework	304
1. Creative workspace	305
2. Idea Management	306
3. Project Management Methods.....	307
Study 1 : An exploratory study.....	308
1. Methods.....	308
2. Results.....	309
2.1 Agile project methods versus traditional project methods.....	309
2.2 Formalized Idea management versus organic idea management.....	309
2.3 Creative process openness vs creative process elitism	310
2.4 Open space versus closed office.....	310
2.5 Employees clustering by project versus by department	310
2.6 Relaxed versus stressful work atmosphere	311
Study 2 : A Qualitative Comparative Analysis (QCA)	311
1. Methods.....	312
1.1. Data collection.....	312
1.1.1. Outcome: organizational creativity	312
1.1.2. Conditions.....	315
1.1.2.1. Agile methods.....	315
1.1.2.2. Idea management	315

1.1.2.3. Creative process openness.....	316
1.1.2.4. Open space.....	316
1.1.2.5. Employee clustering.....	316
1.1.2.6. Relaxed work atmosphere.....	316
2. Results.....	318
3. Skew sample and robustness tests.....	322
Discussion.....	323
Conclusion.....	326
Approfondissement de l'analyse QCA.....	328
1. Tests de nécessité et de suffisance pour l'absence de créativité organisationnelle.....	328
2. Test de nécessité pour l'absence de créativité organisationnelle.....	328
3. Test de suffisance pour l'absence de créativité organisationnelle.....	330
3.1 Présentation des solutions pour l'absence de créativité organisationnelle.....	332
4. Implication pour le travail doctoral.....	333
Chapitre 6 - Article 4 - Influence of team agility and creative capabilities on creative outcomes: a moderated mediation model.....	335
Plan du chapitre 6.....	337
Résumé étendu de l'article 4.....	338
1. Motivation.....	338
2. Objectif.....	338
3. Positionnement de l'article dans la thèse.....	338
4. Design et méthodologie.....	338
5. Principaux résultats.....	339
6. Originalité.....	339
7. Implications dans le cadre de ce travail de thèse.....	340
8. Valorisation de cette recherche.....	340
Introduction de l'article 4.....	341
Theoretical Framework.....	342
1. Use of Agile Methods and its Consequences on Creative Outcomes.....	342
2. The Mediating Role of Firms' Creative Capabilities.....	342
3. Moderation by a Relaxed Work Atmosphere.....	344
Study 1 : Exploratory Case Studies.....	345
Study 2 : A Quantitative Study.....	347
Discussion.....	350
Acknowledgment.....	351

Conclusion.....	351
Chapitre 7 - Discussion et conclusion générales.....	353
Plan du chapitre 7	355
Introduction	356
Section 1 : Principaux résultats et discussion.....	357
1. Synthèse des résultats.....	358
1. Un environnement de travail favorable à la créativité qui est composé de :.....	361
2. La mise en place d'événements et des outils pour stimuler la créativité comme :	362
3. L'instauration d'un état d'esprit favorable à la créativité est composée de :.....	362
4. Discussion générale des résultats	366
2.1 Le rôle de l'atmosphère de travail créatif	367
2.2 L'importance de la gestion des idées pour la créativité organisationnelle	370
2.3 L'importance de la gestion de projet pour la créativité organisationnelle	372
2.4 La créativité organisationnelle : une capacité organisationnelle	374
2.4.1 Construction du concept de la capacité créative des organisations.....	374
2.4.2 La capacité créative des organisations : un concept mal compris.....	376
Section 2 : Conclusion générale	378
1. Contribution de la recherche	379
1.1. Les contributions théoriques.....	379
1.1.1. La matrice POPE un outil de classification des recherches en CO.	379
1.1.2. L'atmosphère de travail.....	380
1.1.3. Le rôle de la gestion des idées sur la CO.....	381
1.1.4. L'utilisation de méthodes agiles : un nouvel antécédent à la CO.	381
1.2 Les contributions empiriques et méthodologiques.....	382
1.3 Les contributions managériales.....	383
2. Limites et perspective pour de futures recherches	384
1.1. Les limites de la recherche	384
1.1.1. Limites théoriques	384
1.1.2. Limites méthodologiques	384
1.4 Les perspectives de futures recherches	385
1.1.3. Le développement d'échelle de mesure.	385
1.1.4. Investigation concernant les pratiques de gestion.....	385
1.1.5. Développement du concept de capacité créative des organisations	386
Bibliographie	387
Liste des tableaux	416
Liste des figures.....	418

Liste des annexes	419
Annexe 1 : Estimation de la contribution personnelle aux articles	420
Annexe 2 - Guide d'entretien version <i>Coworker</i> – Article 1	421
Annexe 2 - Guide d'entretien version dirigeants – Article 1	424
Annexe 3- Guide d'entretien – Article 2	427
Annexe 4 - Guide d'entretien français– Article 3.....	434
Annexe 4 - Guide d'entretien anglais– Article 3.....	438
Annexe 6 – Exemples de retranscription – Exemple français	442
Annexe 7 - Exemples de retranscription – Exemple anglais	449
Annexe 8 – Calibration QCA – Article 3	456
Table des matières	460
Index	470

Index

A

antécédents, 369

 créativité collective, 68

 créativité individuelle, 57

 créativité organisationnelle, 105

approche configurationnelle, 109

C

climat créatif, 16

 amabile, 85

 ekvall, 90

D

définition

 atmosphère détendu, 205

 capacité créative des organisations, 120,
 232

 créativité collective, 62

 créativité individuelle, 52

 créativité organisationnelle, 75, 76, 232

 diversité limitée, 219

E

équifinalité, 109

F

fiabilité

 QCA, 221

 qualitative, 179

 quantitative, 239

M

mesures

 article 4, 236

 créativité organisationnelle, 95

P

processus

 collectif, 66

 individuel, 54

Q

Qualitative Comparative Analysis, 21, 184

R

réalisme critique, 27, 146

récapitulatif des répondants

 article 1, 170

 article 2, 171

 article 3, 197

 article 4, 235

S

sélection des cas

 QCA, 199

 qualitative, 160

V

validité

 QCA, 221

 qualitative, 179

 quantitative, 239

Résumé

Depuis plusieurs décennies, les recherches en créativité organisationnelle (CO) s'intéressent à l'identification des antécédents de celle-ci. Néanmoins, ces derniers ont été principalement étudiés au niveau d'analyse individuel, laissant ainsi un manque d'investigation quant au niveau organisationnel. De plus, ces recherches ont étudié ces antécédents de façon isolée sans analyser simultanément plusieurs facteurs. Ainsi, l'objectif de cette thèse est d'identifier des antécédents de la CO au niveau de l'organisation. Dans un premier temps, afin d'évaluer la pertinence théorique des concepts mobilisés, nous avons confronté la littérature en CO à celle des industries créatives. Notre intérêt s'est porté principalement sur deux pratiques de gestion, la gestion de projet, et la gestion des idées, et une caractéristique organisationnelle, l'atmosphère de travail. Afin d'étudier indépendamment et simultanément les facteurs, mais aussi la combinaison de ces derniers, nous avons adopté une approche configurationnelle soutenue par la méthode *Qualitative Comparative Analysis* (QCA).

Notre démarche mixte de recherche repose sur quatre articles empiriques, qui aboutissent à trois contributions majeures. Premièrement, nous avons déterminé que l'utilisation de méthodes agiles est une condition nécessaire à l'occurrence de la CO. Ce résultat, nous permet d'affirmer que l'utilisation de méthodes agiles dans un contexte d'industries créatives est un antécédent à la CO. Deuxièmement, si la mise en place d'un système de gestion des idées n'est ni nécessaire, ni suffisant à l'apparition de la CO, elle est suffisante à la non-occurrence de celle-ci. En d'autres termes, le fait de gérer les idées ne permet pas nécessairement à une organisation d'être créative néanmoins ne pas les gérer entraîne systématiquement l'absence de CO. Troisièmement, l'atmosphère de travail semble modérer l'effet de la Capacité Créative des Organisations (CCO) sur la CO et ceux en fonction de l'avancement du projet. Ainsi cet effet aurait des répercussions sur la manière dont les idées créatives sont gérées par l'organisation. En plus de ces contributions, grâce à l'approche configurationnelle, nous avons identifié plusieurs combinaisons de facteurs organisationnels qui permettent l'occurrence de la CO. Ces résultats sont à l'origine de plusieurs recommandations managériales permettant aux gestionnaires de développer la créativité de et dans leur organisation.

Mots-clés : Créativité organisationnelle, industries créatives, antécédent, QCA, approche configurationnelle, jeux vidéo, gestion de projet, gestion des idées, atmosphère de travail.

Summary

For several decades, the research in organizational creativity (OC) has been interested in identifying its antecedents. However, these antecedents have mainly been studied at the individual level of analysis, leading a lack of investigation at the organizational level. Moreover, these studies have studied these antecedents in isolation without analyzing them simultaneously. Thus, the purpose of this doctoral dissertation is to identify the antecedents of OC at the organizational level. First, in order to evaluate the theoretical relevance of the concepts mobilized, we challenged the literature on OC with the creative industries' literature. Our interest focused mainly on two management practices, project management and idea management, and one organizational characteristic, the work atmosphere. In an effort to study factors independently and simultaneously, but also the combination of them, we adopted a configurational approach supported by the *Qualitative Comparative Analysis* (QCA) method.

Our mixed research approach is based on four empirical articles, which lead to three major contributions. First, we determined that the use of agile methods is a necessary condition for the occurrence of OC. This statement enables us to confirm that the use of agile methods in a creative industries context is an antecedent of OC. Secondly, if the implementation of an idea management system is neither necessary nor sufficient for the occurrence of CO, it is sufficient for the non-occurrence of CO. In other words, managing ideas does not necessarily enable an organization to be creative, yet not managing them systematically leads to the absence of OC. Thirdly, the working atmosphere seems to moderate the effect of the Creative Capacity of Organizations (CCO) on OC, due to project progress. Thus this effect would affect the way creative ideas are managed by organizations. In addition to these contributions, using the configurational approach, we identified several combinations of organizational factors that causes the occurrence of OC. These results have led to several managerial recommendations that allow managers to develop creativity of and within their organization.

Keywords : Organizational creativity, creative industries, antecedents, QCA, configurational approach, video games, project management, idea management, work atmosphere.

