



HAL
open science

Accompagnement et créativité : quel type d'environnement favorisant le développement peut être envisagé ?

André Cipriani

► To cite this version:

André Cipriani. Accompagnement et créativité : quel type d'environnement favorisant le développement peut être envisagé ?. Regards croisés sur les pratiques d'accompagnement entrepreneurial : 2ième Rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, AEI, Jan 2012, montpellier, France. hal-01164551

HAL Id: hal-01164551

<https://hal.science/hal-01164551>

Submitted on 17 Jun 2015

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.

Accompagnement et créativité : quel type d'environnement favorisant le développement peut être envisagé ?

Congressiste : M. André CIPRIANI

Résumé :

En France, les barrières d'accès à l'entrepreneuriat se sont assouplies depuis une décennie. Il convient maintenant de créer ou optimiser les environnements permettant la réactivité et le développement d'innovation de produit, de service ou d'organisation. La créativité collective, associée aux typologies d'entrepreneurs et aux contraintes économiques, permettrait d'augmenter la production d'idées, de concepts, de produits et de services tout en favorisant la réactivité aux fluctuations des marchés et des consommateurs, des jeunes entreprises.

Une étude de la littérature sur la créativité et l'accompagnement permet de mettre en avant les critères communs à ces deux notions, proposant aussi quelques pistes de recherche sur une typologie d'environnements.

Abstract :

In France, the barriers to entrepreneurship are easier since the last decade. It is necessary to create, optimize, environments for responsiveness and development of innovation product, service or organization. Collective creativity, combined with the typologies of entrepreneurs and economic constraints, would increase the production of ideas, concepts, products and services while enhancing young companies' responsiveness to changing markets and consumers.

A study of economics' literature on creativity and support helps us to highlight the criteria common of two concepts, suggest some line of research on environments' typology.

Introduction

Les actions et travaux de recherche sur l'accompagnement des entrepreneurs se renforcent depuis quelques années. Confrontés à la complexité accrue de l'environnement économique et du raccourcissement des temps de production imposés aux acteurs, il convient autant de renforcer les compétences techniques et managériales des entrepreneurs que leurs capacités à évoluer et croître. Au sein d'un environnement plus créatif, les qualités individuelles associées aux compétences acquises permettraient-elles l'augmentation de projets innovants ? Une étude de la littérature permettra d'identifier des critères pouvant servir de base à des pistes de recherche sur les environnements créatifs et l'accompagnement d'entrepreneurs. Avant d'aborder les critères favorisant l'établissement d'environnements créatifs et les pistes potentielles de recherche, nous aborderons les caractéristiques individuelles et les aspects de la créativité en entreprise. Notre travail permettra, à l'issue, de proposer un cadre référent de différents environnements possibles.

2 grandes typologies d'entrepreneurs

L'accompagnement entrepreneurial s'appuie sur deux types d'individus (Zacharias, Neck, Bygrave, Cox, 2001) : celui qui désire entreprendre par « nécessité », son choix étant la meilleure option possible dans son domaine de compétence, et celui qui le devient par « opportuniste », entrevoyant un marché, un produit ou un service inexploité, propice à des marges, une croissance rapide ou une position de leadership. L'une et l'autre des composantes de cette typologie ne sont pas inhérente à une personne, mais plutôt concordantes à un ensemble de critères, tant économiques qu'individuels, sous-jacentes d'une dichotomie dynamique et fluctuante. Nécessité et opportuniste, de par leurs objectifs distincts, induisent un accompagnement plus accentué, dans le premier cas, sur les ressources possédées alors qu'il l'est plus sur les capacités dynamiques dans le second. Acs et Varga (2005) soulignent que l'entrepreneur par « nécessité » n'a pas d'effet sur le développement économique, seul « l'opportuniste » influence les données statistiques de croissance et de développement d'un territoire. Fort de ce constat, cette typologie induit deux axes naturellement opposés :

- L'un tablant sur un retour rapide sur investissement, par renforcement du tissu économique et maintien des emplois, objectif visé des entrepreneurs par « nécessité ». Chaque investissement consenti faisant l'objet de retour financier,
- L'autre conduit à prendre des risques au sein d'un environnement facilitant la créativité, l'innovation et le changement, source potentielle de croissance forte à moyen et long terme. Les investissements financiers consentis n'étant pas récupérables d'un point de vue strictement comptable.

L'un n'étant pas exclusif de l'autre.

La mise en place et l'observation d'un ratio «nécessité d'entreprendre»/«entrepreneur opportuniste» permettra d'appréhender non seulement les tendances individuelles mais aussi la solidité et le dynamisme de développement d'un territoire.

Mais auparavant, qu'elles sont les caractéristiques d'un créateur d'entreprise, et quelles orientations donner à son accompagnement ?

Les particularités individuelles des entrepreneurs.

Le rapport du Global Entrepreneurship Monitor 2010 (Kelley, Bosma, Amoros, 2011), au niveau mondial, fait ressortir 3 traits principaux communs aux entrepreneurs :

- L'intérêt individuel à le devenir (opportunités envisagées, niveau de peur de l'échec, culture territoriale de l'entrepreneuriat, envie de se lancer dans la création d'entreprise, capacités détenues,...),
- La perception d'un environnement économique favorable (âge moyen de l'entrepreneur, type de marché, politique « opportuniste » VS « nécessité », genre, secteur d'activités,...),
- Les attentes et perspectives de développement liées à sa création d'entreprise (croissance envisagée, innovation, développement à l'international,...).

Point sur l'accompagnement.

La loi Dutreil, votée en 2003, a eu un impact important sur le nombre de création d'entreprises françaises : une augmentation de 12,5% (source INSEE). Ajouté à la multiplication des structures d'accompagnement (incubateurs, pépinières) et à certaines aides à la création (ACCRE, APRE), la France a gagné quelques places dans le résultat d'études comparatives internationales et permet de soutenir la comparaison avec des pays phares, tels les Etats-Unis, sur le créneau des entreprises débutantes (Torres, Eminent, 2005).

L'accès à la création étant plus accessible, dans une démarche de croissance et développement économique d'un territoire comme le suggère Acs et Varga (2005) il convient de mettre en œuvre des environnements propices aux opportunistes, aux passages de relais en cas de transmission ou de reprise tout en renforçant la réactivité des acteurs. Cette proposition permet d'ancrer le territoire dans une dynamique pérenne et pourrait influencer positivement sur la densité d'entreprises de taille moyenne, problème actuel des structures d'accompagnement et des politiques publiques.

La créativité en entreprise.

Les études sur la créativité en entreprise couvrent, pour l'essentiel, les trente dernières années. Que ce soit au niveau des individus (Barron, Harrington, 1981 ; Amabile, 1988 et suivant ; Ford, 1996), sur les relations de groupe (Taggar, 2002 ; Bjorkman, 2004), la définition et le rôle de leadership (Amabile, 2004 ; Rickards, Moger, 2006 ; Zhang, Bartol, 2010), son management (Tan, 1998; Borghini, 2005; Auger, 2006), ou dans une proposition de théorie organisationnelle (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993) les connaissances du sujet s'enrichissent par assemblage structurel. Le lien entre l'innovation et la créativité ayant été démontré quelques années auparavant (Rickards, 1996 ; Ekvall, 1996) cette dernière intègre les préoccupations d'entreprises mettant en place ou optimisant des processus d'innovations, ou souhaitant accentuer le potentiel individuel des personnels.

L'ensemble de ces travaux met en relief et s'appuie sur 3 caractéristiques individuelles principales : compétences dans le domaine d'activité, capacités cognitives et conatives liées à la créativité, motivation intrinsèque pour la tâche, ainsi que 3 caractéristiques d'un groupe créatif : sa composition, ses propriétés et ses procédures de fonctionnement. Il n'existe cependant pas d'études longitudinales sur l'impact d'un environnement créatif sur la production des personnels ou leur implication, seuls quelques auteurs abordent les caractéristiques des systèmes propices à la créativité, issus des industries créatives (Bardin, 2006 ; Paris, 2007).

Quels liens peut-on mettre en relief entre créativité et entrepreneuriat ?

Déjà, lors du congrès de 2007, Davel, Lefevre et Tremblay proposaient un parallèle entre carrière artistique et entrepreneuriat. Les mérites de jeunes artistes, leurs compétences, motivations et capacités cognitives et conatives mises en œuvre s'apparentent fortement à celles d'entrepreneurs. Cette démarche était aussi menée par d'autres chercheurs (Paris, 2010), puisant dans certaines industries le succès économique de productions plutôt innovantes.

La tendance actuelle des sociétés et des pouvoirs publics à structurer la créativité, la rendre collective, dans un objectif d'innovation maîtrisée, élargi son impact et touche autant les opportunistes que les entrepreneurs par nécessité (Figure 1). Dans une démarche de recherche de capacités dynamiques, le milieu dans lequel évolue l'entrepreneur conditionne son succès et devient essentiel à son développement et sa réussite.

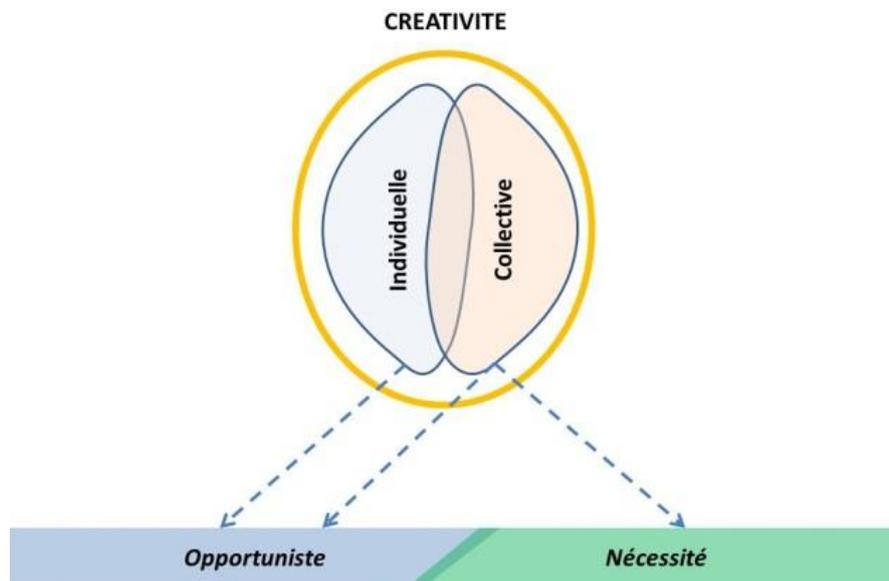


Figure 1 : liens créativité et entrepreneurs

Des environnements de créations d'objets, d'œuvres, tels les projets de design menés au sein de pépinières d'entreprises, sont mis en œuvre dans le but d'insuffler une pensée plus créative et innovante aux entrepreneurs. Dans ces structures, la taille réduite des liens sociaux (Fleming, 2006) facilite grandement cet objectif. En amont, une réflexion sur de nouveaux systèmes éducatifs (OCDE Taddei, 2009) propose de préparer les futurs chefs d'entreprises à de nouveaux enjeux en s'appuyant sur quelques critères de la créativité : prise d'initiatives, proposition de solutions au sein du groupe et portage de projets de bout en bout, en sont quelques-exemples des plus prégnants. Cela concerne indistinctement les deux types d'entrepreneurs de Zacharias, Neck, Bygrave et Cox (2001). Que ce soit dans l'accompagnement, ou en amont de celle-ci, les critères de la créativité sont utilisés, voire utilisables, favorisant la mise en place d'un environnement plus orienté sur la créativité individuelle et collective.

De façon plus globale, la créativité peut être utilisée en termes de finalité (objet), d'environnement (milieu), de guide (process, outils), de caractéristiques (variables) ou de posture (comportement). Entrepreneuriat et créativité, liés dans un but économique, peuvent utiliser les mêmes outils (ex : ateliers créatifs) et faire appel aux mêmes processus (ex : management de projet), mais très peu d'études sont actuellement menées sur l'impact d'un environnement créatif, de type participatif, sur les entrepreneurs et le développement ou la croissance de leurs entreprises. Couplé à des outils, il conditionne le changement de posture, influence certaines variables individuelles et augmente les propositions d'organisations et de produits innovants. Parmi de nombreux travaux de chercheurs canadiens sur la créativité en entreprise, un des pays phare sur cet aspect, citons celui de Carrier, Cadieux et Tremblay (2010). Utilisant la typologie de Mc Fadzean (1999, 2001), il permet d'entrevoir la densité et la consistance d'un environnement mis en place afin de faciliter le développement d'idées nouvelles et originales, suivant l'orientation politique. Un milieu favorable de ce type doit donc être construit avec des objectifs définis, s'appuyant sur les différents profils et besoins de la population participante.

Pour Stacey (1991), cet environnement favorable aux confrontations, ou les cherchant, permet de définir la stratégie économique des entrepreneurs. L'échange ouvert d'idées et de concepts dans un environnement protégé, permet d'entrevoir des opportunités de développement. A l'issue des

périodes d'expérimentations et de partages, l'entrepreneur peut envisager une stratégie plus cohérente en regard du projet initial. Un environnement dans lequel la créativité des individus s'exprime est, par définition protégé, les créatifs (re)cherchent en permanence de nouvelles voies, se stimulent l'un l'autre dans cette recherche de nouveauté. Le Theule et Fronda (2003) soulignent la nécessaire tension permanente au sein de l'organisation, entre gestion et création. Pour ces auteurs, cette fraction instable se retrouve aussi au sein des personnels de l'organisation, passant d'un état d'optimisation des outils, procédures et objectifs donnés à un besoin de proposition nouvelle, voire de réadaptation du travail. Un milieu créatif protégé renforcera cette disposition à la nouveauté, ne devant pas être perçu comme permanent il devra incorporer des phases de ruptures technologiques, temporelles, des domaines ou des objets abordés.

Au sein d'une structure d'accompagnement, l'acquisition de nouvelles connaissances est recherchée tant par les entrepreneurs « opportunistes », de part des changements de référentiel, que par les entrepreneurs par « nécessité » qui utiliseront et vulgariseront ces connaissances. Pour Hatchuel et Weil (2002) cette acquisition ne peut se faire que dans un milieu propice aux nouveautés, ouvert et dans lequel des confrontations d'idées et de propositions permettent de nouvelles solutions.

Les structures d'accompagnement entrepreneurial permettent à tout porteur de projet de proposer, confronter, valider une idée, un service, un produit. Dans le cadre d'individus « opportunistes », la mise en place d'un environnement créatif permettrait d'augmenter les regards sur leurs propositions, entrevoir plus de potentiels dans leurs solutions, affiner le concept ou leur permettre de prévoir les stratégies et les risques envisagés. Dans celui des individus par « nécessité » cet environnement, créateur de nouvelles connaissances, permettrait de confronter les leurs dans un objectif d'augmentation ou de confirmation de leurs compétences.

L'intrapreneuriat, prolongement d'un accompagnement en interne, autre action souhaitée par les pouvoirs publics, peut être facilité par l'évolution des jeunes entreprises au sein d'environnements créatifs. Il est sous-jacent aux premières phases de création d'entreprise, nombre de personnels créent une société partenaire ou concurrente à l'entreprise de départ dans les premières années de création. Les entrepreneurs seront plus à même d'insuffler une culture d'entreprise ouverte, condition d'une réussite.

Pistes de recherche

La bataille économique sur l'innovation permet de construire un terrain moins concurrentiel et rend l'entreprise de plus en plus perméable à la créativité. Les innovations techniques, technologiques, sociales ou organisationnelles, pérennisent ce besoin de créer et se différencier. En amont aux structures d'accompagnement, les écoles structurent l'éveil et la sensibilisation des étudiants de façon théorique autant que pratique. En aval, les regroupements d'entreprises sont à l'écoute, utilisent et mettent à profit certains outils ou processus de créativité, pour leurs membres ou leur fonctionnement. Quelques organismes d'accompagnement intègrent le design et l'art, veulent créer un environnement capable de susciter un nouveau regard de la part des créateurs d'entreprises au sein d'un courant culturel contemporain. L'étude d'environnements dans l'accompagnement des entrepreneurs semble un champ intéressant à développer, autant dans l'objectif d'augmentation de compétences techniques, domaines d'activités ou gestion d'entreprise, que dans celui d'élargissement du champ des possibles, permettant de (re)mettre en question les connaissances afin d'en tirer un avantage économique.

Aucune étude longitudinale sur ce sujet n'ayant été menée, il semble intéressant de compléter les connaissances actuelles sur l'entrepreneuriat par l'étude des environnements immédiats et leurs conséquences sur la croissance et le développement.

Reprenant le cycle Création/Gestion de Le Theule et Fronda (2003), mis en relation avec les typologies d'entrepreneurs de Zacharias, Neck, Bygrave et Cox (2001) nous suggérons 4 types d'environnements () pouvant servir de base à ce travail :

- **Perturbateur actif** : Environnement créatif, confrontant différents champs culturels avec participation des individus permettant d'agrandir leurs perceptions du secteur d'activité et de ses caractéristiques,
- **Initiation & Suivi** : Accompagnement d'activité(s) ou sous-traitance, utilisations de nouveaux outils, suivi dans les phases de conception
- **Compétences** : Accroissements des compétences individuelles techniques, technologiques ou managériales, dans le but de pérenniser l'organisation,
- **Médiation** : Accompagnement à la découverte de nouveaux concepts, nouvelles idées, nouvelles productions en liens avec les compétences et connaissances détenues, dans le domaine d'activité de l'entrepreneur ou dans sa filière.

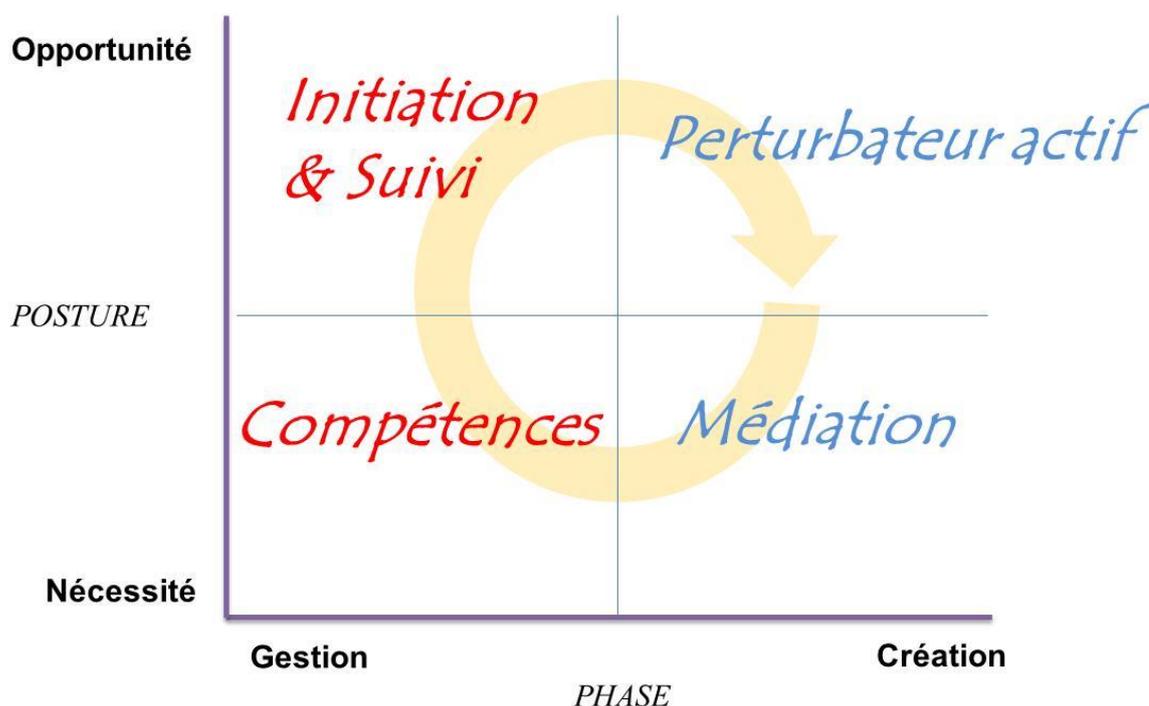


Figure 2 : Types d'environnements

L'étude de la population des entrepreneurs et la connaissance de leurs marchés conditionnent l'intérêt et la réussite de travaux de recherche. La nature idiosyncratique de l'entrepreneur donne à cette approche une pertinence territoriale forte mais aussi temporelle et guère transposable. Dans le cadre de cette proposition, la pertinence des variables de référence « posture » et « phase » ainsi que le construit d'un repère orthogonal peuvent être envisagés. Le cycle gestion/création est bien distinct d'une posture nécessité/opportunité, seuls les environnements dans lesquels évoluent les entrepreneurs permettent de les relier. Les variables de référence pouvant fluctuer, le bien-fondé d'une mise en place d'environnements est fonction des profils des entrepreneurs « à un moment donné ». Mettre en place un environnement créatif participe à la dynamique de création des entrepreneurs et des entreprises (Amabile 1996,1997 ; Taggar 2000 ; Auger 2006) qui, en relation avec les typologies individuelles, induit des approches et démarches différentes. Plus axées sur la participation, lorsque la démarche créative est initiée, plus axées sur la médiation lorsqu'elle ne l'est pas et que l'entrepreneur souhaite s'y engager. La réussite de cette proposition est autant dans le construit et l'articulation des environnements que dans l'appréhension et la participation du public.

Biblio

- Acs Z J., Varga A., 2005. "Entrepreneurship, agglomeration and technological change." *Small Business Economics* 24(3): 323-334.
- Amabile T. M., 1988, "A Model of Creativity and Innovation in Organizations." In *Research in Organizational Behavior*. Vol. 10, edited by Barry M. Staw and L. L. Cummings. Greenwich, Conn.: J.A.I. Press.
- . 1996. "Creativity in Context" Boulder, Colo.: Westview Press.
- . 1998. "How to kill creativity." *Harvard Business Review* 76, no. 5: 76-87.
- . 1997. "Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do." *California Management Review* 40: 39-58.
- Amabile T M, Barsade S G., Mueller J, Staw B. 2005. "Affect and Creativity at Work." *Administrative Science Quarterly*, 50, n°3, 367-403.
- Auger P., 2006. "La créativité au travail, peut-on manager la motivation des créatifs ?" *XVIIe Congrès de l'AGRH*, Reims.
- Aydalot P, 1986, « Milieux Innovateurs en Europe ». Paris : GREMI.
- Bardin D., 2006, "Management de la créativité en entreprise" *Edition Economica*, Paris
- Barron F., Harrington D. M. 1981. "Creativity intelligence and personality." *annual review psychology* 32:439-76.
- Bjorkman H., 2004. "Design Dialogue Groups as a Source of Innovation: Factors behind Group Creativity." *Creativity and Innovation Management* 13(2): 97-108.
- Borghini S. 2005. "Organizational Creativity: breaking equilibrium and order to innovate." *Journal of Knowledge Management* vol 9 n° 4: p19-33.
- Carrier C, Cadieux L, Tremblay M., 2010. "Créativité et génération collective d'opportunités. Quelles techniques pour supporter l'idéation ?" *Revue Française de Gestion* (206): 113-127.
- Davel E, Lefevre F, Tremblay D. G., 2007. "Carrière artistique et entrepreneuriat : la créativité comme voie de recherche." In *Vème Congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat*.
- Ekvall G. 1996. "Organizational climate for creativity and innovation." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5(1): 105-123.
- Fleming L, Marx M. 2006. "Managing Creativity in Small Worlds." *California Management Review* 48,n°4: 6-27.
- Florida R. 2002. "The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life", *Basic Books*, New York.
- Ford C M. 1996. "A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains." *Academy of Management Review* 21(4): 1112.
- Hatchuel A, Weil B, 2002, « La théorie C-K : Fondements et usages d'une théorie unifiée de la conception », *Colloque Sciences de la conception*, Lyon.
- Kelley D J., Bosma N, Amorós J E., 2011. "Global Entrepreneurship Monitor 2010 Global Report". *Babson College and Universidad del Desarrollo*: Wellesley MA, Santiago Chili.
- Le Theule M.A., Fronda Y. 2003. "L'organisation en tension entre création et rationalisation : confronter la gestion aux créateurs." *CNAM*.
- McFadzean E., 1999, "Creativity in MS/OR: Choosing the appropriate technique", *Interfaces*, vol. 29, n° 5, p. 110-122.

- McFadzean E., 2001, "Critical factors for enhancing creativity", *Strategic Change*, vol. 10, n° 5, p. 267-283.
- Paris T, 2010, « Manager la créativité », *Edition Pearson*, collection village mondial
- Rickards T, Moger S. 2006. "Creative Leaders: A Decade of Contributions from Creativity and Innovation Management Journal." *Creativity and Innovation Management* 15(1): 4-18.
- Stacey R D., 1991, « The Chaos Frontier: creative strategic control for business » *Butterworth Heinemann*.
- Taddei F. 2009. "Training creative and collaborative knowledge-builders: a major challenge for 21st century education", *Rapport commandé par l'OCDE*.
- Taggar S. 2002. "Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model." *Academy of Management Journal* 45(2): 315.
- Tan G. 1998. "Managing Creativity in Organizations: a Total System Approach." *Creativity and Innovation Management* 7(1): 23-31.
- Torres O., Eminent A.. 2005. « Rapport sur l'entrepreneuriat 2003-2004 en France et dans le monde » *Global Entrepreneurship Monitor*.
- Woodman R W, Sawyer J E, Griffin R W. 1993. "Toward a theory of organizational creativity." *Academy of Management Review* vol 18 no: p293-321.
- Zacharakis A L, Neck H M, Bygrave W D, Cox L W., 2001. Executive Report Global Entrepreneurship Monitor. *National Entrepreneurship Assessment*, United States of America 2001.
- Zhang X, Bartol K. 2010. "Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement." *Academy of Management Journal* 53(1): 107-128.