



HAL
open science

**LES ENJEUX DE LA CREATIVITE
INTER-ORGANISATIONNELLE A L'ECHELLE
LOCALE. LE CAS DU CONCOURS DESIGN
CONCEPT INITIE PAR LE TERRITOIRE DE LA
LOIRE (FRANCE)**

Gaëlle Dechamp, Berangere Szostak

► **To cite this version:**

Gaëlle Dechamp, Berangere Szostak. LES ENJEUX DE LA CREATIVITE INTER-ORGANISATIONNELLE A L'ECHELLE LOCALE. LE CAS DU CONCOURS DESIGN CONCEPT INITIE PAR LE TERRITOIRE DE LA LOIRE (FRANCE). SEPTIEMES JOURNEES DE LA PROXIMITE, HEC Montréal, May 2012, Montréal, Canada. pp.LES ENJEUX DE LA CREATIVITE INTER-ORGANISATIONNELLE A L'ECHELLE LOCALE. LE CAS DU CONCOURS DESIGN CO. hal-00692775

HAL Id: hal-00692775

<https://hal.science/hal-00692775v1>

Submitted on 22 May 2012

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.

SEPTIEMES JOURNEES DE LA PROXIMITE

HEC MONTREAL, 21 - 23 MAI 2012

LES ENJEUX DE LA CREATIVITE INTER-ORGANISATIONNELLE A L'ECHELLE LOCALE.

LE CAS DU CONCOURS DESIGN CONCEPT INITIE PAR LE TERRITOIRE DE LA LOIRE (FRANCE)

Gaëlle DECHAMP, PhD en Gestion, COACTIS - Université Saint-Etienne - 6, rue Basse des Rives, 42023 Saint-Etienne cdx 2, France gaelle.dechamp@univ-st-etienne.fr
Chercheure invitée à la FSA, Université Laval janvier à juillet 2012.

Bérangère SZOSTAK, PhD en Gestion, COACTIS - Université Lyon 2 – ISH - 14-16 av. Berthelot -69 363 Lyon cdx 07, France, Berangere.Szostak@univ-lyon2.fr

INTRODUCTION. Comment et par qui la créativité collaborative entre PME est-elle gérée? Quels sont les effets du territoire local sur la créativité inter-organisationnelle? Les différents niveaux créatifs d'un territoire, identifiés par les chercheurs en économie créative, peuvent-ils se mailler pour favoriser la créativité inter-organisationnelle? Le but de cette recherche qualitative est de répondre à ces questions, en palliant des manques et malentendus dans la littérature. En effet, si des auteurs identifient clairement le rôle du « middleground » dans la créativité d'un territoire (Simon, 2009), peu d'exemples démontrent que celui-ci peut être *volontairement* mobilisé par les institutions ou les entreprises (« l'upperground »), pour favoriser la créativité organisationnelle ou inter-organisationnelle. De même, la « créativité organisationnelle » est expliquée à travers un grand nombre de définitions (Amabile, 1988; Ford, 1996; Drazin et al., 1999; Ford et Gioia, 2000; Amabile et al., 2002), mais sans en mettre en lumière les principaux éléments constitutifs. Nous proposons ici d'en discuter puis de mettre en lumière trois facteurs centraux pour l'étudier dans la situation d'un territoire créatif : (1) l'engagement des individus créatifs, (2) le contexte et (3) la capacité de renouvellement organisationnel.

Amabile (1988) met en évidence plusieurs facteurs pour encourager (ou décourager) la créativité organisationnelle, dont le contexte. Ces pratiques concernent la créativité dans les organisations, mais la littérature ne permet pas d'en discuter lorsque des organisations collaborent avec les autres. Notre contribution permet donc d'approfondir la dimension « territoire local » dans la définition de la créativité organisationnelle à travers le cas de collaborations entre organisations.

La première partie de l'article rappelle les trois niveaux de créativité d'un territoire car c'est de leur interdépendance que dépend en partie la créativité organisationnelle (Cohendet et al., 2011), puis décrit notre modèle conceptuel ancré dans la littérature de la créativité organisationnelle. La deuxième partie relate notre recherche qualitative. En effet, nous avons eu l'opportunité au sens de Yin (1989) d'avoir accès à un dispositif territorial singulier : le projet « Design Concept » sur le territoire de la Loire, projet initié par le Conseil général. La ville de St-Etienne labellisée « ville créative » par l'UNESCO, ainsi qu'un collectif de designers créatifs, jouent un rôle moteur dans ce dispositif. Cette étude permet ainsi, via le rôle du « middleground », de tester et critiquer les caractéristiques de la créativité inter-organisationnelle au niveau territorial.

1 – ANCRAGES THEORIQUES

1.1. Le rôle du territoire dans la créativité organisationnelle

Comme le rappelle Simon (2009), dans leur méta-analyse de la littérature sur la créativité organisationnelle, Woodman et al. (1993) proposent un modèle interactionniste qui met en relation le niveau individuel, le niveau des équipes de projet et le niveau de l'organisation - elle-même située dans un « environnement ». Dans ce modèle, la créativité de l'organisation serait le résultat d'un effet de maillage où le groupe de travail favorise l'intégration et l'actualisation de la créativité des individus. Dans ce contexte, le projet joue un rôle essentiel d'intégration des connaissances et de production de la créativité (Cohendet et Llerena, 1999; Midler, 2002). Ce modèle, qui explicite les relations entre individus, groupes et organisations, peut être transposé aux dynamiques et flux créatifs dans le contexte d'un territoire (Simon, 2009). Une telle analyse multi-niveaux pose la question de l'existence de groupes intermédiaires initiateurs et porteurs de projets qui permettraient à la créativité des individus et groupes *underground* d'atteindre les entreprises.

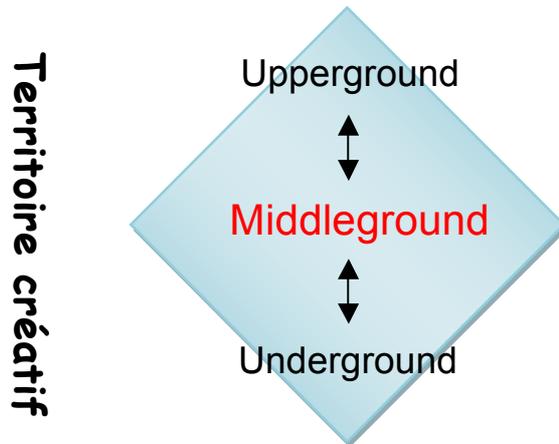
De fait, le rôle du territoire dans les processus créatifs est étudié de longue date par les sociologues, les géographes ou les urbanistes. Les économistes ont cependant depuis peu pris

le devant de la scène avec les travaux, en économie créative, de Florida (2002, 2005). Ce chercheur défend l'idée que les villes doivent attirer une classe de travailleurs créatifs (ingénieurs, scientifiques, architectes,...) pour être des territoires innovants. Il souligne que « *la créativité devient aujourd'hui un élément-clé du capitalisme contemporain, menant à la restructuration des modalités d'organisation du travail et du monde social* ». Ses travaux ont cependant été l'objet de nombreuses critiques. Sur un plan méthodologique, il lui est reproché que l'ensemble des catégories professionnelles constitutives de la « classe créative » sont considérées comme souhaitant résider dans les centres à caractère urbain plutôt que la banlieue (défense de la *gentrification*) ce qui est un *a priori* discutable. En outre, d'autres lui reprochent le positionnement choisi, à savoir une interprétation simplifiée de la croissance économique en milieu urbain dans le contexte contemporain. De plus, si Florida explique qui sont les travailleurs créatifs, il ne nous apprend rien sur ce qu'ils font concrètement. Plus globalement, une grande partie des travaux de l'économie créative se concentre sur les liens entre les mondes scientifiques et créatifs « organisés », et négligent les lieux et réseaux de créativité individuelle informelle. Quoi qu'il en soit, nous reconnaissons que Florida a le mérite de mettre en exergue le territoire sous un angle « créatif ».

Cette question a ainsi été explorée en profondeur par Simon (2009), Cohendet et Zapata (2009) puis Cohendet, Grandadam et Simon (2011). Leurs travaux cherchent à mettre en évidence les conditions qui amènent les villes à être créatives. Ils ont analysé plusieurs niveaux créatifs (*cf figure 1*) :

- *l'upperground* regroupe les firmes créatives, les institutions, les clusters (ou réseaux de firmes), et les organisations culturelles. C'est la partie visible et organisée de la créativité d'un territoire.
- *l'underground*, constitué d'un ensemble d'activités créatives, artistiques et culturelles, se déploie hors des réseaux formellement organisés. Cette créativité informelle participe directement à la notion du *genius loci*, le génie du lieu, affirmant que l'esprit et l'atmosphère du milieu exercent une influence sur ceux qui l'habitent (Florida 2002).
- *le middleground*, composé de communautés et de collectifs créatifs, permet de faire le lien entre les 2 précédents niveaux créatifs d'un territoire. Il assure ainsi l'enrichissement de la créativité des organisations par la créativité artistique informelle. Ce processus d'échanges permanents bâti sur des relations formelles et informelles amène la ville à devenir de plus en plus créative.

Fig 1 : Liens entre les 3 niveaux créatifs d'un territoire



Dans cette voie de recherche, les villes ou territoires créatifs sont associées à des clusters innovants dont les forces créatives résident aussi bien dans le monde culturel et artistique informel que dans le monde scientifique et créatif organisé. C'est donc la variété des acteurs et activités économiques (Desrochers et Leppälä, 2011) et l'existence de places et communautés d'échanges qui participent grandement à la créativité des entreprises, et plus globalement, de l'ensemble d'un territoire.

Cependant, ces travaux ne s'attardent pas sur la possibilité pour *l'upperground* de mobiliser *volontairement* les compétences du *middleground* pour améliorer la créativité du territoire. Or il nous semble que la reconnaissance et l'utilisation par les entreprises et les institutions de ce niveau particulier de la créativité territoriale est également un enjeu important de l'économie créative.

Nous nous proposons alors d'explorer cette voie de recherche dans ce travail, puis de faire le lien entre la créativité inter-organisationnelle et le territoire, car celui-ci est un élément de contexte (Hospers et Pen, 2008) qui peut ou non, la favoriser voire la développer. Pour ce faire, nous allons nous attarder dans la section suivante sur les modèles de créativité organisationnelle pour en tirer un modèle d'analyse synthétique. Cela nous permettra de mettre en avant les leviers que le *middleground* peut mobiliser pour améliorer la créativité inter-organisationnelle sur un territoire.

1.2. Une approche par la créativité organisationnelle

Pour le *middleground*, les leviers potentiels pour stimuler la créativité des organisations sur un territoire s'appuient, selon nous, sur les caractéristiques de la créativité organisationnelle. Or, les gens utilisent souvent « innovation » et « créativité » comme des synonymes (Ford,

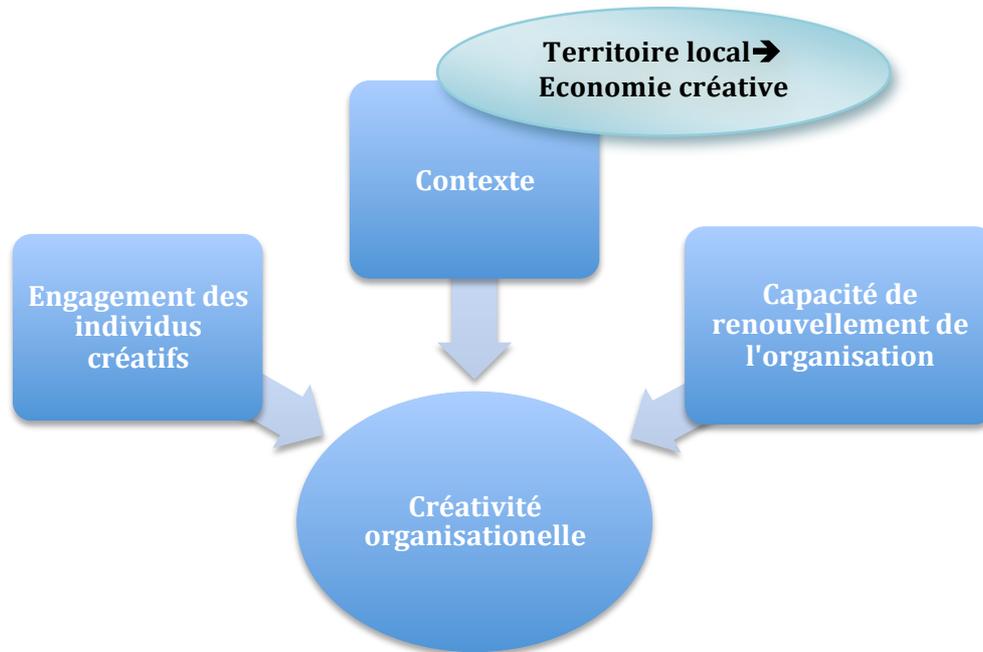
1996). Cependant, l'innovation se distingue de la créativité organisationnelle à trois niveaux. Premièrement, l'innovation s'intéresse aux résultats du processus de conception, alors que la créativité organisationnelle se préoccupe de la capacité de l'organisation à se renouveler (Durand, 2006). Deuxièmement, l'innovation est soumise aux contraintes organisationnelles et structurelles. La créativité organisationnelle, elle, transforme l'organisation, et implique la nouveauté. Les frontières organisationnelles changent ; elles créent une opportunité de développer un nouvel avantage concurrentiel. Et elle se nourrit des échanges avec d'autres acteurs au sein et en dehors des frontières organisationnelles (Cohendet et Zapata, 2009). Troisièmement, l'homme est la pierre angulaire de la créativité organisationnelle alors qu'il est inclus dans l'innovation, sans en être pour autant une condition sine qua non (voir l'ingénierie et l'innovation technique). Ainsi la créativité individuelle est étudiée dans un contexte spécifique pour créer, développer ou maintenir un avantage concurrentiel. En conséquence, la construction sociale est l'une des caractéristiques importantes de la créativité organisationnelle, ce qui fait écho à notre approche du territoire créatif. La personne créative n'est pas seule comme un artiste dans son atelier, elle travaille avec d'autres. Ce récapitulatif des définitions théoriques de la « créativité organisationnelle » nous permet d'aller plus loin (voir tableau 1).

Table 1: Principales définitions de la créativité organisationnelle

Definitions	References
Creativity as the production of novel and useful ideas in any domain. Creativity by individuals and teams is a starting point for innovation.	Amabile, 1988
We define organizational creativity as the creation of a valuable, useful new product, service... by individuals working together in a complex social system.	Woodman, Sawyer, Griffin, 1993
I define creativity as a specific domain, subjective judgment of the novelty and value of an outcome of a particular action.	Ford, 1996
Creativity is a process leading to the proposal and development of new and potentially useful ideas for the organization.	Leonard and Swap, 1999
We define creativity as a process, rather than an outcome. We define creativity as the engagement of an individual in a creative Act.	Drazin, Glynn, Kazanjian, 1999
Creativity is defined here as a specific domain, subjective judgment of the novelty and value of an outcome or product of a particular action.	Ford, Gioia, 2000
A novel, appropriate response to an open-ended task.	Amabile, Mueller, Simpson, Hadley, Kraler, Fleming, 2002

Nous remarquons que les auteurs sont en désaccord sur la définition de la créativité organisationnelle. Néanmoins nous discernons trois grandes caractéristiques communes que nous allons retenir pour notre réflexion (voir figure 2).

Fig.2 : les trois caractéristiques principales de la créativité organisationnelle



Le contexte. Cette caractéristique fait le lien entre le territoire local créatif et la créativité organisationnelle. En effet, les individus inventifs qui s'engagent dans des projets créatifs sont influencés par le contexte. Deux types de contexte sont concernés: interne et externe. Amabile (1988) donne des conseils pour gérer la créativité organisationnelle à l'intérieur d'une organisation (la place de la liberté, du contrôle, le type de management, le degré d'autonomie etc.). Pour aller plus loin, Amabile et al. (1996) proposent un instrument pour mesurer l'environnement de la créativité au travail (KEYS) : il est conçu pour évaluer les obstacles et les stimuli de la créativité. Ford (1996) enrichit ensuite la littérature en arguant que le contexte externe doit également être davantage pris en compte dans l'étude de la créativité organisationnelle. En effet, le marché ou les institutions professionnelles par exemple ont un impact sur la pratique créative. Selon Ford et Gioia (2000), les évaluations de la créativité peuvent varier d'un métier à un autre, et sont susceptibles de changer au fil du temps accompagnant l'évolution du métier. *Nous pensons que ce résultat est mis en évidence dans les collaborations inter-organisations particulièrement dans les territoires composés de villes qualifiées de créatives.*

L'engagement des individus créatifs. Un des leviers à mobiliser par le *middleground* concerne « l'individu créatif » - ce qui fait écho à Florida (2002, 2005). En effet, quand un individu veut exprimer ses idées, il les discute et les partage avec les autres. Il essaie de convaincre les décideurs, qui, s'ils sont satisfaits investissent en lui. Ici nous retenons l'analyse de la créativité organisationnelle de Drazin et al. (1999). En effet, ils se réfèrent à Weick (1995) sur la proposition de plusieurs degrés d'engagement :

1. un niveau intra-sujetif (ou individuel) : les idées créatives appartiennent à une seule personne.
2. un niveau inter-sujetif, entre deux ou plusieurs individus (le groupe) : des idées créatives sont transformées par des conversations. Ainsi, elles appartiennent à une équipe ou un département fonctionnel.
3. un niveau collectif que représente le déroulement du changement à travers les niveaux inter-sujetifs : les idées créatives sont discutées puis transformées à nouveau.

Drazin et al. (1999) mentionnent les risques potentiels de conflit entre les communautés de gestion et de techniciens. Cependant leur argumentation concerne « une organisation » et non « la collaboration entre les organisations ». Notre objectif est ainsi d'aller plus loin et d'explorer *comment peut se gérer la créativité organisationnelle dans un contexte organisationnel de collaborations*. Ainsi, le territoire créatif peut jouer sur ces trois niveaux, mais particulièrement sur le niveau collectif et intra-organisationnel, pour favoriser les échanges en matière de créativité.

La capacité de renouvellement de l'organisation. Alors que le processus créatif a lieu, des crises se produisent. Drazin et al. (1996) décrivent trois types de crises. Premièrement, lorsque l'ordre négocié d'un système collectif ne permet pas de résoudre un problème, une crise naturelle se produit. Deuxièmement, les acteurs peuvent manipuler le projet de création pour en modifier les règles et les principes. Troisièmement, les acteurs peuvent utiliser la crise pour relancer le projet en provoquant des modifications (par exemple, un nouveau membre, un nouveau règlement ...). A chaque crise, les membres impliqués dans le projet voient le monde différemment. Les organisations se déplacent et se renouvellent. Dans le cas des collaborations inter-organisationnelles, les différences entre les acteurs suggèrent l'apparition de nombreuses crises... On peut alors imaginer des situations où le *middleground* provoque des perturbations « dynamisantes » au sein des organisations.

L'approche du territoire créatif par le prisme de la créativité organisationnelle nous amène à focaliser notre regard sur la prise en compte de l'individu créatif dans un contexte inter-organisationnel et sur la création de situations générant une posture critique au sein des organisations. Nous avançons l'idée selon laquelle le *middleground* peut jouer avec ces deux leviers pour favoriser la créativité sur le territoire. L'étude de cas de la section suivante discute concrètement de la réalité de ces deux leviers.

2 – ETUDE DE CAS « DESIGN CONCEPT » : UN DISPOSITIF DE CREATIVITE INTER ORGANISATIONNELLE SUR LE TERRITOIRE DE LA LOIRE.

Pour répondre à nos interrogations, nous avons eu l'opportunité de participer à une initiative créative du Conseil général de la Loire, développée dans le cadre de son programme « Innovation et Compétitivité » visant à favoriser une logique de Territoire Innovant dans un contexte où l'économie locale souffre d'un manque de créativité et d'innovation, et où beaucoup d'entreprises sont des PME, ayant des ressources faibles. Dans ce cadre, il a été choisi de créer des projets autour d'objets transversaux, comme le numérique, le design, et l'intelligence économique. Le postulat à cette démarche est d'utiliser ces objets comme des prétextes à la réunion de PME, de chercheurs et d'institutions en vue d'initier les dirigeants de PME à des pratiques innovantes. Au regard du cadre théorique présenté plus haut, nous considérons ce phénomène car mettant en avant le rôle de l'*upperground* (Conseil général de la Loire) et du *middleground* (Collectif de designers et autres acteurs majeurs décrits plus bas) sur un territoire créatif (cf. le département de la Loire, autour de la ville de St-Etienne qui a le statut de « ville créative » Unesco). Ainsi, cela nous permet d'explorer les leviers mobilisés par le *middleground* pour stimuler la créativité entre les organisations ligériennes. Dans un premier temps, nous donnons à comprendre les mécanismes de ce dispositif, puis, dans un second temps, nous mettons en avant les enseignements empiriques tirés de cette expérience pour indiquer les enjeux du territoire de la Loire en matière de créativité inter-organisationnelle.

Méthodologie de Recherche

Notre recherche est de type observation participante de 2007 à 2010. En effet, suite à une convention de recherche avec le Conseil général, nous avons été amenées à participer au déroulement de ce « concours Design concept ». Notre étude empirique s'appuie sur trois types de données: (1) tous les documents écrits de chaque projet ; (2) des observations au cours des réunions et des entretiens des acteurs impliqués dans les deux projets de collaborations entre PME ligériennes et (3) notre participation et notre analyse des projets en tant que membres du jury de la phase finale du concours.

Nous avons interviewé les différents types d'acteurs des cinq projets sélectionnés en phase 1, soit 26 acteurs pour 34h d'entretiens (toutes les entrevues ont été enregistrées puis analysées par double-codage).

Les principaux thèmes des entretiens étaient les suivants:

- Présentation de l'interviewé (designers, dirigeant de PME, acteur du cluster), de son organisation (agence de design, PME, cluster) et de son rôle dans l'organisation.
- Définition du design
- Narration du concours: la première réunion avec tous les membres, comment gèrent-ils la collaboration inter-entreprises au cours du processus, quelles sont leurs conclusions à ce sujet.

Chaque entretien retranscrit a fait l'objet d'échanges avec les acteurs concernés pour valider les propos tenus. De plus, tous les semestres, nous avons présenté les analyses et échangeons avec les interlocuteurs du Conseil général de la Loire.

Par design, nous entendons: *une activité humaine conceptuelle issue de la culture; ses effets ont un impact profond sur les sens de l'Homme. Les objectifs ultimes du design peuvent être l'industrialisation et la commercialisation, mais pas systématiquement.*

2.1. Présentation du dispositif

POINTS DE REPERES SUR LE TERRITOIRE DE LA LOIRE. La Loire est un territoire de 4773km² regroupant trois arrondissements : Saint-Etienne, Roanne et Montbrison (cf. figure 3) pour une population d'environ 741000 habitants (recensement de 2006). Le contexte économique de ce département est marqué par une histoire forte : dans les années 60, la prospérité venait d'industries telles que le charbon, le textile, la métallurgie et l'armement. De nombreuses PME se sont alors créées : elles étaient performantes mais sous-traitantes de grands donneurs d'ordre, tels que ManuFrance, GIAT Industries et Creusot-Loire. Les restructurations industrielles ont induit la disparition de ces grandes entreprises qui étaient les principaux donneurs d'ordre des PME ligériennes. Aujourd'hui, le constat d'institutions comme le Conseil général de la Loire, la CCI et l'Agence de développement est que peu de PME ligériennes sont capables de devenir des donneurs d'ordre. En effet, rares sont les entreprises qui ont un bureau d'études et de conception ou un centre de R&D. De plus, n'ayant pas l'habitude de créer leurs produits propres, elles comprennent difficilement l'importance d'acquérir des compétences en la matière et de dégager des ressources financières dans cet

objectif (enquête CCI R-A, 2004¹). La Loire, comme tous les territoires, est structurée par différents types de regroupements d'acteurs économiques sur lesquels les institutions peuvent s'appuyer (Szostak, 2007). Ainsi, les « Club d'entreprises » regroupent des entreprises concentrées géographiquement autour d'un bassin de vie. Ils ont été initialement créés dans une logique de solidarité territoriale pour favoriser des relations de convivialité entre leurs adhérents. Les « clusters » pour leur part, regroupent les entreprises du département dans un secteur industriel donné comme la mécanique, le médical ou le numérique. Enfin, les « Pôles de Compétitivité » ont une envergure nationale ou internationale. Ces réseaux regroupent des entreprises et des laboratoires régionaux autour d'une compétence spécifique.

Les acteurs et niveaux de la créativité dans la Loire

Sans prétention d'exhaustivité, nous pouvons présenter les acteurs œuvrant pour la créativité dans la Loire selon les trois catégories présentées auparavant.

- **L'Upperground**: il se compose, entre autres, des instances politiques locales (Mairie, Conseil Général, Conseil régional), de la Cité internationale du design, des établissements supérieurs d'enseignements et recherche (écoles d'arts, d'architecture, d'ingénieurs, Université,...), des clusters et pôles de compétitivité locaux, de quelques entreprises créatives (Thuasne...).
- **Le Middleground** : dans notre étude de cas, nous y retrouvons en particulier le Collectif Designers+, l'Atelier du Coin (lieu d'exposition/vente associatif de designers et artistes indépendants), et les sites d'exposition « off » de la Biennale internationale du design.
- **L'Underground** : de manière classique, il regroupe les individus créatifs, les designers indépendants, les étudiants de formations créatives, etc.

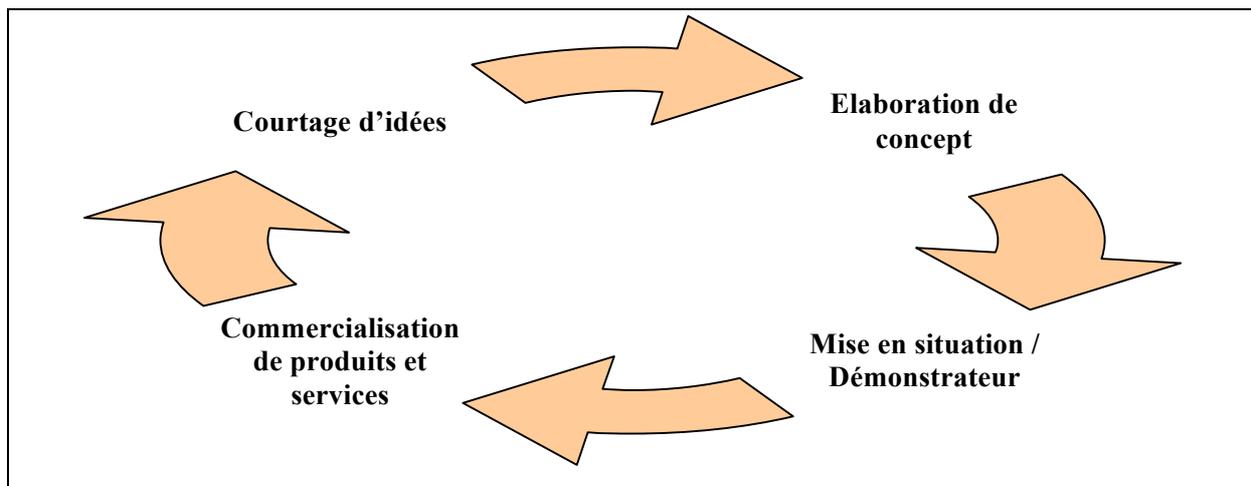
LE CONCOURS DESIGN CONCEPT. Le Conseil général, comme les autres organes politiques du territoire constate la difficulté des PME ligériennes à entrer dans une dynamique d'innovation en raison de leurs contraintes intrinsèques, notamment de leurs ressources limitées. Aussi, il a pris le parti de s'appuyer sur des réseaux de partenaires territoriaux avec qui collaborent déjà certaines PME. L'idée défendue est de miser sur les arrangements territoriaux existants pour favoriser une stratégie créative nouvelle.

Comme les PME peinent à s'insérer activement dans ces arrangements territoriaux, les acteurs institutionnels de la Loire ont cherché à adapter leurs actions traduisant la politique générale de « soutien à l'innovation des PME ». Dans ce sens, le Conseil général propose une vision d'un éco-système innovant, appelée « INNOVATRON ». Elle s'appuie sur l'idée selon laquelle un objet transversal, tels que le numérique ou le design, peut être un catalyseur et un moteur

¹ Enquête « Innoways » auprès de 300 PME de la région réalisés par la CCI du Rhône-Alpes en 2004.

de l'innovation en raison de quatre types de création de valeur : pour l'usage, pour le social, pour l'environnement et pour l'économique. Ces créations se développent au sein d'un laboratoire d'usages et suivent le processus de la figure 4. Ainsi, l'intention des structures clés (Conseil général et clusters ici) est de démontrer aux dirigeants de PME que la créativité est un outil structurant pour innover, qui permet de passer d'une idée à un concept, puis à un produit.

Figure 3 - Processus de l'INNOVATRON



Un des projets a pour objet d'initier les PME à une démarche créative basée sur **le design**, au travers du concours « Design Concept ». La difficulté réside, néanmoins, dans la perception que les chefs d'entreprise ont du design (Etude du Ministère de l'Industrie, 2010) : eu égard au faible taux d'intégration de cette discipline de conception créative dans leur stratégie, nous comprenons qu'elle n'est pas clairement légitime. La définition retenue du design dans cette article (*une activité humaine de conception créative qui puise ses inspirations dans la culture*) apporte une clé d'entrée à ce phénomène : de nombreux dirigeants de PME peinent à saisir la place d'idées issues de la culture, qui plus est, si les résultats ne sont pas systématiquement industrialisés et commercialisés.

Aussi, les institutions mentionnées ont décidé de cadrer cette intégration de manière à accroître la réussite de l'action en s'appuyant, particulièrement, sur le collectif designers+², qui est un acteur *middleground* incontournable de la créativité ligérienne, pour « faire passer » le message aux PME. Ce collectif a été créé en 2007 à la suite de la Biennale internationale du Design - pilotée par l'école de Beaux Arts et du design de St-Etienne (ESADSE) et la Cité

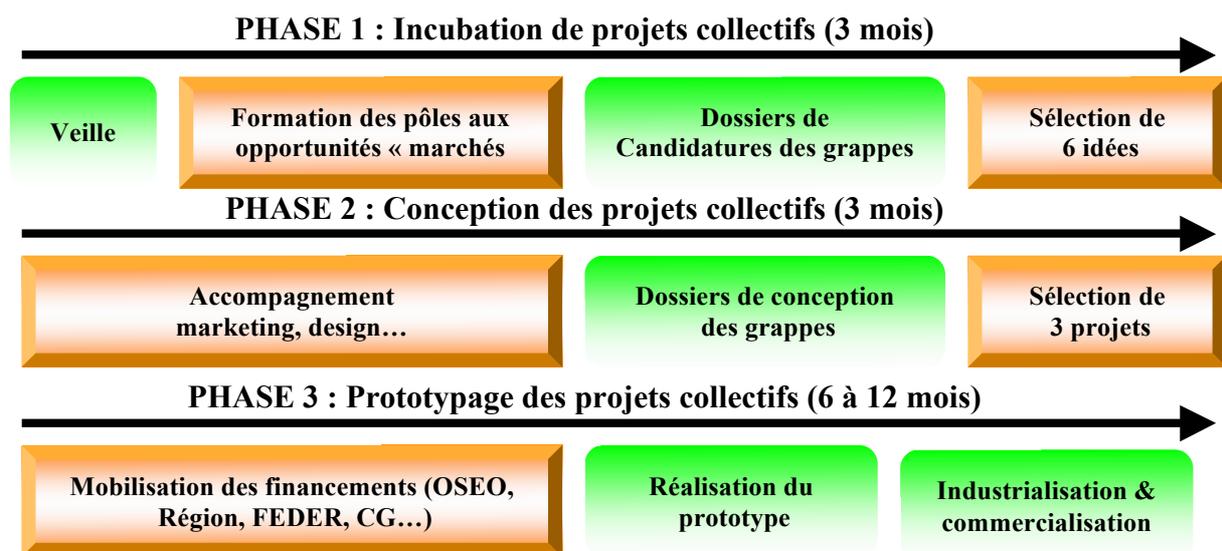
²<http://www.collectif-designersplus.fr/>

internationale du design (celle-ci est très liée à l'école pour faire partie d'un même établissement public de coopération culturelle ou EPCC). Le Collectif, association loi 1901, se définit comme « *une plateforme collective de création et de développement* » ayant pour objectifs : (1) de structurer la filière design locale, (2) de valoriser les compétences de ses adhérents et (3) de favoriser la transversalité et le rassemblement des compétences des acteurs de la conception (depuis 2011, il est reconnu « grappe d'entreprises » par la Datar³). Au moment de l'action du Conseil général en 2008, le Collectif comptait une cinquantaine d'adhérents.

Dans le cadre de son programme de soutien à la compétitivité basé sur L'INNOVATRON, le Conseil général propose de financer le travail des designers appartenant au collectif Designers+ pour des projets innovants proposés par les clusters. **Nous avons donc ici un exemple de projet inter-organisationnel créatif impliquant le *middleground* à la demande de l'*upperground*.**

Le Conseil général se fixe une feuille de route quant au déroulement de cette action (figure 5). Après une première sélection de projets considérés comme les plus innovants⁴, ce concours en a retenu 5. Ils regroupent une quinzaine d'entreprises organisées en grappes travaillant chacune avec 3 à 5 designers. Chaque grappe est associée à un cluster du territoire : Loire Numérique, Mécaloire, Pôle Optique Rhône-Alpes, Club ERF (Entreprendre en Roannais Forez), et Sporaltec.

Figure 4 - Cadrage temporel théorique



³ DATAR : Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale en France.

⁴ Les projets retenus sont ceux qui avaient une dimension collective forte et qui recélaient le développement potentiel d'un produit propre.

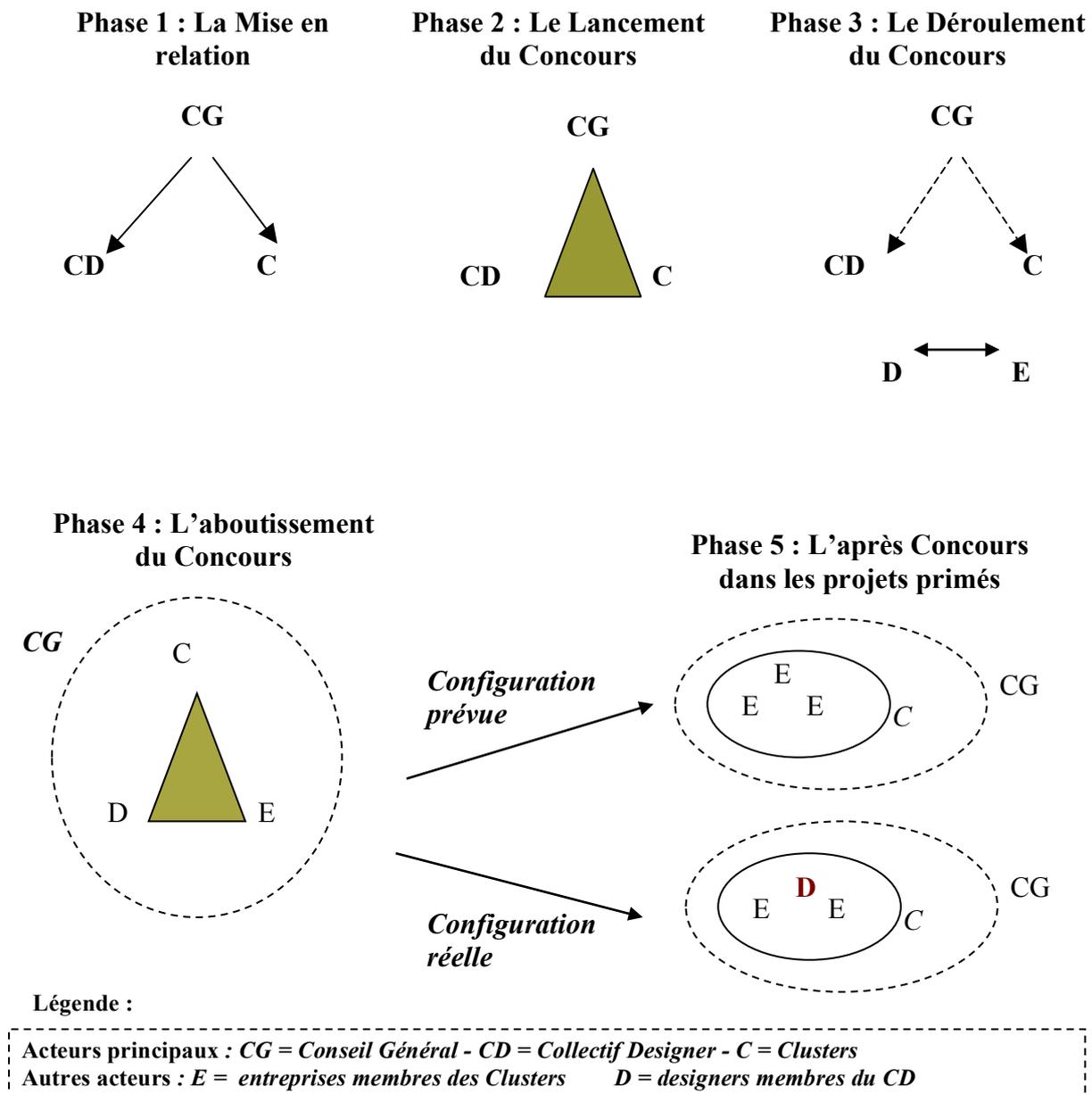
Dans les faits, le concours se déroule depuis juin 2007 :

- **Le 15 juin 2007** : le Conseil général de la Loire lance un appel à projets « Idées Innovantes » auprès de tous les pôles, clubs et filières régionaux. Il avait au préalable proposé cette action institutionnelle au Collectif designers+.
- **Du 15 juin au 15 septembre 2007** : les Clusters recueillent les projets et les candidatures des entreprises.
- **Le 2 octobre 2007** : sont présentées à un jury d'experts et d'acteurs institutionnels 9 idées innovantes candidates au concours. Au terme de longues discussions, 5 sont retenues pour être développées avec le Collectif Designers+ dans le cadre du concours avec une subvention de 5 000€ destinée au travail des designers.
- **Le 7 décembre 2007** : les idées innovantes retenues sont proposées au Collectif Designers+ ; les designers se positionnent individuellement sur les différents projets (3 à 5 par projets).
- **Le 11 décembre 2007** : le Conseil général met en contact les designers et les projets, et rappelle les modalités du contrat et du planning.
- **De décembre 2007 à avril 2008** : des réunions de travail sont organisées régulièrement entre les entreprises concernées (menées par un chef de projet), les designers et un représentant du cluster pour chaque projet. Ces réunions permettent d'avancer sur les idées innovantes.
- **Le 14 mai 2008** : le jury évalue les 5 projets initiaux et en sélectionne 3 pour la suite du concours. Ils auront accès à des financements pour créer leur prototype d'avant commercialisation.
- **Le 11 juin 2008** : les résultats du Concours sont envoyés officiellement aux 5 clusters concernés.
- **Le 7 juillet 2008** : les 3 lauréats présentent l'analyse des plans de financement au Conseil général en présence des autres financeurs possibles (DRIRE, OSEO, Cap Tronic, ...).
- **Depuis juillet 2008 jusqu'à aujourd'hui** : les projets lauréats se poursuivent au sein des clusters, avec, selon les cas, la poursuite ou non de la collaboration avec les designers.

ANALYSE DU DEROULEMENT DU CONCOURS. Le lancement du concours suppose une forte relation entre les acteurs représentés (phase 2). Lors du déroulement du Concours, le Conseil général suit les projets sans s'immiscer sur son bon ou mauvais fonctionnement, mais en

contrôle les résultats intermédiaires. En revanche, les designers et les entreprises sont là directement engagés les uns vis-à-vis des autres (phase 3), sous l'égide d'un animateur du cluster auquel les PME appartiennent.

Figure 5 - Schématisation des relations induites par Concours



L'aboutissement du concours consiste alors en une relation de créativité inter-organisationnelle, entre le cluster, les designers et les entreprises (phase 4), sous le regard de plus en plus éloigné du Conseil général. La phase 5 précise, enfin, la configuration des relations finales après le Concours dans le cas des projets primés : dans la philosophie de cette

action, les designers doivent laisser les PME et les clusters travailler sur le projet commencé pendant le Concours. La réalité montre que certains designers poursuivent la collaboration favorisant ainsi la créativité inter-organisationnelle.

2.2. La gestion de la créativité du territoire : quels enjeux pour la créativité inter-organisationnelle ?

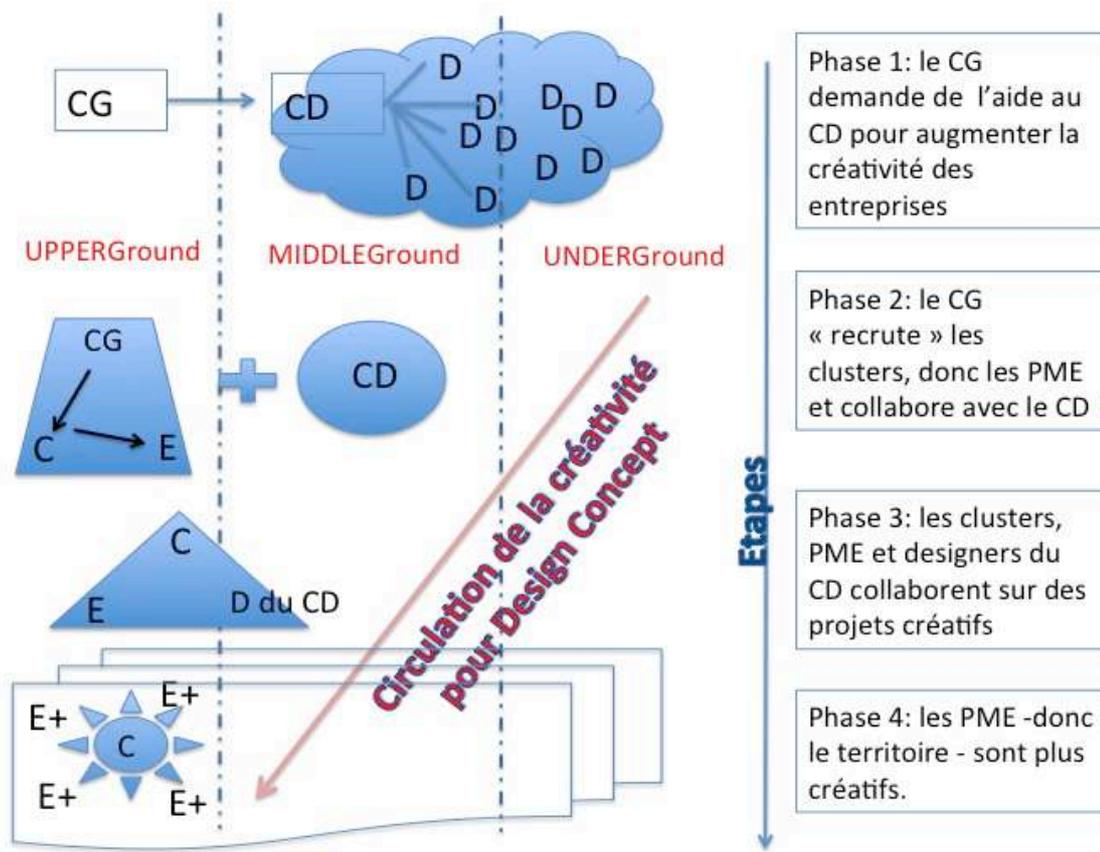
D'un point de vue pratique et managérial, notre étude en profondeur du dispositif mis en place par le Conseil général nous donne l'occasion de formuler quelques recommandations concernant la gestion de la créativité inter-organisationnelle initiée par un processus de gouvernance territoriale. Il nous semble qu'il faut souligner le rôle clé d'un langage commun entre les différents acteurs de communautés variées (PME, designers), qui peut par exemple s'appuyer sur une personne sécante capable de traduire les idées des uns dans le jargon des autres. Les cas « d'échec » de projets développés dans le cadre de Design Concept sont liés, entre autres, à des problèmes de « traduction » différentes d'un même discours initial sur les attentes et règles du projet créatif. Le *middleground* a, nous semble-t-il, un rôle crucial à jouer à ce niveau là. Nous insistons également sur l'importance de la place *légitime*, donc officialisée par les instances de gouvernance du territoire, que doit occuper le dispositif de gestion de la créativité inter-organisationnelle pour rassembler les dirigeants de PME autour d'un projet de développement de la créativité. Quant aux dirigeants de PME interviewés, ils laissent penser que l'appropriation du dispositif puis la créativité collective se fait d'autant plus aisément qu'ils s'engagent *volontairement* dans le projet. Enfin, les crises majeures survenues lors des projets créatifs inter-organisationnels se sont cristallisées sur la notion de *propriété intellectuelle*. La circulation de la créativité, tant au niveau global du territoire (de l'*underground* à l'*upperground*) qu'entre organisations, doit prendre en compte cette dimension et en anticiper les modalités pour les différents acteurs (Bach et al., 2010).

D'autre part, d'un point de vue théorique, le dispositif mis en place grâce à un *middleground* sous l'impulsion de l'*upperground*, nous permet de discuter des deux leviers mentionnés en première partie. En effet, nous constatons que le dispositif du Conseil général s'appuie sur les interactions des individus créatifs présents sur le territoire ligérien pour renforcer la créativité des petites et moyennes organisations. Les acteurs créatifs des PME ayant proposé des projets innovants au nom de leur cluster ont été insérés dans des groupes de projet où le Collectif Designers+ a mis en scène le design comme « une activité humaine de conception ». Ces individus créatifs se sont engagés dans les projets créatifs, et ont été en relation avec d'autres

structures, d'autres acteurs aux compétences et origines variées ce qui a soutenu la circulation de la créativité entre les organisations (cf. figure 6). En revanche, les entretiens effectués avec les acteurs ont indiqué qu'il était important de travailler sur la « confiance ». Dans notre étude, deux types de confiance sont présents : la confiance institutionnelle et inter-personnelle. Cette dernière se subdivise en confiance intentionnelle d'une part, et basée sur les compétences d'autre part (Sako, 1992). Dans le premier cas, le dirigeant a confiance dans le designer parce qu'il croit que ce dernier respectera ses engagements sans faire preuve d'opportunisme. Dans le cas de la confiance de compétence, le dirigeant fait confiance au designer qui est reconnu comme maîtrisant les capacités et savoir-faire nécessaires à la réussite du projet. Toutes deux co-existent au cours de la collaboration créative inter-organisationnelle. Aussi, pour une plus grande efficacité de la mobilisation des niveaux d'engagement, le territoire créatif doit permettre et/ou soutenir une relation de confiance entre les acteurs. Notons, de plus, la présence -source de quiétude- de la confiance institutionnelle dans le dispositif. L'engagement financier du conseil général pour rémunérer le travail créatif des designers a participé à l'instauration d'un « contexte » rassurant pour les acteurs créatifs impliqués. L'engagement concret de l'upperground est un facteur facilitant pour créer un climat propice à la créativité inter-organisationnelle.

Le deuxième levier concerne la création de situations favorisant une posture critique. Dans la mesure où la plupart des PME ligériennes ne font pas encore réellement partie de ces structures créatives jouant un rôle moteur sur le territoire, elles adoptent spontanément un regard critique sur les dispositifs créatifs. Elles n'appartiennent pas à l'*upperground* et sont différentes, par définition, des « firmes créatives ». En somme, si le dispositif a pour intention de permettre à ces PME d'intégrer l'écosystème de la ville créative, il crée des situations où les acteurs de cet écosystème sont perturbés. Les structures de l'*upperground* sont amenées ainsi à continuellement se renouveler, maintenant la créativité organisationnelle en leur sein. Nous constatons alors l'intérêt d'avoir sur un territoire des entreprises qui n'appartiennent pas à l'upperground. Une question se pose alors : faut-il vraiment chercher à intégrer toutes les PME du territoire dans cette dynamique de territoire créatif ? Nous pouvons imaginer une réponse négative : ces PME absentes du « territoire créatif » semblent plus à même de remettre en cause les « évidences » de l'upperground.

Fig. 6 : La circulation de la créativité dans le cas du dispositif DesignConcept



Légende :

Acteurs principaux : CG = Conseil Général - CD = Collectif Designer - C = Clusters
 E = entreprises membres des Clusters D = designers

La capacité de renouvellement est effectivement une donnée clé des modèles de créativité organisationnelle. La mise en situation de changement « nécessaire » induite par le dispositif du concours Design Concept est un facteur qui favorise très clairement la créativité inter-organisationnelle. Par la réunion d'organisations variées, le *middleground* provoque de facto des crises dans la créativité organisationnelle de chaque structure mais aussi inter-organisationnelle, avec un regard sur le projet porté lors du Concours. Le résultat du concours montre que cela est bénéfique pour le projet ainsi que pour chaque structure, qui s'ouvrent davantage à la créativité et qui initient des restructurations de gestion de l'innovation.

CONCLUSION

Cet article a montré que le territoire créatif s'appuie sur des collaborations inter-organisationnelles. Pour cela, nous avons opté pour une approche du territoire à travers trois niveaux en soutenant que, grâce au *middleground*, *l'upperground* peut déployer des dispositifs de développement de la créativité inter-organisationnelle. Cette approche originale a consisté à considérer que *l'upperground* peut mobiliser volontairement le *middleground* pour augmenter la créativité inter-organisationnelle du territoire et par suite, augmenter le niveau de créativité dudit *upperground* et du territoire en général.

L'étude de cas montre alors que la confiance des acteurs entre eux et aussi vis-à-vis du dispositif est cruciale pour poursuivre de tels développements. La confiance inter-personnelle et institutionnelle dans la coopération inter-organisationnelle est une condition forte de la réussite du déploiement de dispositifs favorables à la créativité inter-organisationnelle.

En outre, l'étude de cas montre qu'il y a une vraie mobilité circulaire de la créativité entre les trois niveaux d'analyse (*upperground*, *middleground* et *underground*) et son soutien est majeur pour rendre un territoire toujours plus innovant (Cohendet, Grandadam, Simon 2011). Mais elle pose aussi la question de l'intérêt de vouloir à tout prix intégrer les organisations dans *l'upperground* créatif car les PME en dehors de cet espace poussent les autres acteurs à adopter une posture critique vis-à-vis de leur propre créativité.

Cette étude suggère d'autres pistes de réflexion. Le propos défendu dans cet article mériterait ainsi d'être croisé avec une approche axée sur la proximité tant géographique que technologique (Castonguay 2011). Il serait aussi bienvenu de comparer ce dispositif sur le territoire de St-Etienne avec d'autres territoires labélisés également « ville Créative UNESCO » pour en améliorer la connaissance.

Cela permettrait certainement de mieux cerner la place du lien entre le *middleground* et *l'upperground*, et finalement mieux comprendre la créativité inter-organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

AMABILE T., 1988, A model of creativity and innovation in organizations, *Organizational Behavior*, vol. 10, p. 123-167.

AMABILE, T. M., R. CONTI, H. COON, J. LAZENBY, and M. HERRON, 1996, Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal* vol. 39 (5) : 1154-1184.

BACH et al., 2010, Industries créatives et dilemme de la propriété intellectuelle entre appropriation et création: quelques enseignements des industries des jeux vidéo et de la musique, *Management International*, vol.14 (3) : 59-72.

BERENDS H, REYMEN I, STULTIENS R, and PEUTZ M (2011). External designers in product design processes of small manufacturing firms. *Design Studies* 32(1): 86-108.

- 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*, vol. 34, (3) : 330-357
- CASTONGUAY Y., 2011, *L'impact de la proximité géographique des sources externes d'information sur la capacité d'innovation des entreprises*, Colloque de l'ASAC, Montréal.
- COHENDET P. et P. LLERENA. 1999. La conception de la firme comme processeur de connaissances ; *Revue d'économie industrielle*, numéro spécial «Économie de la connaissance», vol. 88, 2e trimestre, p. 211-236
- COHENDET P., GRANDADAM D. et SIMON L., 2011, Rethinking urban creativity : lessons from Barcelona and Montreal. *City, culture and society*, vol. 2 : 151-158.
- COHENDET, P. et ZAPATA, S., 2009, Innovation and Creativity: Is there Economic Significance to the Creative City?, *International Management*, vol. 13 : 23-36.
- DECHAMP G., SZOSTAK B., 2011, *Is design a solution for SME future? The "design concept" contest*, 5th International Conference on Design Principles and Practices, Rome, février.
- DELL'ERA C., et VERGANTI R.; 2010, Collaborative Strategies in Design-intensive Industries: Knowledge Diversity and Innovation, *Long Range Planning*, Vol. 43, Issue 1: 123-141
- DESROCHERS P. et LEPALLÄ S., 2011, Creative Cities and Regions: The Case for Local Economic Diversity; *Creativity and innovation management*, vol. 20 (1) : 59-69.
- DHANARAI, C. & PARKHE A., 2006, "Orchestrating innovation networks." *Academy of Management Review*, 31 (3), 659–669
- DRAZIN R., GLYNN M. & KAZANJIAN R., 1999, Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sense-making perspective, *Academy of Management Review*, vol. 24 (2) : 286-307
- DURAND R., 2006, Créativité organisationnelle, *Revue Française de Gestion*, vol.32 (161) : 91-94.
- FLORIDA R., 2005, *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent*, Harper Business, Harper Collins.
- FLORIDA, R., 2002. *The Rise of the Creative Class*, Basic Books.
- FORD C. M. et GIOIA D. A., 2000, Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making, *Journal of Management*, Vol. 26 (4) : 705–732
- FORD C., 1996, A theory of individual action in multiple social domains, *Academy of Management Review*, vol. 21 (4) : 1112-1142.
- GLYNN, M. A., 1996, Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation, *Academy of Management Review*, 21: 1081-1111.
- HOSPERS GJ and PEN CJ, 2008, A view of creative cities beyond the hype, *Creativity and innovation management*, 17 (4) : 259-270.
- LEONARD, D. & SWAP, W., 1999, *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*, Harvard Business School Press.
- LUCIE-SMITH E., 1983, *A history of industrial design*, Oxford: Phaidon Press
- McADAM R. and McCLELLAND J., 2002, Individual and team based idea generation within innovation management: organizational and research agenda. *European Journal of Innovation Management*, vol. 5, (2) : 86-97.
- McFADZEAN E., 2001, Critical factors for enhancing creativity, *Strategic change*, vol. 10, (5): 267-283.
- SIMON, L., 2009, Underground, upperground et middle-ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville, *Management International*, vol.13 : 37-51.
- SZOSTAK B., 2007, Le soutien des PME innovantes ligériennes par les réseaux, *Vie & Sciences Economiques*, décembre, numéro spécial 176-177 : 98 -138.
- TESLUK, P. E., FARR, J. L. and KLEIN, S. A., 1997. Influences of organizational culture and climate on individual creativity. *Journal of Creative Behavior*, vol.31 (1), 27-41.
- THIETART R-A., 2003, *Méthodes de recherche en management*, édition Dunod, Paris.
- WEICK K., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Californie
- WOODMAN, R. W., SAWYER, J. E., & GRIFFIN, R. W. 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18: 293-321
- YIN R., 1989, *Case study research: design and method*, Sage publication.