

Mobiliser le territoire créatif pour stimuler la créativité organisationnelle : un nouvel enjeu pour les PME

Gaëlle Dechamp, Maître de Conférences, COACTIS - Université Saint-Etienne -France

gaille.dechamp@univ-st-etienne.fr

Bérangère Szostak, Maître de Conférences, COACTIS - Université Lyon 2 France,

berangere.szostak@univ-lyon2.fr

Résumé : Pour développer leur inventivité, et trouver de bons partenaires, la littérature récente en stratégie montre que les entreprises, et particulièrement les PME, doivent s'ouvrir sur leur environnement. Ainsi, les entreprises adoptent de plus en plus un modèle d'innovation ouvert en utilisant des sources externes d'information, ce qui est d'autant plus crucial pour une PME qui est limitée en ressources. Le territoire créatif au sens de Florida (2002, 2005) mérite alors d'être articulé à ces conclusions car celui-ci défend l'idée que la compétitivité d'un territoire passe par la créativité de sa population ; cela implique l'existence d'une richesse et d'un dynamisme de la vie artistique locale, ce qui maintient, attire et crée une force de travail productive et adaptable. Cohendet et Zapata (2009) puis Cohendet et al, (2011) pour leur part, précisent que trois niveaux créatifs coexistent sur un territoire : *l'upperground* (la partie visible du territoire créatif avec les organisations institutionnelles et les travailleurs des secteurs technologiques, de l'art/culture, et de l'éducation), *l'underground* (les personnes engagées de manière informelle dans des activités créatives comme la peinture, le design, l'art et le divertissement), et le *middleground* (les collectifs/associations regroupant ces personnes). Notre article propose alors de discuter de l'effet du territoire créatif sur la créativité organisationnelle en PME.

Cette question est instruite à travers une étude de cas prenant place sur le territoire de Saint-Etienne Métropole, labellisé « ville créative design » par l'UNESCO. Nous étudions précisément un dispositif institutionnel original, le « Concours Design Concept ». Ainsi, nous considérons quatre projets en compétition où des PME locales, des designers et des clusters coopèrent dans la création d'un nouveau produit.

Plusieurs résultats résultent de l'analyse de ce cas. D'un point de vue empirique, nous mettons en lumière que le territoire créatif est une opportunité pour les PME de développer de multiples relations avec des acteurs innovants ce qui leur permet de développer leur créativité, ou encore que, pour que la créativité des PME soit stimulée, le territoire créatif doit rendre visible aux PME les trois niveaux du territoire créatif et leurs interactions. Ce travail met également en avant deux résultats théoriques : la nécessité pour les PME qui souhaitent développer leur créativité de s'ancrer dans le territoire d'une part (ce qui interroge les frontières des organisations ainsi que l'articulation des trois niveaux du territoire) ; et l'importance de la confiance dans les situations de co-création d'autre part (formalisation du partage de la propriété intellectuelle par exemple). Enfin, nous soulignons l'importance de définir la créativité organisationnelle au regard du contexte, ce qui explique, entre autres, la difficulté de proposer un outil de mesure de ce concept.

Mots clés : PME, territoire créatif, étude de cas, innovation (créativité)

Mobiliser le territoire créatif pour stimuler la créativité organisationnelle : un nouvel enjeu pour les PME

Si la littérature en management de la créativité est l'objet de l'attention des chercheurs depuis quelques années (Amabile, 1988 ; Ford, 1996 ; Woodman et al., 1996 ; Durand, 2006), force est de constater que peu s'interrogent sur la créativité en PME (Carrier et Szostak, *à paraître*), créativité organisationnelle définie ici comme un processus de création et de captation des idées de valeur d'individus créatifs permettant le renouvellement d'une organisation spécifique. Pourtant, les caractéristiques des PME (ressources limitées, centralité du dirigeant, stratégie peu formalisée, intuitive et de court terme, marché local etc.) exacerbent des questionnements majeurs en stratégie (Torres et Julien, 2005 ; Julien, 1994). En l'occurrence, nous constatons que les PME peinent souvent à réunir suffisamment de ressources pour développer des projets créatifs voire innovants (Blackburn et Smallbone, 2008 ; D'Amboise et Maldowney, 1988). Ainsi, pour développer l'accès à l'information sur les nouveaux besoins et les nouvelles manières de produire, certaines organisations font le choix de s'ouvrir à des partenaires extérieurs et adoptent un modèle d'innovation dit « ouvert » (Van de Vrande et al. 2009). Jacquier-Roux et al. (2012, p. 131) montrent, dans le cas des entreprises internationales, que plus la diversité des collaborations externes est élevée, plus la redondance des dispositifs de partage des connaissances aura tendance à être forte. Le Roy et al. (2013) précisent que, en matière de nouveaux produits, les collaborations avec des organisations (non-) concurrentes ont une influence variée sur l'innovation (incrémentale et de rupture). Ils en concluent que la coopération avec les consommateurs, les universités et les organismes de R&D impacte positivement l'innovation. Selon Zhang et al. (2006), les PME dites « innovantes » s'engagent davantage dans un apprentissage de type interactif et informationnel au sein de l'entreprise et avec des partenaires extérieurs ; elles pratiquent même le scanning environnemental pour développer de nouveaux produits et processus. Ainsi, si la littérature en innovation nous conduit à comprendre que les PME ont tout intérêt à être ouvertes à leur environnement pour capter les connaissances nécessaires à leur développement, cela est d'autant plus fondé quand on s'intéresse à la créativité ou au processus de captation d'idées de valeur (Carrier et Gélinas, 2011). D'ailleurs, Ford (1996)

intègre le marché et l'environnement institutionnel dans son modèle de l'action créative des organisations

Dans ce sens, le territoire propose de réelles opportunités pour les PME. Selon Florida (2002, 2005), il existe même un *territoire créatif*. Cet auteur défend l'idée que la compétitivité d'un territoire passe par la créativité de sa population ; cela implique l'existence d'une richesse et d'un dynamisme de la vie artistique locale, ce qui maintient, attire et crée une force de travail productive et adaptable (Tremblay et Tremblay, 2010). Cohendet et Zapata (2009) et Cohendet et al. (2011) décrivent ensuite l'existence de trois niveaux créatifs sur un territoire : *l'upperground* (la partie visible du territoire créatif avec les organisations institutionnelles et les travailleurs des secteurs technologiques, de l'art/culture, et de l'éducation), *l'underground* (les personnes engagées de manière informelle dans des activités créatives comme la peinture, le design, l'art et le divertissement), et le *middleground* (les collectifs/associations regroupant ces personnes). Ces trois niveaux sont en interaction et soutiennent la compétitivité d'une zone géographique donnée.

Ce territoire créatif pourrait alors être une ressource stratégique pour les PME : il leur permettrait de dépasser leurs contraintes pour développer des projets créatifs, en créant des coopérations externes (Le Roy et al., 2013). Notre article propose donc de discuter la question de recherche suivante : **quel est l'effet du territoire créatif sur la créativité organisationnelle des PME ?** La première partie construit cette question de recherche en articulant la littérature de la créativité organisationnelle dans le cas de la PME et de celle du territoire créatif. Elle est explorée à travers une étude de cas qualitative prenant place dans le territoire de Saint-Etienne Métropole, labellisé « ville créative design » par l'UNESCO. Nous étudions précisément un dispositif institutionnel original, le « Concours Design Concept », car il est connu que les concours impactent la créativité des acteurs engagés (Hutter et al. , 2011 ; Morgan et Wang, 2010). Ainsi, nous considérons quatre projets en compétition où des PME locales, des designers et des clusters coopèrent dans la création d'un nouveau produit. Les résultats mettent en exergue deux constats : le territoire créatif a permis aux PME ligériennes de saisir l'opportunité de créer de multiples relations avec des acteurs innovants du territoire ; et ces PME voient leur créativité stimulée par les interactions entre les trois niveaux dudit territoire. Enfin, la conclusion souligne entre autres l'importance de définir la créativité organisationnelle au regard du contexte, ce qui explique, entre autres, la difficulté de proposer un outil de mesure de ce concept.

1. ANCRAGES THEORIQUES

Le territoire créatif est un concept récent qui s'inspire entre autres des réflexions liées au courant des systèmes régionaux d'innovation (ou SRI) (Auneau, 2009 ; Razafindrazaka, 2012a et b ; Tremblay et Tremblay, 2010). Un auteur incontournable, Florida (2002, 2005), défend l'idée que les villes doivent attirer une classe de travailleurs créatifs (ingénieurs, scientifiques, architectes,...) pour former des territoires innovants et créatifs. 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. A cela s'ajoute l'existence de « clusters créatifs » ou de « l'économie mauve », où l'art, la culture, les entreprises collaborent pour imaginer de nouveaux modèles d'affaires. Des villes comme Montréal, New-York, Barcelone, Miami illustrent ce genre de territoire créatif. Ainsi les PME pourraient pleinement s'appuyer sur cet environnement pour développer leur propre créativité (Carrier et Szostak, *à paraître* ; Ford, 1996). Cette partie se propose donc de construire la problématique en précisant les notions de créativité organisationnelle en PME et de territoire créatif.

1.1. LA CREATIVITE ORGANISATIONNELLE DES PME

La littérature sur la créativité organisationnelle en PME est encore en construction. Pourtant, elle souligne un réel potentiel de recherches significatives (Carrier et Szostak, *à paraître*). Il est à noter tout d'abord que les chercheurs et managers en général utilisent souvent « innovation » et « créativité » comme des synonymes, bien qu'il s'agisse de deux concepts certes liés mais différents sur trois aspects au moins (Ford, 1996, Carrier et Gélinas, 2011). 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 ; elle « s'accommode de l'organisation » (Durand, 2006). La créativité organisationnelle, elle, transforme l'organisation, et implique la nouveauté. Troisièmement, l'homme est la pierre angulaire de la créativité organisationnelle (Dubois, 2013), 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). Carrier et Gélinas (2011, p. 242) soulignent aussi que la créativité consiste à capter des idées de valeur, alors que l'innovation vise à capturer la valeur des idées. De ces distinctions, nous retenons que la construction sociale est l'une des caractéristiques importantes de la créativité organisationnelle : la personne créative n'est pas seule comme un artiste dans son atelier, elle travaille avec d'autres. Par conséquent, le

management de la créativité suppose de prendre en considération les interactions de l'organisation avec l'ensemble des acteurs internes et externes, ce qui favorise la détection et le développement de la nouveauté utile (Carrier et Gélinas, 2011).

Tableau 1: Principales définitions de la créativité organisationnelle

Definitions	Auteurs
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, 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, Kramer, Fleming, 2002

La littérature propose différentes définitions de la créativité organisationnelle (voir tableau 1) qui mettent en avant trois dimensions essentielles que l'on a retenues dans celle retenue dans cet article s'appuie. La première dimension concerne le **contexte**. Les individus qui s'engagent dans des projets créatifs s'inscrivent, en effet, dans un contexte organisationnel. Bien qu'il n'existe pas de mesures indiscutables de la créativité et de ses dimensions, nous observons que des chercheurs en ont créées quelques-unes. La dimension du contexte interne ressort comme primordiale, contexte largement insufflé par le dirigeant dans une PME ; Sylvie Gélinas parle d'ailleurs de son « rôle de tremplin » en matière de créativité (Filion, 2011, p.72). Amabile (1988), en outre, met en avant des caractéristiques de ce contexte à surveiller pour gérer la créativité organisationnelle comme le type de management, le degré d'autonomie des salariés etc. Plus tard, Ekvall (1995) propose, quant à lui, de s'intéresser au climat organisationnel favorable à la créativité, notamment la confiance, le jeu/l'humour, la gestion des conflits, le temps laissé pour les idées, la prise de risque...

Le contexte externe doit également être davantage pris en compte dans l'étude de la créativité organisationnelle (Ford, 1996). En effet, le marché ou les institutions professionnelles ont un impact sur la pratique créative. Parmi les institutions, sont présents les organismes de soutien aux acteurs du champ concerné, les représentants professionnels, les structures dédiées au développement du marché. Pour illustration, Szostak (2006b) explique que, en France, les

agences de design, qui sont des PME de l'industrie créative, sont en interaction, entre autres, avec les Ecoles des Beaux-arts, les Universités de Sciences dures et de Sciences Sociales, les Musées, les Agences de développement comme le Centre du design devenu l'ARDI¹, les designers intégrés dans les grandes entreprises etc. Aussi nous pensons que la créativité des PME évolue grâce à leurs collaborations avec des réseaux scientifiques et techniques propres à un territoire. La créativité est alors un construit situé, ce qui implique de définir le contexte dans lequel elle s'exprime et d'en définir les acteurs en interaction.

La deuxième dimension concerne **l'engagement des individus créatifs**. En effet, la créativité suppose des personnes créatives qui sont des personnes indépendantes, solitaires, curieuses, émotives entre autres (Csikszentimihalyi, 2006). Dans une organisation, les créatifs sont amenés à discuter et à partager avec les autres leurs idées pour qu'elles deviennent communes. Ils travaillent à convaincre les décideurs, qui, s'ils sont satisfaits, investissent en elles, décideurs qui se résument souvent au dirigeant dans une PME. Ici nous retenons l'analyse de la créativité organisationnelle de Drazin et al. (1999), qui mobilisent l'approche de Weick (1995) et soulignent les différents degrés d'engagement. Le premier niveau est intra-sujetif (ou individuel) : les idées créatives appartiennent à une seule personne. Le deuxième niveau est inter-sujetif, c'est-à-dire entre deux ou plusieurs individus (le groupe) : les idées créatives qui sont transformées à travers des conversations, appartiennent à une équipe, à un département fonctionnel ou à un groupe projet. Le troisième et dernier niveau est collectif: les idées créatives sont discutées puis transformées en raison des interactions entre les différents niveaux inter-sujetifs. Ainsi, nous considérons que le niveau collectif est atteint quand les acteurs des fonctions essentielles pour le projet sont impliqués – ce qui est spécifique à chaque projet.

En outre, selon Dubois (2013), l'engagement des individus créatifs n'est pas aisé en organisation où le collectif prime sur l'individuel. Pour soutenir leur engagement, l'auteur suggère alors de satisfaire leurs besoins de développement personnel, par exemple, en leur permettant d'actualiser leurs connaissances et le développement de leurs compétences à travers des collaborations avec des acteurs externes (Zhang et al., 2006), ce qui peut s'avérer délicat en PME en raison de la limite des ressources. Drazin et al. (1999) soulignent, toutefois, l'existence potentielle de conflits entre les communautés de gestion et de techniciens. Ces risques peuvent être exacerbés face à la multiplicité des acteurs internes et externes qui est pourtant nécessaire (Tremblay, *à paraître*). En effet, chacun de ces acteurs

¹ ARDI : Agence régionale de développement de l'innovation

n'a pas le même degré d'attachement à l'idée originelle, même si, in fine, un « sentiment de confiance collective » doit émerger (Filion, 2011, p. 73).

La dernière dimension de la créativité concerne **la capacité de renouvellement de l'organisation**. Alors que le processus créatif a lieu, trois types de crises peuvent se produire (Drazin et al. 1996). Premièrement, lorsque l'ordre négocié d'un système collectif ne permet pas de résoudre un problème, une crise dite « 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 et les organisations renouvellent la formulation de leur stratégie.

Dans le cas des PME, ces changements soulignent leur capacité d'agilité (Barzi, 2011). En effet, les ajustements mutuels, la centralité de leur dirigeant rendent ces entreprises plus enclines à se renouveler et à s'adapter à une crise. Loin d'être un obstacle à la créativité, les crises favorisent ainsi l'émergence d'idées de valeur que les PME peuvent plus facilement capter en raison de leur taille. Dans le cas de collaborations entre PME sur un territoire donné, les différences entre les acteurs (cultures, secteurs d'activité, expertises différentes) suggèrent l'apparition possible de crises. On peut alors imaginer des situations où le territoire lui-même est une source de perturbations « dynamisantes » au sein des PME, c'est-à-dire favorables à la prise de conscience d'opportunités créatives à intégrer dans leur stratégie d'innovation (Tremblay, *à paraître*).

Ces caractéristiques prégnantes dans la littérature de la créativité organisationnelle nous conduisent ainsi à appréhender le territoire comme un contexte susceptible d'offrir des opportunités aux PME de capter des idées de valeur et de soutenir l'engagement des individus créatifs. Nous nous focalisons en revanche sur un territoire distinctif : le territoire créatif.

1.2 LE TERRITOIRE CRÉATIF : UN EFFET LEVIER POUR LA CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE DES PME

Pour développer des idées nouvelles, les entreprises utilisent de plus en plus des sources externes d'information (Van de Vrande et al., 2009 ; O'Gorman et Kautonen, 2004 ; Razafindrazaka, 2012b). Mais développer des contacts externes et des relations avec leur environnement est souvent difficile pour les dirigeants de PME qui ont finalement peu d'opportunités d'analyse environnementale. Cependant, Lowik et al. (2012) démontrent, qu'en raison de ses ressources rares, une PME a tout intérêt à multiplier les liens avec un petit

nombre de partenaires innovants clairement identifiés. Taylor et Pandza (2003) montrent, quant à eux, que l'accès aux connaissances et aux relations extérieures est facilité par la mobilisation de contacts de « confiance », c'est-à-dire de personnes proches du dirigeant. Ainsi, le territoire local qui est le lieu principal d'ancrage des PME dans lequel le dirigeant développe fréquemment son réseau personnel et professionnel semble bien être un terreau astucieux à explorer dans une logique de *scanning* (Jenssen et Nybakk, 2009) en vue de la créativité.

Des chercheurs ont alors proposé de s'intéresser à l'économie créative et, plus précisément, au territoire créatif. Les économistes comme Florida² (2002, 2005) ont proposé de voir ce qu'apporte le territoire créatif aux acteurs dudit territoire. En revanche, la littérature sur l'économie créative distingue deux principales approches. La première étudie certains secteurs d'activités qualifiés d'industries créatives tel que le design, la publicité, le marché de l'art, les jeux vidéo, les films, le spectacle vivant (Cohendet et Simon, 2007, De Fillippi et al. 2007, Camelo-Ordaz et al., 2012, Oliver et Ashley, 2012). La deuxième approche se veut plus transversale et s'intéresse davantage au développement d'un territoire dans son ensemble. L'économie créative serait alors une économie qui fonde sa croissance sur le potentiel de la créativité artistique et culturelle dans le dynamisme local et la compétitivité territoriale. Les politiques de développement local sont alors décloisonnées permettant l'irrigation de ce potentiel dans toutes les dimensions du développement (Chesnel, 2012). En ce sens, une approche centrée sur le système régional d'innovation permet de mettre en lumière comment les entreprises d'un milieu donné innovent en mettant à profit les capacités et ressources des organisations de proximité (Razafindrazaka, 2012). La créativité est alors le résultat d'interactions et de collaborations entre entreprises (des grandes et des petites) et organisations appartenant à une même ville, région ou pays : elle est créée et entretenue par des processus localisés, qui se déploient davantage dans des relations de proximité géographique et sociale, car cela implique des échanges de face à face, les plus propices au transfert des connaissances et savoir-faire tacites. La créativité sur un territoire peut alors surgir via trois types de logique territoriale (Lemaignan, 2010). La logique interstitielle favorise l'émergence de projets innovants là où une niche technologique et/ou commerciale permet d'articuler deux ensembles, qui peuvent être soutenus, pour certains, par une plateforme d'initiative locale. La logique d'hybridation consiste pour un territoire à accueillir des

² Il est à noter que les travaux de ce chercheur ont fait l'objet de critiques sur la méthodologie de sa recherche, sa défense de la *gentrification*, son interprétation simplifiée de la croissance économique en milieu urbain dans le contexte contemporain... Cependant, ce concept reste mobilisé dans la littérature telles que, par exemple, Tremblay et Tremblay (2010) ou Cohendet et Zappata (2009).

activités, soit nouvelles mais complémentaires de celles déjà présentes, soit qui se greffent sur celles déjà existantes. La logique de « turbulence économique positive », pour sa part, cherche à développer des partenariats entre les acteurs territoriaux en s'appuyant sur les relations de confiance préexistantes au projet. Or, comme le démontrent Tremblay et Carrier (2006), l'identification d'opportunités et d'idées de valeur est accrue en situation collective. Une PME peut ainsi profiter de ces différentes logiques territoriales pour saisir des opportunités et des idées de valeur, mais aussi pour rassembler autour de ses propres idées originales, d'autres acteurs originaux du territoire créatif.

En outre, les travaux de Simon (2009), Cohendet et Zapata (2009), Cohendet, Grandadam et Simon (2011) précisent que le territoire créatif est composé de trois niveaux en interaction. 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 ». Avec ce modèle, la créativité de l'organisation est considérée comme le résultat d'un maillage entre les niveaux - le groupe de travail favorisant 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). Simon (2009) mobilise ce modèle, et le transpose aux dynamiques et flux créatifs dans le contexte d'un territoire. Ainsi, les territoires créatifs sont à analyser à travers trois niveaux : l'upperground, l'underground et le middleground. Il est à noter que la créativité informelle propre à l'*underground* 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* fait le lien entre les deux autres niveaux créatifs d'un territoire. Il assure l'enrichissement de la créativité des organisations par la créativité artistique structurée mais aussi émergente et inorganisée. Ce processus d'échanges permanents bâti sur des relations formelles et informelles entre les trois niveaux amène le territoire à devenir de plus en plus créatif. 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. Cette variété des acteurs et activités économiques (Desrochers et Leppälä, 2011) mais aussi l'existence de places et de communautés d'échanges participent grandement à la créativité d'un territoire. Le dirigeant de PME inséré dans un tel territoire est

ainsi légitimité dans sa démarche de recherche d'idées de valeur auprès des parties-prenantes de son organisation (salariés, financeurs, clients, fournisseurs, etc).

Cet aperçu de la littérature sur le territoire créatif nous amène alors à proposer la problématique suivante : quel est l'effet du territoire sur la créativité organisationnelle des PME ? – questionnement que nous avons eu l'opportunité d'explorer dans le cadre d'un dispositif institutionnel à savoir le « concours Design concept » - (Hutter et al., 2011 ; Morgan et Wang, 2010).

2. TERRAIN ETUDIE ET METHODE

Les données étudiées dans cet article sont issues d'un projet de recherche avec le Conseil général de la Loire. Les chercheurs ont eu l'opportunité de participer à une initiative créative du Conseil général, qui a été développée dans le cadre de son programme « *Innovation et Compétitivité* ». Cette initiative se déroule sur le territoire de la Loire, et principalement autour de la ville de Saint-Etienne, qui a le statut de « ville créative » de l'UNESCO (voir le tableau 2). L'objectif affiché de ce programme était de favoriser une logique de « *Territoire Innovant* » dans un contexte où les entreprises souffrent d'un manque de créativité et d'innovation.

Tableau 2 – Points de repères sur le territoire de la Loire.

La Loire est un territoire de 4773km² regroupant trois arrondissements : Saint-Etienne, Roanne et Montbrison pour une population d'environ 742 960 habitants (recensement de 2009). Ce territoire est situé en Rhône-Alpes et accueille principalement des PME. Le contexte économique de ce territoire 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 entreprises 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 autres entreprises ligériennes.

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) pour imaginer de nouvelles idées. Les « clusters » par exemple regroupent les entreprises du département dans un secteur industriel donné comme la mécanique, le médical ou le numérique. Et les « Pôles de Compétitivité » ont une envergure nationale ou internationale en regroupant des entreprises et des laboratoires régionaux autour d'une compétence spécifique (pour la Loire, Viaméca et Techtera). Aujourd'hui, le constat d'institutions comme le Conseil général de la Loire, la CCI et l'Agence de développement est que les entreprises ligériennes doivent davantage profiter du territoire créatif pour créer leur produit propre. Ainsi, depuis les années 2000, la ville de Saint-Etienne s'organise autour du design avec, par exemple, la Biennale Internationale du design, la Cité du Design, des formations diplômantes en design.

Dans ce cadre, le Conseil général a choisi de créer des concours autour d'objets transversaux tel que le design par exemple (voir tableau 3). Le design est une activité humaine conceptuelle

issue de la culture et de la technique. Ses objectifs peuvent être l'industrialisation et la commercialisation, mais pas systématiquement (Dechamp et Szostak 2013). Ainsi, nous retiendrons que le design est une méthodologie qui peut avoir trois angles d'approche créatifs : le fonctionnalisme, le formalisme et le stratégique (Dechamp, 2000 ; Szostak, 2006a). 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 et les managers à des pratiques innovantes (O'Gorman et Kautonen, 2004). Le concours auquel nous avons eu un accès privilégié est celui centré sur le design, nommé « Concours Design Concept », qui s'est déroulé du 15 juin 2007 (lancement de l'appel à projets) au 07 juillet 2008 (présentation des trois projets lauréats à des financeurs).

Tableau 3 – Descriptif du concours Design Concept

Le Conseil général en tant qu'organe politique a pris le parti de s'appuyer sur des collaborations entre organisations pour relancer le développement de produits et services créatifs propres des PME du territoire. 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 qui permet de passer d'une idée à un concept, puis à un produit.

La feuille de route quant au déroulement de ce concours est la suivante : suite à un appel à projets du Conseil général, une première sélection de 5 projets (sur 9 présentés) portés par les clusters du territoire (Loire Numérique, Mécaloire, Pôle Optique Rhône-Alpes, Club ERF -Entreprendre en Roannais Forez, et Sporaltec) pour leurs membres PME, a été réalisée par un jury d'experts et d'acteurs institutionnels. Les projets retenus respectaient plusieurs caractéristiques : (1) la dimension collective forte : le consortium créé permettait aux individus de s'engager dans la démarche créative; (2) le développement potentiel d'un produit propre : les PME pouvaient se projeter concrètement dans de nouvelles opportunités d'affaires, ce qui implique un renouvellement significatif des organisations ; (3) le contexte favorable au développement du projet : les acteurs devaient participer au projet tout en respectant le cahier des charges imposé, notamment le critère d'ouverture à l'autre. Ces 5 projets retenus regroupent chacun : 2 à 6 PME qui appartiennent au même cluster, l'animateur ou le responsable du cluster, et 3 à 5 designers appartenant au *collectif Designers+*³ (association loi 1901 regroupant des agences de design ligériennes). Dans le cadre du concours, les designers sont indemnisés à hauteur de 5000€ par projet par le Conseil général. Après 5 mois de travail collectif, les produits créatifs sont présentés au jury final qui choisira les lauréats. Les trois projets lauréats du concours seront accompagnés jusqu'à la phase de prototypage.

Le choix du mode « concours » a répondu à la volonté des initiateurs de mettre de la compétition entre les entreprises locales. Hutter et al. (2011) et Morgan et Wang (2010) démontrent effectivement que les Concours jouent un rôle capital dans la croissance économique et incitent fortement les innovations par l'émergence de solutions créatives.

La recherche est exploratoire et qualitative ; elle a couru de 2007 à 2010. Les initiateurs du Concours, imaginant ce dispositif « chemin faisant », ont sollicité le regard des chercheurs pour le critiquer et l'ajuster si nécessaire. Ainsi, des comptes rendus semestriels ont été

³<http://www.collectif-designersplus.fr/>

réalisés et discutés avec le Conseil général pendant la durée du projet. Trois types de données ont alors été recueillis : (1) l'ensemble des documents écrits relatifs au concours en lui-même et ceux de chaque projet en compétition ; (2) des entretiens des acteurs impliqués dans les projets et (3) la participation des chercheurs et leur analyse des projets en tant que membres du jury de la phase finale du concours, ce qui peut alors s'apparenter à « l'observateur qui participe » (Thiétart, 2003, p. 235). Tous les acteurs des projets sélectionnés au début du concours ont été interviewés, soit 26 acteurs pour 34h d'entretiens. 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 et de la créativité, description des activités de développement de nouveau produit dans leur structure
- Récit d'expérience sur le déroulé du concours: la première réunion avec tous les membres, la gestion de la collaboration inter-entreprises au cours du processus, leurs conclusions sur le projet mené.

La totalité des entrevues a été enregistrée, retranscrite, validée par les répondants et utilisée pour rédiger la synthèse de chaque projet selon une grille d'analyse commune validée par les acteurs impliqués dans le Concours (Conseil général, PME, clusters). Cette grille reprend les thèmes du guide d'entretien Le tableau 4 recense les informations relatives aux projets analysés pour cet article⁴ : Tissu lumineux, Patch RFID, Aire de jeux intergénérationnelle et Maison évolutive.

Tableau 4 – Description des 4 projets étudiés

	Tissu lumineux	Patch RFID	Aire de jeux	Maison évolutive
<i>Nombre et nature des entités économiques concernées</i>	5 entités, soit 2 PME industrielles, 2 agences de design, 1 cluster	5 entités, soit 1 PME industrielle, 3 agences de design 1 cluster	6 entités, soit 3 PME industrielles, 2 agences de design, 1 cluster	6 entités, soit 1 PME industrielle, 4 agences de design, 1 cluster
<i>Nb d'entretiens</i>	6	6	6	6
<i>Cluster associé</i>	Pôle optique Rhône-Alpes	Numélink	MécaLoire	ERF
<i>Description du projet et de la PME porteuse</i>	Un tissu lumineux qui puisse être utilisé comme élément de signalétique <i>Light,</i>	Une carte numérique multi-services qui ne soit pas de format carte classique. <i>A.B.</i>	Une aire de jeu inter-générationnelle. Chaque jeu est construit avec une même forme	Un habitat évolutif pour rester chez soi malgré la maladie ou la vieillesse <i>Menuiserie G. Transformation du</i>

⁴ Le cinquième projet n'a pas été intégré car, suite aux 2 premiers entretiens, il s'est avéré que le mode de travail entre les PME s'apparentait davantage à de la sous-traitance et non à une coopération entre PME.

	<i>Conception et vente de luminaires</i>	<i>Conception de software</i>	structurelle. <i>Mate</i> <i>Conception et vente de produits électromécaniques</i>	<i>bois</i>
<i>Lauréat du concours (oui/non)</i>	oui	oui	Non	oui

Projet « Patch RFID ». Loire Numérique (désormais Numélink) est un cluster regroupant des entreprises spécialisées dans le digital, le soft et le hardware. Le projet s'appuie principalement sur une entreprise A.B. qui développe des bases de données interactives avec Internet. Au cours de ce projet, cette PME va profiter du concours pour aller plus loin dans sa stratégie d'innovation. En effet, deux agences de design produit et une autre en graphisme vont partager leurs expertises sous l'autorité du Conseil général et du cluster. Le projet dure 7 mois et consiste à créer une carte de fidélité commune aux commerces et services locaux. La dirigeante de A.B. déclare : « *Cette collaboration a été basée sur nos compétences complémentaires et notre savoir-faire. Nos échanges ont été très constructifs* ». Les designers proposent de transformer la carte physique en patch. « *L'objectif principal était d'accepter le point de vue des designers et d'étudier la possibilité d'adapter les contraintes techniques.* » Ce projet a été une réussite pour A.B. qui a su tirer profit de la créativité des individus du territoire. Elle considère que le design ajoute une valeur significative à leur avantage concurrentiel. Pour le collectif Designers+, ce projet a permis la création de « relations privilégiées » entre des acteurs créatifs et des entreprises du territoire. Ce point de vue est d'ailleurs relayé par les organisateurs qui évaluent le dispositif du Concours comme une réussite. Cela a permis un enrichissement des designers dans leurs pratiques professionnelles avec des entreprises, qui, de leur côté, ont saisi une opportunité du territoire créatif.

Projet « Jeux intergénérationnels ». Ce projet est porté par le cluster « MécaLoire ». Ce dernier regroupe des entreprises et des institutions spécialisées dans la mécanique et l'innovation technologique. L'entreprise Mate est un acteur majeur de ce projet. Trois agences de design du Collectif Designers+ rejoignent le projet. L'objectif est de créer un espace de jeu où les parents, grands-parents et enfants peuvent se détendre et jouer. Ce projet est considéré comme un échec. L'articulation entre les entreprises mécaniques, le cluster MécaLoire et le collectif designers+ semble être en partie un facteur explicatif de la situation finale. Les agences n'ont pas réussi à se coordonner sur la dimension créative malgré le cadre proposé. Les entreprises mécaniques ont considéré, en outre, qu'elles étaient des « acteurs créatifs ». A ce titre, elles ont eu du mal à reconnaître la légitimité du *collectif designers+*, malgré les

signaux clairs du Conseil général (budget alloué aux agences, reconnaissance officielle du Collectif...). Une des pistes de compréhension de cette situation réside dans le différentiel d'appréciation : le cluster ne semblait pas pleinement convaincu par l'apport des agences, ce qui a été renforcé par le manque de coordination des trois agences. Une autre piste se trouve dans le manque de clarté des rôles des uns et des autres, notamment en matière de propriété intellectuelle des résultats créatifs. « *Ecrire tout ce que l'on peut est une bonne pratique : ce qu'est un concept créatif, quel est l'objectif de la collaboration* ». Cette barrière a empêché une claire exploitation de la créativité ainsi générée par le projet. Ce cas a mis en lumière le fait que pratiques en matière de propriété intellectuelle nécessitent d'être transparentes dès le début de la collaboration.

Projet « Tissu lumineux ». Associé au Conseil général, le cluster « Pôle Optique Rhône-Alpes » regroupant des entreprises du secteur de l'optique a soutenu un projet dont l'idée était de créer des nouveaux produits avec un tissu lumineux, comme des portes d'hôtel de luxe. Le cluster (en accord avec le collectif designers+) a été plus directif dans la composition du projet que dans les deux expériences mentionnées plus haut. En effet, ils ont choisi des entreprises complémentaires.

Les deux agences de design du Collectif ont, quant à elles, puisé des connaissances auprès du cluster pour mieux comprendre la technologie du tissu. Ainsi, ces acteurs ont cerné leur niveau d'incompétence technique puis ont agi pour combler ces manques. Le résultat a été un véritable enrichissement de ces mêmes acteurs, qui poursuivent actuellement leurs réflexions créatives dans la continuité de ce projet. En ce sens, la créativité organisationnelle a été améliorée pour les chefs d'entreprise, même si ces derniers ont parfois peiné à accepter la place des agences de design du Collectif. L'animateur du cluster a joué alors un rôle de négociateur, et les a convaincues à travers des histoires d'entrepreneurs du bien-fondé de leur collaboration avec ces acteurs créatifs. S'il a réussi une telle manœuvre, c'est en raison de la fréquence des relations entre tous les acteurs du projet : cela a permis de désamorcer rapidement les tensions, de créer un langage commun aux trois populations en présence. Côté des acteurs du territoire créatif semble donc nécessaire à la réussite de la collaboration et au transfert des connaissances.

Projet « Maison évolutive ». Cette quatrième initiative s'appuie sur un autre cluster, ERF, qui regroupe des structures liées à l'artisanat, qui partagent leurs idées et leurs expériences

pour développer leur activité. Ce projet avait pour ambition de créer « la maison du futur », une maison adaptable aux besoins des habitants (handicap, maladie, enfant en bas âge, vieillesse). Une entreprise industrielle et quatre agences de design ont collaboré sur ce projet créatif. La réussite obtenue est liée à plusieurs facteurs. L'entreprise était familière du Collectif et a bien compris quel rôle le territoire créatif pouvait avoir pour sa stratégie de créativité. Les agences en confiance ont partagé leurs savoir-faire créatif. Ainsi, le cadre du concours a été pleinement respecté : une co-construction de la problématique et de la solution. *« Même si nous ne sommes pas parvenus à tout faire, ce n'est pas grave. La collaboration entre les industriels et les agences de design est le résultat le plus important. Nous avons réussi à partager nos connaissances. Après cette expérience nous discutons mieux avec respect. »*

L'étude approfondie du Concours Design Concept a suivi la démarche de Gioia (2004 in Langley et Abdallah, 2011). Ainsi nous avons cherché à comprendre comment les acteurs donnent du sens à leur expérience, à leurs décisions et à leurs actes. Dans cette perspective, nous avons choisi de nous concentrer principalement sur les entretiens des acteurs eux-mêmes, la narration de leur vécu et leur propre analyse du projet – les autres données nous permis de comprendre le cadre général du Concours. A cette fin, nous avons structuré les données selon deux niveaux : le premier est une distinction des propos selon la qualité du répondant (dissociation par acteur) ; le second émerge des points récurrents mis en évidence par ces acteurs. Cela nous a permis de comprendre que, quelle que soit la qualité du répondant, des idées sont clairement communes, en l'occurrence les relations entre les niveaux du territoire pour soutenir la créativité organisationnelle, le soutien de *l'upperground* aux collaborations créatives, et enfin, le rôle du *middleground* pour le développement de la créativité des PME.

3. RESULTATS⁵

3.1.LES INTERACTIONS DES ACTEURS DU TERRITOIRE CREATIF AU PROFIT DE LA CREATIVITE DES PME

Identification des niveaux du territoire créatif dans la Loire. Le Conseil général, comme d'autres organes politiques du territoire, a pour volonté de favoriser les collaborations fortes des petites entreprises industrielles avec des acteurs riches de connaissances et d'idées. Aussi,

⁵ L'annexe 1 rend compte de *verbatim* mobilisés en sus de ceux intégrés dans les paragraphes suivants.

il a pris le parti de s'appuyer sur des réseaux de partenaires territoriaux avec qui collaborent déjà certaines entreprises. Même s'il n'y a pas de création de plateformes d'initiative locale, on observe l'intention d'articuler plusieurs ensembles pour développer des projets innovants (Lemaignan, 2010). L'idée défendue est donc de miser sur les arrangements territoriaux existants pour favoriser une stratégie créative nouvelle, dans l'esprit de la logique interstitielle. Repérer les réseaux existants et actifs, même les plus modestes, peut être un tremplin pour les firmes désireuses de profiter de collaborations (Lowik et al. 2012).

Sans prétention d'exhaustivité, notre recherche nous a permis d'identifier les acteurs œuvrant pour la créativité dans la Loire selon les trois catégories de Cohendet, et al. (2010) (voir la figure 1). Ainsi, l'*upperground* 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, et de quelques grandes entreprises créatives (Thuasne, HEF...). Ces structures stables et réputées pour tous permettent aux deux autres niveaux du territoire créatif de se lancer dans des projets créatifs : leur présence légitime les démarches entreprises. En cela, elles favorisent l'émergence de la nouveauté et d'une créativité utile pour le territoire (cf. tableau 5).

Tableau 5 – Extrait de verbatim : soutien à l'émergence de relations entre PME par l'*upperground*

« Le rôle de Loire Numérique est de fédérer toutes les compétences des 120 adhérents actuels. La majorité est des PME locales. L'objectif est de les fédérer sur de projets d'envergure. (...) [Le projet étudié est (nda)] porté par Loire Numérique. Ce n'est pas un projet d'entreprise, mais un projet de l'Association Loire Numérique, et réalisé par les entreprises. C'est nous qui en sommes responsables vis-à-vis du Conseil général (...) Si les PME n'ont pas de service R&D, elles peuvent faire appel à Loire Numérique, qui étudie leur problématique. S'il y a des moyens de mettre à leur disposition un stagiaire, un professeur etc., quelqu'un qui peut aider les entreprises à résoudre ce problème, elle le fait. » - Chargé de mission du cluster Loire Numérique.

« Notre activité consiste à rassembler des entreprises ; notre rôle est de tenter de les faire se rencontrer, se découvrir. On a fait des consortiums qui leur ont permis de se solidariser avec le but de développer en commun un projet. Ce n'est pas leur habitude, mais ça va le devenir. Le conseil général a joué un rôle important de soutien stratégique » ; « Connaître l'autre c'est ce qui fait la différence entre la sous-traitance et le partenariat » ; « on souhaite organiser des réunions où les gens se rencontrent et où ils n'ont plus peur les uns des autres » ; « dans le collectif designers+, chaque individu a une connaissance, un savoir-faire, une expérience dans des domaines particuliers ». – Chargé de mission du cluster Pôle optique

L'*underground* regroupe de manière classique, les individus créatifs de tous types : artistes (sculpture, danse, peinture etc.), inventeurs, étudiants des Beaux-Arts, etc. Certains officialisent leur statut de créatif à travers des expositions, des formations validées par un diplôme. Mais la plupart reste une population discrète qui cherche parfois des appuis auprès du *middleground* pour diffuser un « esprit créatif » sur le territoire. Nous retrouvons dans ce dernier niveau, 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. Ces communautés se sont constituées pour regrouper les individus créatifs isolés de *l'underground* (cf. tableau 6).

Tableau 6 - Extrait de verbatim : soutien du *middleground* et de *l'upperground* au développement du design sur le territoire ligérien

« Pour l'instant j'essaie pleins de directions, je ne suis pas de la région, donc ma démarche a été d'intégrer des réseaux : le collectif Designers+, Loire Numérique... » - Designer

« D'ailleurs c'est pour ça qu'on a créé le collectif Designers, en réaction à ce parisianisme [en référence à la Biennale du Design (nda)]. Tous les designers stéphanois ont été mis à l'écart, il n'y a que des parisiens. (...) Le collectif date en fait d'il y a 4 ans, durant la biennale, on a décidé de se rencontrer chez l'un d'entre nous. [Les autres] s'étaient rencontrés avant à trois pour travailler pour un pôle de compétitivité, et ils s'étaient dit que ce serait sympa de créer quelque chose pour pouvoir travailler ensemble. » - Designer

« la ville, la région, la métropole devraient exiger que les entreprises en fassent. Mais en France ce serait bien qu'il y ait des lois pour ça. En Italie les entreprises peuvent déduire tous leurs frais de design de leurs bénéfices. » - Designer.

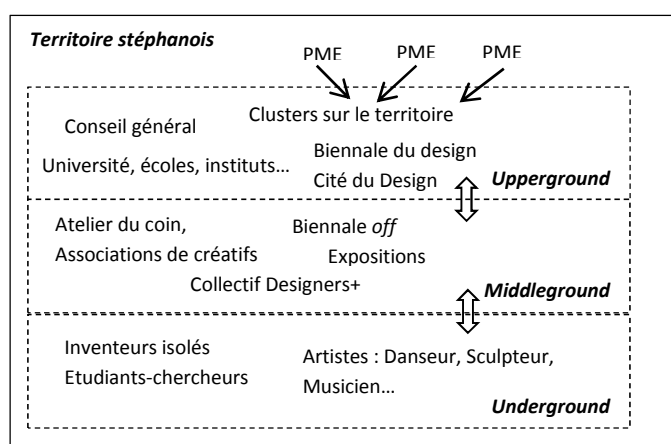
« Dans les locaux de Loire numérique, on accueille une Association Collectif de Designer. Donc on les côtoie. On les connaît bien. (...) C'est une chance pour LN d'avoir les designers dans nos locaux, on peut travailler ensemble. On essaie de pousser nos entreprises à intégrer le design dans leur travail. On s'est mis d'accord avec le Président du Collectif de travailler ensemble sur des projets à chaque fois, de trouver des entreprises du numérique et des designers pour répondre à des appels d'offre. Et c'est en dehors de ce que le CG fait » - Chargé de mission du cluster Loire Numérique.

« L'importance de l'accompagnement que fait le Conseil Général sur ces projets, c'est de créer une 1ère expérience entre designers et entreprises avec l'espoir qu'elle soit fructueuse et qu'elle fasse école ». – Responsable de Designers+.

« Nous nous sommes rencontrées car nous étions dans la même promotion et c'est là que l'on s'est vraiment connu. Et chaque année, à chaque événement, nous organisons des expositions. Donc nous sommes toujours restées dans la ville sur la biennale et avons toujours organisé des offs en parallèle. A chaque fois, cela marchait bien. Nous étions toujours le même petit groupe de base et du coup, nous avons décidé de monter une association pour avoir une structure plus solide. » - Designer

« Je pense que c'est important de se regrouper pour faire avancer les choses. St Etienne est peut-être encore plus en avance avec tout le développement sur le design qu'ailleurs en France. » - Designer

Figure 1 : Représentation des trois niveaux du territoire créatif stéphanois.



Nous constatons deux types de dynamique. Parfois ces collectifs partagent des idées et des pratiques créatives avec *l'underground*. A d'autres moments, ils peuvent capter des connaissances de *l'upperground* pour donner de nouveaux objets de réflexion créative aux

individus créatifs (lors d'expositions dites *off* de la Biennale du Design par exemple). Dans le cas du concours, nous n'avons pas pu observer directement ces dernières dynamiques, même si elles apparaissent indirectement dans le discours sur les sources d'inspiration des membres du collectif. Quoiqu'il en soit, ces flux méritent d'être repérés par les PME pour déterminer les acteurs créatifs majeurs sur le territoire.

Le rôle clé du *middleground* dans le dispositif territorial créatif en design. Le concours Design Concept a pour objet d'initier les entreprises à une démarche créative basée sur le design. 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 cet 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 d'entreprises 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+, qui est un acteur *middleground* incontournable de la créativité ligérienne, pour diffuser le message aux entreprises. Ce collectif a été créé en 2007 à la suite de la Biennale internationale du Design. Le Collectif, association loi 1901, se définit comme « *une plateforme collective de création et de développement* ». Dans le cadre de son programme de soutien à la compétitivité, le Conseil général propose de financer le travail des designers appartenant au collectif Designers+ pour des projets novateurs proposés par les clusters. Nous avons donc ici un exemple de projets inter-organisationnels créatifs impliquant le *middleground* à la demande de *l'upperground*. Cette configuration indique une prise de position politique importante à discerner pour profiter du territoire créatif (cf. tableau 7).

Tableau 7 – Extrait de verbatim : Le rôle du *middleground* dans le développement de la créativité des PME.

<p>« Quand on s'est rencontré avec les 3 designers ça allait mieux, on a fait notre petite sauce entre nous. (...) C'est vrai que c'est un échange vraiment intéressant sur sa globalité, c'est aussi la confrontation de méthodes de travail différentes. » - Manager de PME industrielle</p> <p>« C'est un copain du Collectif qui m'a appelé pour me demander de coacher 2 petits jeunes qui venaient d'entrer dans le collectif et qu'on ne connaissait pas. J'ai refusé, il a insisté, insisté et j'ai fini par accepter ce rôle de « tuteur », pour vérifier qu'ils appliquent bien les règles du design. (...) On a su travailler ensemble. C'est un travail d'équipe. Il ne faut pas chercher à comprendre, c'est comme vouloir savoir pourquoi 2 personnes vivent ensemble. » - Designer</p>

« Pour m'aérer la tête et il faut que je développe le travail collaboratif. » - Designer
« On a choisi de travailler avec le collectif Designers+ car, quand on a rencontré la Cité du Design, on a compris qu'ils étaient loin des préoccupations des entreprises, qu'ils imaginaient le futur loin des préoccupations techniques et économiques. Je comprends mais dans ces conditions, on ne peut pas avoir de relations avec eux » - Chargé de mission du cluster Pole optique
« Le collectif vise également à promouvoir de réponses communes sur le principe de la complémentarité des compétences des adhérents pour des réponses plus riches et plus professionnelles auprès des institutions et pôles. Dans cette optique, le CD+ a son rôle mais pour que cela fonctionne, il convient que chacun se connaisse et participe efficacement au projet. » - Designer.

Ainsi notre cas met en évidence que les interactions entre le *middleground* (Collectif Designers+ notamment) et *l'upperground* (le conseil général et les clusters du territoire) ont stimulé la créativité des PME : cela a signifié travailler sur d'autres concepts pour certains, sur des idées originales pour d'autres (la porte lumineuse signalétique ou le patch RFID). Dans le cas du Concours, la créativité des PME étudiées semble bien alors stimulée car le territoire créatif leur rend visible ses trois niveaux créatifs {*upperground* ; *middleground* ; *underground*} et leurs interactions.

3.2. LA CREATION DE RELATIONS PAR LES PME AVEC DES ACTEURS CREATIFS DU TERRITOIRE

Les PME étudiées dans cette étude de cas appartiennent au secteur de l'industrie traditionnelle (fabrication de produits industriels en mécanique, en optique par exemple), ou créative (agence de design, société informatique, bureau de conception entre autres). La situation du Concours les a conduites à consolider des relations passées (débutantes ou solides) et à en tester des nouvelles avec des PME inconnues ou concurrentes (cf. tableau 8).

Le territoire créatif est une réelle opportunité de développement de l'activité de ces PME. Par exemple, dans le cas du Patch RFID, le Concours a permis de concrétiser des intentions de rapprochement et de création de liens. Sans en connaître les raisons, les acteurs n'avaient pas réussi jusque-là à transformer leur idée de créer des projets communs ; le Concours leur a servi de prétexte pour avancer et formaliser un engagement réciproque à répondre ensemble à des appels à projet.

Tableau 8 – Extrait de verbatim sur la création de liens entre les acteurs

« Les PME de design sont comme les PME industrielles : aucune ne pourrait réaliser le produit innovant seule, mais ensemble elles peuvent le faire. On a choisi des entreprises aux compétences complémentaires, non concurrente directes sur leurs produits et pour favoriser le tissu local. » - Cluster ORA
« J'ai des relations avec des menuisiers. C'est bien, cela m'apporte beaucoup. Simplement, ce qui m'intéresse, c'est aussi de développer des relations avec des gens qui sont dans d'autres secteurs d'activité, parce que j'estime que c'est là où l'on va le plus progresser. ». – Dirigeant PME Menuiserie
« Avec Entreprise A, on va certainement reprendre contact parce que pour des petits produits, on va leur apporter de l'électronique, et moi, je vais peut-être leur acheter du bois. Il y aura un échange bilatéral. Avec Entreprise C,

on va continuer la sous-traitance. Avec Entreprise B, on va leur faire faire des pièces pour les lits. Il y a des relations qui se sont établies, tout cela n'a pas été vain. » Dirigeant PME industrielle.

En tant qu'initiateur du concours, le Conseil général de la Loire impose les règles du jeu. Toutefois, il est attendu par les PME qu'il propose un cadre clair et en même temps souple en vue de favoriser les relations. Les PME reconnaissent l'intérêt de tisser des relations conviviales et de se découvrir « autour d'un café ». Elles soulignent, en revanche, l'importance de formuler un énoncé similaire à chaque acteur pour éviter les malentendus et les ambiguïtés. De plus, si les règles du jeu sont ouvertes à l'adaptation, il est à noter que la gestion de projet classique doit être respectée. Par exemple, le chef de projet a été parfois une PME de l'industrie traditionnelle, et parfois un chargé de mission d'un cluster ; le principal est qu'il ait été nommé et reconnu légitime par ses pairs.

La question de la propriété intellectuelle dans le cadre du projet ressort comme devant également faire partie de ces règles (cf. tableau 9). Cet aspect impacte la création de liens durables entre les PME. En effet, les projets soulignent les tensions générées par la méconnaissance des différents types de propriété intellectuelle (brevet, droit d'auteur, dessins et modèles, marques) et par l'absence de clarification quant à la rémunération de l'apport de chacun dans le projet. Ces liens durables entre acteurs impliquent en fait d'avoir confiance les uns dans les autres. Dans l'étude de cas, nous observons différents types de confiance. Par exemple, le dirigeant de PME traditionnelle a confiance dans le designer parce qu'il croit que ce dernier respectera ses engagements sans faire preuve d'opportunisme. Ou encore le dirigeant fait confiance au designer qui est reconnu comme maîtrisant les capacités et savoir-faire nécessaires à la réussite du projet (cf. membre du Collectif Designers +). Enfin, l'engagement financier du Conseil général pour rémunérer le travail créatif des designers a participé à rassurer les acteurs impliqués.

Tableau 9 – Extrait de verbatim sur la question de la Propriété intellectuelle

« J'ai déposé des brevets mais ce n'est pas mon rôle. Je suis un créatif dans l'âme. J'ai de quoi déposer des brevets sur chaque chose, mais ce n'est pas à moi de le faire. C'est à l'entreprise... » - Designer
« Au départ, on a quand même essayé de bien préciser les choses au niveau juridique. La convention a été très importante, et signée dès la première réunion. On y a passé du temps, on a tout relu entre nous, on a bien précisé quelles seraient les règles » - Dirigeant PME
« A propos de la propriété intellectuelle : je pense que nous avons avancé en marchant, et que c'est un point où nous n'avons pas pris suffisamment de précautions en amont, de façon à le traiter à froid... » - Animateur CD+
« Je n'ai appris à la fin que les droits appartenaient encore au designer et qu'il ne voulait pas les céder. Perdre du temps pendant des mois, pour s'entendre dire : « Je ne vous cède pas les droits. » C'est ahurissant. Si je travaille avec un designer et qu'il ne me cède pas les droits d'auteur, je ne travaille pas avec lui, ce n'est même pas imaginable ! - Dirigeant PME
« Il y a eu un différend sur la propriété intellectuelle. Dans la convention signée entre LN et le CG, l'article qui traite de la propriété intellectuelle n'était pas clair sur le plan juridique. On n'avait pas pensé que cela poserait problème. Du coup, certains ont dit : « si je ne continue pas dans le projet, il faut régler ma propriété ». Les chefs d'entreprise ont dit : « mais, ils ont été payés. On ne va pas payer 2 fois ! » - Animateur cluster Loire Numérique

« J'ai protégé les 3 dessins, car je ne savais pas si le projet allait continuer. Le dirigeant de la PME porteuse a été mécontent, car j'avais protégé mes dessins. Pourtant, si le projet continuait, je les lui aurais cédés, mais vu le projet, je me suis protégé. Puis, cela ne faisait pas partie du Concours. On devait donner des concepts, une réflexion, et c'est ce qu'on a fait » - Designer

Ces analyses d'entretien nous enjoignent à comprendre que **le territoire créatif de la Loire a joué un rôle essentiel pour permettre aux PME traditionnelles et créatives de développer des relations entre elles**. Ces résultats encouragent ces acteurs à rester vigilants, toutefois, sur plusieurs aspects, tels que la clarté des règles du jeu tout au long des relations, l'existence préalable ou la création de relations de confiance entre les acteurs de chaque projet, ou encore la formalisation du partage de la propriété intellectuelle.

4. DISCUSSION CONCLUSIVE

Notre article avait pour intention de discuter de l'effet du territoire créatif sur la créativité organisationnelle des PME. Cette discussion souligne désormais les apports théoriques de ce travail. Le premier concerne l'ancrage territorial d'une PME. Il suppose une importante densité des relations entretenues par ladite PME et les acteurs de ce territoire. A ce titre, le territoire est considéré comme une ressource stratégique, c'est-à-dire à même de participer au développement de la créativité d'une entreprise (Carrier et Szostak, *à paraître*). Cette réflexion souligne la nécessité de contextualiser la définition de la créativité en entreprise (Ford, 1996). En effet, comment déterminer les caractères original et utile, par exemple, d'une proposition créative au sens de Léonard et Swap (1999) ou Amabile (1988) ? A notre sens, cela explique, en partie, la difficulté à concevoir un outil de mesure de la créativité. De plus, avec la prise en considération du territoire créatif au sens de Florida (2002, 2005) et de Cohendet et al. (2010, 2011), les résultats interrogent la notion de frontières de l'organisation et la place des acteurs dans l'étude de la créativité des PME dans les différentes logiques territoriales (Lemaignan, 2010).

Si l'ancrage territorial est en partie lié à l'articulation des trois niveaux du territoire, notre travail complète alors les études de Cohendet et al. (2010, 2011) ; il met en évidence la possibilité de mobilisation volontaire du *middleground* par *l'upperground* pour stimuler la créativité des organisations du territoire. Ce résultat significatif doit encore être approfondi, mais il souligne l'importance de considérer les trois dimensions de la créativité (le contexte, l'engagement des individus créatifs, la capacité de renouvellement de l'organisation) au regard de cette dynamique volontaire entre ces deux niveaux. Cela soutient, en outre, la nécessité pour les PME d'adopter une approche ouverte de leur stratégie de créativité

(Durand, 2006 ; Tremblay, *à paraître*). Au-delà de l'apport réel de la collaboration pour le développement de la créativité organisationnelle de chaque partenaire, ces quatre initiatives nous permettent de mieux matérialiser les relations entre l'*upperground* et le *middleground* lorsqu'une entreprise saisit une opportunité du territoire créatif. Nous constatons alors des variantes dans les articulations entre chaque type d'acteurs. Si l'*upperground* a posé un cadre initial dans lequel les projets créatifs se développent, les acteurs s'en saisissent différemment en raison de leur propre trajectoire mais aussi de celle de leur organisation (expérience passée, capacité à collaborer avec des acteurs variés, etc.).

Enfin, nous notons une relation à double sens entre l'*upperground* et le *middleground* : si le premier saisit le deuxième et lui confère une légitimité pour stimuler la créativité organisationnelle des entreprises du territoire, le *middleground* sollicite également l'*upperground* pour être autonome dans ses collaborations avec ces mêmes entreprises. Le degré d'autonomie accordé au *middleground* témoigne certainement d'une confiance bâtie au fil du temps, ce qui encourage les dirigeants de PME à s'interroger sur l'histoire du territoire créatif pour en saisir toutes les subtilités. Nous avons ici un exemple de la logique de « turbulence économique positive » décrite par Lemaignan (2010), qui consiste à chercher à développer des partenariats entre les acteurs territoriaux grâce aux relations de confiance préexistantes au projet.

Le deuxième apport à souligner concerne la dimension de la confiance dans le management de la créativité organisationnelle en PME (Taylor et Pandza, 2003 ; Filion, 2011). Cependant, plusieurs types de confiance doivent être articulés. Sako (1992) en propose, par exemple, de deux types : la confiance institutionnelle et inter-personnelle. Cette dernière se subdivise en deux autres : intentionnelle d'une part, et basée sur les compétences d'autre part. Un des enjeux du territoire créatif pour les PME est alors de soutenir une relation de confiance entre les acteurs. Cette confiance se renforce grâce à la co-construction d'un langage commun entre les différents acteurs du territoire créatif (PME traditionnelles, PME des industries créatives, cluster, les collectifs, les artistes etc.). L'implication d'une personne sécante capable de traduire les idées des uns dans le jargon des autres s'avère être une ressource de valeur pour le territoire créatif. Le *middleground* a, nous semble-t-il, un rôle crucial à jouer à ce niveau-là, comme « courroie de transmission » entre des instances formelles et des individus créatifs libres et autonomes. Cela rappelle alors la nécessité pour les entreprises de la conception conjointe de signification des connaissances entre les différents acteurs pour faciliter les échanges (Jacquier-Roux et al., 2012). En outre, de telles collaborations entre PME doivent

inclure une réflexion sur les droits de propriété conduisant à une préservation et/ou à une valorisation des autres ressources de l'entreprise (Roquilly, 2009 ; Bach et al., 2010). Cela contribue à renforcer la confiance entre les acteurs et, par la suite, favoriser une identification collective d'idées de valeur (Tremblay et Carrier, 2006). En effet, ces réflexions permettent aux PME de s'interroger sur leurs attentes et leurs droits, ce qui peut favoriser des crises source de renouvellement et de créativité (Drazin et al., 1996 ; Barzi, 2011). Ainsi, le territoire créatif s'avère être en capacité de modifier le contexte externe des PME et le degré d'engagement des individus créatifs pour davantage de créativité organisationnelle.

Pour conclure, cet article comprend des limites, dont la principale est inhérente au terrain d'études. Comme le dispositif étudié est un Concours, il nous est impossible de distinguer l'impact exact du concours et du territoire créatif dans la stimulation de la créativité organisationnelle des PME. Ceci dit, force est d'admettre que le concours est porté par le territoire créatif, et, à ce titre, joue son rôle de stimulateur de la créativité. Il serait, néanmoins, intéressant d'étudier des situations où le territoire créatif utilise d'autres dispositifs pour enrichir les premiers résultats de ce travail qualitatif exploratoire. Il serait alors bienvenu de se focaliser sur le rôle de *l'underground* avec toutes les difficultés que cela implique du fait de son caractère informel par définition.

BIBLIOGRAPHIE

- AMABILE T., (1988), « A model of creativity and innovation in organizations », *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, n°2: 123-167.
- AMABILE, T., MUELLER, J.S., SIMPSON, W.B., HADLEY, C.N., KRAMER, S.J., FLEMING, L., (2002), Time pressure and creativity in organizations: a longitudinal field study, *HBS*.
- AUNEAU Y., (2009), *Construire un système d'innovation régionalisée : propositions à partir d'exemples bretons*. Université Rennes 2, sous la direction de G. Baudelle.
- BACH, L., P. COHENDET, J. PENIN, L. SIMON, (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, n°3 : 59-72.
- BARZI R., (2011), PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire, *revue Innovations*, vol.2, n°35 : 29-45.
- BLACKBURN, R., D. SMALLBONE (2008), « Researching small firms and entrepreneurship in the UK: developments and distinctiveness », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 32, n°2, 267-288.
- CAMELO-ORDAZ, C., M. FERNÁNDEZ-ALLES, J. RUIZ-NAVARRO, E. SOUSA-GINEL (2012), « The intrapreneur and innovation in creative firms », *International Small Business Journal*, vol.30, n°5: 513-535.
- CARRIER C., B. SZOSTAK (à paraître), Créativité, PME et entrepreneuriat : des zones d'ombre et de lumière, *Revue internationale de la PME*.
- CARRIER C., S. GELINAS, (2011), *Créativité et Gestion, Les idées au service de l'innovation*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- CHESNEL S., (2012), Séquences de proximités dans les réseaux d'entreprises culturelles : une perspective évolutionniste sur le secteur du jeu vidéo dans un contexte de ville créative, Actes des 7èmes journées de la Proximité, HEC Montréal, 21-23 mai.
- COHENDET P., L. SIMON (2007), « Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm », *Journal of Organizational Behavior*, vol.28, n°5 : 587-605.
- COHENDET P., LLERENA P., (1999) La conception de la firme comme processeur de connaissances, *Revue d'économie industrielle*, numéro spécial «Économie de la connaissance», 88, 2e trimestre : 211-236.

- COHENDET, P., D. GRANDADAM, L. SIMON (2010): The Anatomy of the Creative City, Industry and Innovation, *Industry and Innovation*, vol.17, n°1, pp. 91-111
- COHENDET, P., S. ZAPATA (2009), Innovation and Creativity: Is there Economic Significance to the Creative City?, *International Management*, vol.13 : 23-36.
- CSIKSZENTMIHALYI M., (2006), *La créativité*, Editions Laffont.
- CSIKSZENTMIHALYI, M., (1988). Motivation and creativity: Toward a synthesis of structural and energetic approaches to cognition. *New ideas in Psychology*, 6(2) : 159-176.
- D'AMBOISE, G., M. MALDOWNEY, 1988, Management theory for small business: attempts and requirements, *Academy of Management Review*, Vol 13, n°2, p. 226-240
- DECHAMP G., (2000), *Le rôle de l'environnement physique dans la stratégie de la PME de service*, R., Paturel (dir.), Université Grenoble 2.
- DECHAMP, G., B. SZOSTAK, (2013). Regards croisés sur le design et la créativité en PME. Dans T. Levy-Tadjine et Z. Su (dir.), *Entrepreneuriat, PME durables et réseaux sociaux*, Paris, L'Harmattan, 223-232.
- DEFILLIPPI R., G. GRABHER, C. JONES, (2007), Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy, *Journal of Organizational Behavior*, 28 (5), 511-521.
- DESROCHERS P., S. LEPALLÄ, (2011), Creative Cities and Regions: The Case for Local Economic Diversity; *Creativity and innovation management*, vol.20, n°1 : 59-69.
- DRAZIN R., M. GLYNN, R. KAZANJIAN, (1999), Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sense-making perspective, *Academy of Management Review*, vol.24, n°2 : 286-307
- DUBOIS, L-E., (2013), La gestion de la performance de création : mieux comprendre les défis pour mieux les relever, *revue Gestion*, vol. 38, n°3 :16-24.
- DURAND R., (2006), Créativité organisationnelle, *Revue Française de Gestion*, 32 (161) : 91-94.
- EKVALL, G. (1995), « Participation and creativity : new forms of suggestion schemes in Sweden », *Creativity and Innovation Management*, vol.4, n°3: 152-159.
- FILION L-J., 2011, « Entretien avec Camille Carrier et Sylvie Gélinas auteures du livre : Créativité et gestion. Les idées au service de l'innovation », *Gestion*, vol. 4, n°36 : 69-75.
- 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., D.A. GIOIA (2000), Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making, *Journal of Management*, 26 (4) : 705-732
- FORD C., (1996), A theory of individual action in multiple social domains, *Academy of Management Review*, vol. 21, n°4 : 1112-1142.
- HUTTER, K., J. HAUTZ, J. FÜLLER, J. MUELLER, K. MATZLER (2011), « Communitition: the tension between competition and collaboration in community-based design contests », *Creativity and innovation management*, 20(1), 3-21.
- JACQUIER-ROUX, V., MONTANA N. C., PARAPONARIS C., (2012), Diversité et partage des connaissances dans la R&D des FMN, *Revue Française de Gestion*, n°221, pp. 129-148.
- JULIEN, P-A., 1994, Les PME : bilans et perspectives, ed. Economica.
- LE ROY, F., R. MARC, F. FASH (2013), « Coopérer avec ses amis ou avec ses ennemis » Quelle stratégie pour l'innovation produit ?, *Revue française de gestion*, vol. 3 N° 23 : 81-100
- Langley, A., C. Abdallah, (2011), Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management, in *Building Methodological Bridges, Research Methodology in Strategy and Management*, pp.201-235. Emerald Group Publishing Limited.
- LEMAIGNAN, C., (2010), *Pensées pour le futur de nos territoires : de la société de la connaissance à une nouvelle civilisation dans nos territoires*, l'Harmattan, Collection Administration et aménagement du territoire, 183p.
- LEONARD, D., W. SWAP (1999), *When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups*, Harvard Business School Press.
- LOWIK S., D. VAN ROSSUM, J. KRAAIJENBRINK, A. GROEN (2012), « Strong ties as sources of new knowledge: how small firms innovate through bridging capabilities, *Journal of Small Business Management*, vol.50, n°2: 239-256.
- MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE, (2010), *Etude relative à l'économie du design*, mai, DGCIS, Cité du design de St-Etienne, APCI, IFM.
- MORGAN, J., R. WANG (2010), « Tournaments for ideas », *California Management Review*, vol.52, n°2: 77-97.
- O'GORMAN, C., M. KAUTONEN, (2004), Policies to promote new knowledge-intensive industrial agglomerations. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16, 459-476.
- OLIVER J.D., C. ASHLEY (2012), « Creative leaders' views on managing advertising creativity », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 20, n°3: 335-348.

- RAZAFINDRAZAKA, T, (2012a), PME et territoire : complémentarité des capacités pour favoriser l'innovation et créer l'effet de proximité, Actes des 7èmes journées de la Proximité, HEC Montréal, 21-23 mai.
- RAZAFINDRAZAKA, T, (2012b), *Trajectoires territoriales : acteurs et praxis en récits*. Thèse. Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 328 p.
- ROQUILLY, C. (2009), « Le cas de l'iPhone en tant qu'illustration du rôle des ressources juridiques et de la capacité juridique dans le management de l'innovation », *M@n@gement*, n°2 Vol. 12, p. 142-175
- SAKO M. P., 1992, *Quality and trust. Interfirm relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.
- SIMON, L., (2009), Underground, upperground et middleground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville, *Management International*, vol.13, numéro hors série : 37-51.
- SZOSTAK, B., (2006a), Impact des facteurs organisationnels sur l'image institutionnelle des organisations. Le cas des agences de design en France, R. Durand (Dir.), *Université Lyon 3*.
- SZOSTAK, B., (2006b) Liens interorganisationnels et performance créative des agences de design en France, *Revue Française de Gestion*, n°164, mai, 55-76.
- SZOSTAK, B., (2007), Le soutien des PME innovantes ligériennes par les réseaux, *Vie & Sciences Economiques*, décembre, numéro spécial 176-177 : 98 -138.
- TAYLOR, D., K. PANDZA., (2003), « networking capacity : the competitive advantage of small firms », in Jones O. and Tilly F. (eds) *Competitive advantage in SMEs*, pp. 156-173. Chichester, Wiley.
- THIETART, R-A., (2003), *Méthodes de recherche en management*, édition Dunod, Paris.
- TORRÈS, O., P.A. JULIEN (2005), « Specificity and denaturation of small business », *International Small Business Journal*, vol. 23, n°4, p.355-377.
- TREMBLAY, M., C. CARRIER, (2006), Développement de la recherche sur l'identification collective d'opportunités d'affaires : assises et perspectives, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.5, n°2 : 69-88.
- TREMBLAY, R., D-G. TREMBLAY, (2010), *La classe créative selon Richard Florida : un paradigme urbain plausible ?*, Editions Presses universités du Québec.
- TREMBLAY, M-P., (à paraître), L'identification collective d'opportunités : la créativité au service de l'entrepreneuriat, *Revue Internationale de la PME*.
- VAN DE VRANDE, V., J. PJ DE JONG, W. VANHAVERBEKE, M. DE ROCHEMONT (2009), Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges, *Technovation*, vol. 29, n°6: 423-437
- WEICK, K., (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Californie.
- WOODMAN, R. W., J.E. SAWYER, R.W. GRIFFIN (1993), Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, vol.18, n°2: 293-321
- ZHANG, M., A. MACPHERSON, O. JONES, (2006), Conceptualizing the learning process in SMEs : improving innovation through external orientation. *International Small Business Journal*, vol.24, n°3: 299-323.

ANNEXE

LES PRINCIPAUX VERBATIM DES 4 CAS ÉTUDIÉS

Cas	Verbatim
Tissu lumineux	<p><i>Cluster</i> : « On a assumé le rôle de chef de projets, les PME concernées sont trop petites, elles n'ont pas le temps et manquent de compétences. On voulait un produit innovant à l'issue du concours. Si c'était simplement de l'innovation par addition de compétences, sans autre choses, sans innovation technologique, elles auraient pu le faire, peut être... là non »</p> <p>« Dans Design Concept, qui est une approche consortium, l'objectif est que les PME maîtrisent ce que font les autres. Il y a une importante dimension partage de connaissances »</p> <p>« Les PME de design sont comme les PME industrielles : aucune ne pourrait réaliser le produit innovant seule, mais ensemble elles peuvent le faire. On a choisi des entreprises aux compétences complémentaires, non concurrentes directes sur leurs produits et pour favoriser le tissu local. »</p> <p><i>Dirigeants PME industrielle</i> : « il y a un problème de clivage entre le monde universitaire et le monde industriel »</p> <p>« Ce que nous aimerions faire c'est créer de nouveaux produits en amont, avant qu'on nous les demande...on fait vraiment du fonctionnel, j'aimerais une approche différente qui me sorte la tête du bocal...on n'a pas fait appel directement à un designer, c'est un peu pour ça qu'on se rapproche de la Cité du design, avec qui on est partenaire officiel. Notre idée c'est d'intégrer une ressource qui viendra nous dire faites du design, sortez des sentiers battus »</p> <p>« J'aime explorer mais il y a un côté économique qui me ramène à la réalité »</p>

	<p>« On fait partie du CJD « centre des jeunes dirigeants » de Lyon avec 102 autres dirigeants, c'est une richesse, un poumon d'oxygène ».</p> <p>« Quand on est une entreprise on dit ce qui nous sauvera c'est l'innovation. L'animateur du pôle ORA a vu qu'on était bouillonnants, il a créé ce fameux consortium PME-PMI qui a participé à Design Concept »</p> <p>« Le modèle initié par le pôle ORA est assez rare en France...tirer les PME vers le haut en leur disant ce qui te manque tu vas le trouver chez l'autre et l'autre il va le trouver chez toi »</p> <p>« Pour stimuler la créativité j'ai toujours eu l'idée de créer un laboratoire dans mon entreprise. Mais à plusieurs, en mutualisant des idées, des composants ; le coût est moindre et ça fonctionne »</p> <p>« Travailler avec la Cité du design : impossible. La responsable de la recherche nous a dit que l'aspect technique et commercial ne l'intéressait pas du tout, elle veut du conceptuel uniquement ».</p> <p>« Le prototype appartient au Pôle Optique. On a tous le droit de s'en servir. On est en train de voir comment on pourra éventuellement poser des brevets »</p> <p><i>Dirigeants PME de design</i> : « le collectif designers+, pour l'intégration dans les PME c'est super intéressant » ; « grâce à mes études j'ai une transversalité scientifique, technique et artistique. J'ai monté une association il y a quelques années, « Art-Espace » qui a pour objectif de mettre en relation des artistes avec des entreprises aux procédés techniques originaux. On faisait par exemple, peindre des papiers avec des encres spéciales par des artistes et on transférait ces papiers sur des tissus inaltérables. On a eu le 1er prix du mécénat industriel avec ça. Je pense être un lien entre des gens, des capacités à développer des compétences et des savoir-faire ».</p> <p>« Un journaliste m'a demandé un jour q' ce n'était pas un peu étrange pour moi, scénographe, de travailler pour des entreprises...j'ai dis, euh non, c'est le cœur de mon métier. C'est le problème de la biennale du design, c'est bien mais ce n'est pas très industriel. Et c'est vrai que les propositions des entreprises on en a peu »</p> <p>« Pour tisser des relations avec des entreprises j'ai créé un concours international sur un projet d'histoire de l'Espace. Il met en relations des équipes dans lesquelles on trouve des ingénieurs, des designers. C'était un peu précurseur de design concept. Les PME avec qui je travaille c'est par connaissance directe ou qui sont dans ma toile d'araignée, parce que je les ai travaillés au corps ! Et il faut être en contact direct avec le dirigeant, chaque fois qu'il y a un intermédiaire il y a un problème de compréhension ou un dysfonctionnement ». « Le dernier petit conflit qu'il y a eu c'était sur le contrat d'exploitation : les cessions de droits. Je leur ai dit : « dans la convention, il est dit que en tant que créateur, c'est moi qui ai tous les droits de propriété ». Oui, c'était écrit. J'ai eu pour réponse : « Oui, mais on a tous participé »</p> <p>« Les industriels viennent rarement nous solliciter. C'est par les projets avec le collectif Designers+ qu'on entre arrive à travailler avec eux ».</p> <p>« Ce serait bien d'associer un étudiant au projet, qu'il vive une expérience concrète ».</p> <p>« Pour moi le projet n'est pas uniquement le concours, c'est un tout. C'est-à-dire le conseil général qui souhaite aider les PME à intégrer le design pour trouver des idées innovantes ».</p> <p>« Il n'y avait pas tellement de façon de nous protéger (en terme de Propriété intellectuelle). Il n'y a pas eu de soucis par rapport à la relation entre nous et les entreprises »</p>
<p>Maison évolutive</p>	<p><i>Responsable du Collectif designers+</i> : « Le collectif n'existerait pas s'il n'y avait pas le soutien du Conseil général »</p> <p>« C'est bien de boire un bon coup et de se rencontrer, mais ça ne suffit pas. Le but c'est de générer du business pour tout le monde »</p> <p>« Le + de designers+ c'est pour signifier la volonté d'associer des métiers connexes au design pour apporter une réponse créative globale ». « A propos de la propriété intellectuelle : je pense que nous avons avancé en marchant, et que c'est un point où nous n'avions pas pris suffisamment de précautions en amont, de façon à le traiter à froid... »</p> <p><i>Dirigeants PME industrielle</i> : « l'idée de départ c'est innover. Mais tout ce qui concerne l'usage, mes employés (en menuiserie) ne comprennent pas. C'est pour ça que le concours et le prototypage m'intéresse, pour arriver à leur faire intégrer ça, et ensuite développer des produits créatifs ».</p> <p>« J'ai des relations avec des menuisiers. C'est bien, cela m'apporte beaucoup. Simplement, ce qui m'intéresse, c'est aussi de développer des relations avec des gens qui sont dans d'autres secteurs d'activité, parce que j'estime que c'est là où l'on va le plus progresser. Donc, c'est pour cela que créer avec des designers, cela m'intéresse, même si ce n'est pas évident, ni pour eux, ni pour nous ».</p>

	<p>« Ce n'est pas un projet d'entreprise qui a été habillé par des designers. Cela a été un projet commun ».</p> <p>« C'est difficile d'arriver à se projeter pour savoir comment un designer peut travailler avec un artisan sur des choses qui ne vont pas être de série. Ce n'est pas évident, ni pour eux, ni pour nous. C'est aussi ça, le challenge. C'est trouver comment on être dans une relation plus-plus, comment ils peuvent être gagnants économiquement, et nous aussi. Ce qui est intéressant, c'est la conjugaison de leurs perceptions et de la nôtre ».</p> <p>« D'un côté, on a des chefs d'entreprise pleins de bonne volonté mais qui n'ont pas forcément le savoir-faire, qui n'osent pas, qui ne comprennent pas forcément ce que la collectivité peut apporter. Et, de l'autre côté, il y a des collectivités qui sont pleines de bonne volonté aussi, qui lancent des appels à projets. Après, comme ce sont des appels à projets collectifs, il faut aussi que les entreprises apprennent à travailler ensemble ». « Au départ, on a quand même essayé de bien préciser les choses au niveau juridique. La convention a été très importante, et signée dès la première réunion. On y a passé du temps, on a tout relu entre nous, on a bien précisé quelles seraient les règles »</p> <p><i>Dirigeants PME de design</i> : « Certains industriels penseront que je ne suis pas spécialisé. Ils se trompent. L'innovation se trouve auprès des personnes qui font des transferts, et qui ne restent pas dans le même domaine indéfiniment. Ce qui est formidable lorsque l'on est indépendant, c'est que nous rencontrons des personnes de tous horizons, et de toutes natures. A chaque fois, nous apprenons quelque chose ».</p> <p>« Lorsque je sens que j'ai un manque, je n'hésite à partager le budget. Tout d'abord, c'est beaucoup plus créatif de faire des réunions de travail avec d'autres personnes afin d'aboutir à quelque chose de positif ».</p> <p>« Les Beaux-Arts se moquent des économistes et des industriels. Or c'est lorsque nous acceptons ces gens là avec leurs problèmes que l'on peut écouter sans être catégorique. A ce moment là, nous trouvons toujours des solutions. Mon activité s'est donc faite avec les entreprises industrielles. Grâce à elles, j'ai pu apprendre à parler technique et à les comprendre. J'ai rencontré les ingénieurs, les techniciens. J'ai également compris qu'un designer ne pouvait pas travailler s'il ne comprenait pas ces personnes là, et s'il ne savait pas leur parler ».</p> <p>« Cela m'a plus de travailler avec ERF. Le discours qu'ils ont tenu n'était pas courant ».</p> <p>« Nous avons réfléchi sur ce que nous pouvions apporter. Certains ont mis à disposition leurs savoirs faire, ayant déjà travaillé dans ce domaine là. D'autres ont trouvé des idées. Nous avons partagé ».</p> <p>« Il est important de voir que des entreprises peuvent travailler avec d'autres, que les designers arrivent à mettre en exergue leurs savoirs. Et que cela permet aux personnes de se regarder différemment. Nous arriverons à susciter du business avec des entreprises qui sortiront des produits innovants, qui sont loin sans doute de ce qu'elles imaginent aujourd'hui ». « J'ai déposé des brevets mais ce n'est pas mon rôle. Je suis un créatif dans l'âme. J'ai de quoi déposer des brevets sur chaque chose, mais ce n'est pas à moi de le faire. C'est à l'entreprise... ».</p>
<p>Aire de jeux</p>	<p><i>Dirigeants de PME de design</i> : « Je fais partie du Collectif Designer+. On essaie de vulgariser la déontologie de notre métier pour dire « <i>Non, on ne fait pas de réponse à une demande gratuitement.</i> » « Le Collectif essaie de sensibiliser surtout les acteurs locaux, car c'est plus difficile avec les entreprises. On vise les Municipalités, les Conseils généraux... » « J'ai protégé les 3 dessins, car je ne savais pas si le projet allait continuer. Le dirigeant de la PME porteuse a été mécontent, car j'avais protégé mes dessins. Pourtant, si le projet continuait, je les lui aurais cédés, mais vu le projet, je me suis protégé. Puis, cela ne faisait pas partie du Concours. On devait donner des Concepts, une réflexion, et c'est ce qu'on a fait »</p> <p>« Avec Noémie, on s'est peu vu. J'imaginai que l'on allait travailler ensemble. Mais, non, elle est arrivée avec sa forme. Nous avons eu 3 réunions en cours d'étude, qui ont permis un état des lieux, le choix d'un principe et la sélection d'une forme déclinable. Il n'y a pas eu d'éléments imposés mais un choix en fonction d'un potentiel. » « Je voulais travailler avec lui. On est parfois concurrent sur des projets. Alors, c'était intéressant de mieux se connaître. Mais, là, cela ne m'a servi à rien, puisqu'il n'a rien fait. » « Dans le but d'être professionnel, je ne pense pas qu'il faut que l'on se découvre. Il faut postuler et qu'on rentre dans une démarche commerciale collective. On essaie de trouver ensemble, de définir ensemble ce que l'on allait vendre. »</p> <p>« Avec Philippe, on a 3 projets qui ont débouché. On commence à se connaître et on continue, donc c'est que cela se passe pas mal. »</p> <p>« On ne le faisait pas dans la logique de rémunération ! On le faisait pour se connaître. Mais au moins si on en avait tiré quelque chose : « <i>Tiens, je vais travailler avec lui, car...</i> ». Là, je reste</p>

	<p>sur ma faim. Avec Noémie, on a une vision très différente du travail. On n'a pas le même positionnement, on n'a pas le même type de clients. C'était une volonté : je voulais travailler avec des gens qui n'ont pas la même vision que moi. »</p> <p>« Notre responsabilité dans cette imbroglio est, selon moi, de ne pas avoir agi dans une relation commerciale normale et de s'être placé dans une démarche de projet collectif initié par un organisme « public » avec comme relais 2 autres organisme (MECALOIRE et le CD+). »</p> <p>« Jusqu'à présent, cela fonctionnait bien, nous mettions nos trois cerveaux sur la table, cela se mélangeait et c'était bien, mais à force, nous nous sommes un peu épuisées les unes et les autres. »</p> <p>« Cela reste super intéressant de voir comment chacun réagit de son côté et justement de savoir ce qu'il faut faire la prochaine fois pour faire mieux. Je trouve que le principe est bien. »</p> <p><i>Dirigeants de PME industrielles traditionnelles</i> : « Trop d'éloignement et pas assez d'implication des uns et des autres dans le projet. » « C'est qu'il faut arriver à faire collaborer les designers et créateurs avec les concepteurs ! » « La chargée de mission est très théorique et peut-être pas assez pratique. Mais si cela s'est fini en queue de poisson, c'est que nous avons tous quelque chose à nous reprocher. En termes d'investissement et aussi en termes d'encadrement. » « Là c'était la première fois que je travaillais avec d'autres sociétés pour développer un produit en commun. Cela n'a pas fonctionné. » « J'en connaissais un certain nombre : Entreprise A qui fait de l'aire de jeu en bois. On va d'ailleurs continuer ensemble sur d'autres produits. Entreprise B : je ne les connaissais pas, mais il va devenir un fournisseur pour la partie médical. Entreprise C, je les connais car il est sous-traitant. Mais, on n'a jamais eu l'occasion de travailler tous ensemble. »</p> <p>« J'ai appris à la fin que les droits appartenaient encore au designer et qu'il ne voulait pas les céder. Perdre du temps pendant des mois, pour s'entendre dire : « Je ne vous cède pas les droits. » C'est ahurissant. Si je travaille avec un designer et qu'il ne me cède pas les droits d'auteur, je ne travaille pas avec lui, ce n'est même pas imaginable ! »</p> <p>« Pour ce projet, je trouvais intéressant de pouvoir m'appuyer sur le Conseil général, car je voulais qu'il soit mon 1^{er} client. On aurait fait un minimum d'aires de jeu. Et il aurait été normal que St-Etienne soit notre banc d'essai et donc notre 1^{er} client. Grâce à ce levier, on aurait pu rentrer dans d'autres communes. » Lors de la 1^{ère} expérience, le designer nous avait été imposé. Ma foi, pourquoi pas ? C'est une rencontre ! » « Cet échec, ce n'est pas trop grave. Si on prend Entreprise A, ils ont leur designer intégré. Entreprise C travaille avec 2-3 cabinets de design, donc ils sont rodés. Nous, on a déjà eu l'occasion de travailler avec des designers. Par contre, Entreprise B est un sous-traitant pur jus et c'était sa 1^{ère} expérience. » « Les autres ont une autre culture, voire pour Entreprise A, un concurrent. Pourtant, je suis prêt à jouer le jeu. Avec Entreprise A, on va certainement reprendre contact parce que pour des petits produits, on va leur apporter de l'électronique, et moi, je vais peut-être leur acheter du bois. Il y aura un échange bilatéral. Avec Entreprise C, on va continuer la sous-traitance. Avec Entreprise B, on va leur faire faire des pièces pour les lits. Il y a des relations qui se sont établies, tout cela n'a pas été vain. »</p>
<p>Patch RFID</p>	<p><i>Managers de PME industrielles</i> : « on découvre les gens, c'est ça qui est intéressant aussi. »</p> <p>« Nous on était très agréablement surprises et satisfaites de toutes les idées que les designers ont apportées. » « C'est toujours intéressant de rencontrer des gens qui ne sont pas du milieu. Avec des designers c'était l'occasion d'un échange, c'était super. C'est toujours une ouverture d'esprit. En plus dans notre ville qui se tourne vers le design, pour l'entreprise c'est bien de se positionner par rapport à cette image-là. Il faut des relations avec les entreprises pour développer le design. »</p> <p><i>Dirigeants de PME de design</i> : « C'était très fusionnel, très fort comme projet. On a travaillé entre gens intelligent, qui n'avaient pas à montrer sa compétence, sa supériorité. C'était simple, on a travaillé en équipe. On s'est mis autour d'une table, on a échangé, discuté... » « Ça ne m'a rien amené à part de travailler sur un domaine que je ne connaissais pas. »</p> <p><i>Animateur Cluster</i> « Il y a eu un différend sur la propriété intellectuelle. Dans la convention signée entre LN et le CG, l'article qui traite de la propriété intellectuelle n'était pas clair sur le plan juridique. On n'avait pas pensé que cela poserait problème. Du coup, certains ont dit : « si je ne continue pas dans le projet, il faut régler ma propriété ». Les chefs d'entreprise ont dit : « mais, ils ont été payés. On ne va pas payer 2 fois ! »</p>