

Le management de la créativité organisationnelle dans les studios de jeux vidéo indépendants : une étude de cas multiple.

Mellard, Maxime

Université Grenoble Alpes, CERAG

maxime.mellard@univ-grenoble-alpes.fr

Parmentier, Guy

Université Grenoble Alpes, CERAG

guy.parmentier@univ-grenoble-alpes.fr

Résumé :

Dans les industries créatives, dont fait partie l'industrie du jeu vidéo, le management de la créativité est primordial afin de développer de façon continue de nouveaux contenus aux joueurs. À travers cinq études de cas, cet article cherche à comprendre comment les studios de jeux vidéo se structurent et s'organisent pour gérer la créativité afin d'être capables de produire des contenus créatifs. Pour ce faire, un cadre théorique lié aux antécédents de la créativité organisationnelle est mobilisé. Les résultats majeurs mettent en exergue une gestion des idées en fonction de la nature de l'idée, son impact et sa temporalité, une adaptation de la méthodologie de gestion de projet en fonction du client (BtoB ou BtoC), et une atmosphère de travail changeante en fonction de l'avancement du projet.

Mots-clés : Créativité organisationnelle, industries créatives, gestion de projet, gestion des idées, espace de travail créatif.

Cette recherche est soutenue par l'Agence Nationale de la Recherche sous le numéro de projet ANR-18-CE26-0007-0.

1. INTRODUCTION

Les industries créatives ont été définies par le département de la culture britannique en 1998 comme « ces industries qui trouvent leur origine dans la créativité, les compétences et les talents individuels » (DCMS, 2001). Ces industries atypiques s'appuient sur la créativité afin d'amener sur le marché un flux continu de contenus créatifs (Caves, 2000). Ainsi les idées, résultat de la créativité, deviennent une ressource stratégique clef et vitale pour les organisations créatives (Cohendet et Simon, 2016), et sont un enjeu de gestion au niveau organisationnel.

La créativité organisationnelle, définie comme l'ensemble des activités de création, captation, sélection et implémentation d'idées nouvelles et utiles pour l'organisation (Carrier et Gélinas, 2011), possède donc un rôle particulièrement important dans les industries créatives. L'étude de la CO s'est majoritairement concentrée sur l'environnement de travail créatif (Blomberg, Kallio et Pohjanpää, 2017 ; Zhou et Shalley, 2008). Et si l'environnement de travail est un des facteurs majeurs dans le développement de la CO (Shalley et Zhou, 2008), il est lui-même soumis à l'influence de pratiques de gestion induit par l'organisation (Lapierre et Giroux, 2003). À ce jour, très peu d'études ont associé des pratiques de gestion à l'environnement de travail lors d'études de la créativité organisationnelle.

Cette recherche s'inscrit dans cette ligne de pensée de Lapierre et Giroux (2003) en conjuguant environnement de travail et pratiques de gestion. Plus précisément, le présent article se concentre sur l'atmosphère du travail créatif et des pratiques de gestion organisationnelles. En effet, les industries créatives regroupent des organisations organisées par projet (*Project-based organisations*) (Cohendet et Simon, 2007 ; Davenport, 2006) dont l'activité est centrée sur la production d'idées (Caves, 2000). Dans ces organisations créatives, la créativité organisationnelle, la gestion des idées et la gestion de projet sont déterminantes pour produire du contenu créatif (Tschang, 2007). Dans le cadre d'une étude de la CO, les industries créatives sont donc un contexte intéressant pour étudier le rôle de l'organisation dans l'établissement d'un contexte favorable à la créativité et de prendre en compte également des pratiques de gestion comme la gestion de projet et le management des idées

L'objectif de cet article est d'observer comment les studios se structurent et s'organisent pour gérer la créativité au niveau organisationnel afin d'être capable de produire des contenus

créatifs et ainsi répondre à la question : quels rôles jouent l'atmosphère de travail et les pratiques de gestion lors de la production de contenus créatifs dans les studios de jeu vidéo ?

2. CADRE THÉORIQUE

La créativité organisationnelle est toujours un concept que l'on pourrait qualifier de récent, majoritairement étudié à travers deux approches (Shalley et Zhou, 2008), le modèle interactionniste de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) et les climats créatifs (Amabile, 1996 ; Ekvall, 1996). Le modèle interactionniste de Woodman et al. (1993) est un modèle théorique basé sur l'interaction de trois niveaux de facteurs, individuel, collectif, et organisationnel amenant à la CO. Néanmoins à ce jour, la totalité de ce modèle n'a pas encore pu être testée empiriquement à cause de sa complexité intrinsèque. De l'autre côté, les climats créatifs ont émergé empiriquement en suivant une démarche abductive afin de proposer une nouvelle conceptualisation de la CO. Cependant, cette approche se focalise sur l'action de l'environnement social des organisations sur la créativité individuelle et collective (Blomberg, Kallio et Pohjanpää, 2017 ; Zhou et Shalley, 2008). L'environnement de travail est bien un facteur essentiel de la créativité organisationnelle (Shalley et Zhou, 2008), mais le rôle de l'organisation ne se limite pas à l'instauration d'un climat créatif. De plus, les climats créatifs sont eux-mêmes soumis à l'influence de pratiques organisationnelles (Lapierre et Giroux, 2003) et proposent une compréhension statique de la CO, alors qu'elle est à la fois dynamique et processuelle (Fortwengel, Schüßler et Sydow, 2017 ; Koch *et al.*, 2018). Ainsi dans cet article, nous nous inscrivons dans la lignée des travaux de Lapierre et Giroux (2003) en étudiant la CO de façon processuelle en intégrant des pratiques de gestion comme la gestion de projet et le management des idées. Sans pour autant négliger l'importance de l'environnement de travail créatif. Ce raisonnement est étayé par les recherches de Ekvall (1997) qui a montré qu'un environnement de travail favorable à la créativité était affecté par le type d'industrie, comme les industries créatives (Moultrie et Young, 2009). Sachant que la créativité est la production d'idées nouvelles, appropriées, utiles et faisables (Amabile, 1988), cumulée à un contexte spécifique que sont les industries créatives, considérées comme des organisations basées sur la créativité et les projets (Caves, 2000 ; Cohendet et Simon, 2007 ; Davenport, 2006), nous identifions un décalage dans la conceptualisation actuelle de la CO. En effet, elle ne prend ni en compte la manière dont sont gérées les idées par l'organisation,

ni l'impact de la gestion de projet comme méthode guidant le processus créatif organisationnel.

2.1. UNE ATMOSPHÈRE DE TRAVAIL DÉPENDANTE DES PRATIQUES DE GESTION ORGANISATIONNELLES

Les climats créatifs ont mis en évidence l'importance de l'organisation comme contexte social pouvant impacter favorablement sur la créativité dans les organisations (Amabile, 1996 ; Ekvall, 1996). Il s'avère que la dimension « Jeu et Humour » est l'une des dimensions les plus importantes du SOQ dans les équipes hautement créatives (Isaksen et Lauer, 2002). Ekvall (1996) a décrit cette dimension suivant « La spontanéité et l'aisance qui se manifestent. Une atmosphère détendue avec des blagues et des rires caractérise l'organisation qui est élevée dans cette dimension... » (Ekvall, 1996, p108). Koch *et al.*, (2018) ont montré qu'une atmosphère de travail détendue et ludique supportait la CO dans les industries créatives. Lapierre et Giroux (2003) sont également arrivés aux mêmes conclusions cette fois dans un contexte d'entreprises de hautes technologiques. Ces deux contextes sont intéressants pour notre étude car l'industrie du jeu vidéo fait partie des industries créatives mais aussi des entreprises utilisant les nouvelles technologies. En accord avec ces trois chercheurs, dans l'industrie du jeu vidéo nous devrions retrouver une atmosphère de travail décontractée avec des individus enthousiastes. Néanmoins Schreier (2018) dans son livre « du sang, des larmes et des pixels », même s'il décrit des moments de joie, d'euphorie, fait aussi état de périodes de grand stress, le « *crunch* » avec des personnes démotivées qui quittent l'entreprise à cause de pratiques de gestion de projet qui recourt trop souvent à des périodes intenses de travail. Dans cette perspective, il semblerait que l'atmosphère de travail ne soit pas invariante et statique. La question se pose quant aux raisons de l'évolution de l'atmosphère de travail en rapport aux autres pratiques de gestion organisationnelles.

2.2. LA GESTION DES IDÉES, UN OUTIL POUR MANAGER LA CRÉATIVITÉ DANS LES ORGANISATIONS

La gestion des idées a été définie comme étant un outil clef dans le développement de la créativité et de l'innovation (Gerlach et Brem, 2017 ; Thom, 2015). La gestion des idées aide les individus à formaliser les leurs, et permet aux organisations de les capter, de les évaluer et de les sélectionner de manière efficace (Thom, 2015). Gerlach et Brem (2017) ont identifié

six phases dans le processus de gestion des idées : la phase de préparation, la phase de génération d'idées, la phase d'amélioration, la phase d'évaluation, la phase de mise en œuvre et la phase de déploiement. Ils distinguent aussi les diverses parties prenantes qui sont en charge du processus avec les idéateurs, les sélectionneurs d'idées et gestionnaires des idées. Au-delà du respect de toutes les phases du processus et de la bonne implication des parties prenantes, Gerlach et Brem (2017), préconisent aussi l'utilisation d'un artefact, il peut prendre la forme d'un logiciel de gestion des idées. La littérature en gestion des idées fait clairement apparaître celle-ci comme un élément et un facilitateur de la créativité (van Dijk et van den Ende, 2002). Selon le modèle de Brem et Voigt, la gestion des idées est une pratique de gestion globale mise en place au niveau organisationnel. Ainsi dans les industries créatives qui sont basées sur la valeur des idées, la créativité organisationnelle devrait fortement bénéficier de pratiques organisationnelles de gestion des idées.

2.3. LA GESTION DE PROJET, UN OUTIL POUR MANAGER LE PROCESSUS CRÉATIF

Dans les entreprises, deux méthodes de gestion de projet sont majoritairement utilisées, les méthodes classiques et les méthodes agiles (Stoica *et al.*, 2016). Les méthodes classiques sont basées sur un cahier des charges, référençant les besoins du client et indiquent les dates de début et de fin du projet. En raison de l'évolution potentielle des besoins du client et le manque de flexibilité, cette méthode peut conduire à l'insatisfaction de celui-ci lors de la livraison du produit fini (Serrador et Pinto, 2015). La méthode agile a été créée par des sociétés de développement de logiciels qui voulaient maximiser, le temps de développement des produits, mais aussi la satisfaction des clients en répondant à leurs besoins changeants. Pour ce faire, les équipes de projet ont dû gagner en flexibilité avec des cycles de développement courts organisés par sprints et être capables de modifier différents aspects des produits en cours du projet (Serrador et Pinto, 2015). L'un des principes des méthodes agiles suggère la mise en place de réunions régulières voire quotidiennes (Lindkvist *et al.*, 2017). Bettioli et Sedita (2011) ont fait le constat que ces réunions permettaient de générer des idées créatives efficacement grâce à l'échange d'information et de connaissance au sein de l'équipe projet. Les méthodes agiles semblent ainsi avoir un impact sur la créativité des équipes. En effet, une étude menée dans un studio de jeux vidéo suédois a mis en évidence l'utilisation d'une méthode de développement très proche des méthodes agiles (cycle de développement court et démonstrations testables) qui favoriserait la production de produits créatifs (Zackariasson,

Styhre & Wilson, 2006). Les studios de jeux vidéo indépendants, dont l'objectif est de développer un produit créatif (Tschang, 2007), pourraient ainsi canaliser la créativité des équipes à travers l'instauration de méthodes agiles. Il pourrait donc être judicieux de prendre en considération le type de méthode de gestion de projet comme pouvant avoir un impact sur la CO.

Nous proposons ce cadre théorique afin d'analyser nos études de cas. En mettant en perspective les tensions résiduelles entre les concepts d'atmosphère de travail, de gestion des idées et de gestion de projet face à la créativité organisationnelle. L'analyse s'est effectuée à travers des organisations structurées par projet que sont les studios de jeux vidéo.

3. METHODOLOGIE

L'objectif de cet article est de tirer des enseignements des industries créatives quant à leur manière de se structurer et d'organiser le travail créatif pour produire des contenus originaux. Pour cela, nous avons observé l'environnement de travail créatif, les pratiques de gestion des idées et les pratiques de gestion de projet à travers l'étude de cas de cinq studios de jeux vidéo indépendants (Langley et Royer, 2006). On se situe dans un cadre holistique d'une étude de cas multiple avec des contextes similaires. Le secteur du jeu vidéo a été choisi car dans cette industrie, la forte concurrence oblige les studios à renouveler en permanence leurs contenus et à gérer la créativité au niveau organisationnel avec des dispositifs de gestion spécifiques (Cohendet et Simon, 2016)

Parmi les cinq cas mobilisés dans cette étude, deux sont basés à Lyon et trois à Montréal. Ces studios ont été sélectionnés car ce sont des studios de jeux vidéo indépendants avec deux domaines d'activités stratégiques principaux, le développement entier ou partiel de jeu vidéo en sous-traitance pour des éditeurs ou autres studios, et la conception et la production de leurs propres jeux indépendants. Un deuxième critère de sélection a été la taille du studio. Quatre entretiens préliminaires ont mis en évidence que dans les petits studios de moins de 15 personnes la créativité est spontanée et organique et pas gérée au niveau organisationnel. Nous avons donc sélectionné des studios de plus de 20 personnes. Un troisième critère porte sur le niveau de maturité du studio, dans notre échantillon, l'entreprise la plus récente a six années d'expérience et la plus ancienne compte vingt-huit années d'expérience.

Dans ces studios, quarante-quatre entretiens semi-structurés ont été conduits, enregistrés, retranscrits et analysés. Vingt-deux jours d'observations ont été réalisés afin de trianguler l'information entre les entretiens et les observations. Dans le but d'obtenir une vision globale du phénomène, nous avons rencontré des PDG, des directeurs techniques, des directeurs artistiques, des producteurs, des *games designers*, des animateurs 2D, des animateurs 3D, des concepts artistiques, des programmeurs (cf. tableau 1). Seul un corps de métier manque à notre échantillon se sont les *sound designers*, les personnes responsables des sons ou des musiques dans le jeu.

Tableau 1 : Récapitulatif du matériel empirique

Cas	Date de création du studio	Nombre de salariés	Ville, Pays
Studio 1	1994	41	Lyon, France
	Personnes rencontrées et interrogées.		
	Président Directeur de production Directeur artistique Directeur technique	Directeur art technique Manager <i>game design</i> Chef de projet R&D Producteur <i>Game designer</i>	<i>Level Designer</i> Artiste 3D Artiste 2D (x2) Animateur 3D
Studio 2	2014	25	Lyon, France
	Président Vice-Président Manager du studio Directeur artistique Producteur	Responsable effets spéciaux <i>Game designer</i> Créatif <i>designer</i> Constructeur de niveaux Artiste 2D	Responsable <i>Game designer</i> Artiste 3D Artiste environnement Programmeur
Studio 3	2007	300	Montréal, Canada
	Studio art manager	Concept artiste	<i>Game designer</i>
Studio 4	1992	451	Montréal, Canada
	Directeur de jeu Directeur créatif Directeur art technique	Producteur <i>Game designer</i> Responsable artiste personnage	Responsable programmeur Artiste 3D
Studio 5	2009	33	Montréal, Canada
	Président Directeur artistique	Producteur (2x)	<i>Game designer</i>

Le guide d'entretien est basé autour de 4 thèmes, le processus de création d'un jeu vidéo dans le studio (description du processus, différence entre les projets internes, les projets externes et lien avec la créativité), l'utilisation de méthodes agiles (utilisation stricte d'une méthode agile,

les impacts sur la créativité), la gestion des idées (processus et outils de gestion, évaluation des idées, critères d'évaluation, personnes participantes, procédure, chemin d'une idée, partage des idées) et l'atmosphère de travail. De plus, nous avons construit le guide d'entretien de telle sorte à permettre à des éléments non identifiés dans la littérature d'émerger (Eisenhardt, 1989). C'est ce qui est arrivé pour l'ouverture du processus créatif, cette dimension a émergé grâce aux questions liées aux processus de création et leurs liens avec la créativité.

L'analyse s'est déroulée en trois temps. Nous avons commencé par un codage avec les thèmes préalablement cités. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une analyse intra cas, puis une analyse inter cas ce qui nous a permis d'identifier les similitudes et les divergences entre les différentes études de cas. Finalement, après une réflexion appuyée sur les similitudes et divergences nous avons tiré les conclusions présentées dans la section suivante.

4. RESULTATS

L'objectif de cette section est d'analyser plusieurs studios de jeux vidéo afin de comprendre la manière dont ils sont organisés et quelles sont les raisons sous-jacentes qui les ont amenés à se structurer de la sorte. L'analyse est centrée sur les aspects liés à l'atmosphère de travail, l'ouverture de processus créatif, l'adaptation des méthodologies de gestion projet, et la gestion des idées.

4.1. LE PROCESSUS DE CRÉATION OUVERT SELON LA PHASE DU PROJET ET LE TYPE DE STUDIO

Le processus de création d'un jeu vidéo se compose principalement de trois phases, la phase de pré-projet, la phase de pré-production suivie de la phase de production. La première phase ou pré-projet consiste à définir les grands axes du jeu à venir, c'est-à-dire le type de jeu (FPS, MMO, Puzzle etc...), la cible, la stratégie ou encore l'utilisation ou non de licences internes ou externes. La première phase est généralement strictement réservée aux dirigeants car elle a un aspect confidentiel et stratégique. S'en suit la phase de pré-production qui a pour objectif d'affiner les éléments précédemment mentionnés et toutes les autres composantes du jeu sont pensées discutées et validées : *« Après on rentre en pré-production. C'est là où on va vraiment travailler sur le concept, itérer sur le concept pour l'affiner un peu, parfois commencer à poser aussi un petit peu les bases techniques du projet validé. Donc cette pré-production*

avance, quand même, peut durer un certain temps, jusqu'à ce qu'on ait un concept et, en général, une first playable (démon jouable) dans les mains, où on valide l'idée. De là, on rentre en phase de production, donc la direction est établie, tout le monde s'aligne là-dessus » (Producteur, studio 3). En principe après cette deuxième étape, le travail créatif proprement dit est terminé, toutes les fonctions sont déterminées et validées. La troisième phase, la production, consiste à réaliser concrètement les aspects du jeu défini en pré-production. Dans ces studios de jeux vidéo, le processus créatif se développe donc principalement dans les deux premières phases du processus de création, le pré-projet et la pré-production : *« Celle qui demande le plus de créativité c'est la toute première étape (la pré-production est pour l'artiste la première phase car il ne participe pas au pré-projet) »* (artiste 3D, studio 2). Dans un premier temps, les dirigeants cherchent l'inspiration et de nouvelles idées à appliquer au futur jeu afin de le rendre original. Puis si ce projet obtient la validation d'un point de vue stratégique c'est-à-dire avoir les financements, les compétences, et le temps pour développer ce jeu. Dans ce cas, l'exécutif transmet à l'équipe de pré-production les premiers éléments du jeu qui vont cadrer par de grands principes la phase de pré-production. La phase de pré-production a pour objectif de fabriquer un prototype afin de trouver un éditeur intéressé par le projet de jeu pour le valider définitivement.

Nous avons également observé un aspect intéressant lors du processus créatif, l'ouverture de la phase de pré-production aux travailleurs opérationnels que sont les programmeurs, les artistes, les *game designer* ou encore les animateurs. De nombreux travailleurs de l'industrie du jeu vidéo font le choix de travailler pour des petits studios indépendants plutôt que dans des studios de grande taille car ils y voient l'opportunité d'exploiter pleinement leur potentiel créatif. *« Ici mon poste me convient très bien, grâce à la polyvalence. Comparé à Ubisoft, j'avais un taff spécialisé dans lequel on ne pouvait pas trop sortir. Si tu avais envie d'intervenir ailleurs, ce n'est pas évident, t'es pas nécessairement écouté [...] »* (Créatif designer, studio 2). Cet accomplissement de pouvoir utiliser pleinement leur créativité passe principalement par la participation à la phase de pré-production.

À travers l'analyse des cas mobilisés dans cette étude, la notion d'ouverture du processus créatif a mis la lumière sur une différence majeure selon la taille et l'expérience des studios. En effet, les studios 2 et 5 qui comptent moins de 40 personnes et moins de 10 ans d'expérience sont les seuls studios qui ouvrent la conception durant la pré-production à toutes

les personnes souhaitant participer. Les réunions de conception sont ouvertes et les personnes désireuses ont la possibilité d'apporter leurs idées afin de participer à l'élaboration du jeu. Cette pratique est contrastée par les trois autres studios (studio 1, 3 et 4), qui sont, des studios plus expérimentés et de plus de 40 personnes. Ces studios n'offrent pas la possibilité aux personnes qui le souhaitent de participer à la phase de conception. Néanmoins, parmi ces trois studios les pratiques divergent. Concernant les studios 1 et 3, ce sont exclusivement les *leads* seniors, les directeurs, et l'exécutif qui ensemble procèdent à l'élaboration du jeu en pré-production. La raison majeure apportée par le PDG du studio 1 est qu'un grand nombre de personnes participant à la réunion engendrent des difficultés de gestion du temps et surtout de prise de décision liée aux propositions et discussion autour des idées de chacun. Enfin le studio 4, quant à lui possède une équipe de travail dédiée à la génération, au prototypage et au test des concepts de jeu, composée d'un senior par corps de métier à plein temps avec une composition invariante dans le temps. Il semblerait qu'il existe une taille critique qui ne permettrait plus de laisser l'opportunité à tous les salariés intéressés de participer aux réunions. L'ouverture du processus créatif serait donc soumise à un effet de seuil induit par la taille et l'expérience de l'organisation elle-même.

4.2. L'ATMOSPHÈRE DE TRAVAIL CRÉATIF

Dans cette section, l'accent est porté sur l'atmosphère de travail qui règne au sein d'organisations créatives dont l'objectif, on le rappelle, est de produire des contenus nouveaux mais aussi divertissants.

Les studios étudiés essaient de développer un environnement favorisant le bien-être de leurs salariés comme l'exprime un manager : « *la pause déjeuner je fais la sieste (...) si je vois quelqu'un dans mon équipe qui est fatiguée, je ne vais pas lui dire d'aller travailler. Je lui dirai, repose-toi un quart d'heure et reviens. La créativité, c'est aussi prendre soin de ses hommes* » (Responsable *Game designer*, Studio 2). Les cinq studios ont créé un espace de détente annexe à l'espace de restauration, où les salariés peuvent prendre une pause pour manger, discuter, se reposer ou encore jouer. Par exemple dans le studio 3, on retrouve également un flipper ou encore une table de tennis de table. Il est aussi d'usage dans ces entreprises de mettre à disposition pour les pauses des consoles de salon, ainsi que des jeux de société. En général, sauf pour le studio 1, les salariés sont libres de choisir leurs horaires de travail ainsi que leurs temps de pause. Le studio 1 rencontrait des problèmes de

disponibilités communes pour planifier, organiser le travail d'équipe. La direction générale a donc imposé des horaires de travail et les pauses fixes. En plus de la détente lors des temps de pause, dans deux de ces studios (studio 2 et 5) les travailleurs ont l'habitude de partager des moments de détente autour d'un verre, en allant au sport, à la piscine pendant la pause déjeuner ou après le travail. Dans le studio 4, tous les vendredis après le travail, les salariés sont invités à partager un moment convivial autour d'un verre et d'une collation. Dans cette situation, les personnes passent plus de temps dans les locaux de l'entreprise que leurs heures de travail effectives. *A contrario*, le studio 3 ne souhaite pas encourager les salariés à rester après le travail : « *Je ne veux pas organiser un événement après le travail. Quand les gens sont là, c'est pour travailler. Qu'ils rentrent chez eux et qu'ils s'amuse avec leur famille et leurs amis* » (directeur artistique, studio 3). Dans ces cas, on observe deux pratiques bien distinctes où d'un côté, les studios tentent de créer une cohésion d'équipe à travers des activités conviviales et de l'autre côté, un studio souhaite respecter l'équilibre vie professionnelle / vie privée.

Toutefois cette réalité est fortement contrastée par les périodes de « *crunch* », qui surviennent lors de la production. Les salariés doivent augmenter considérablement leurs heures de travail afin de pouvoir livrer un jeu ou une démo aboutie pour un événement du jeu vidéo ou un éditeur. L'atmosphère de travail évolue donc entre les phases de pré-production et la phase de production. En pré-production les échéances étant lointaines, le retard pris à ce moment-là ne pourra être rattrapé qu'en phase de production à l'approche des livrables. Cela provoque une charge de travail abondante qui modifie l'atmosphère de travail. En effet, les dirigeants ont conscience de l'importance du temps dédié aux idées lors de la pré-production, celle qui nécessite le plus de créativité, et laissent ainsi du temps d'inspiration à leurs salariés : « *...quand on est en phase de concept, par exemple, tu vois tu peux passer une demi-journée à regarder un documentaire sur les baleines, personne ne va venir me faire chier parce que ton élément qui stimule la créativité qui permet d'être un peu libre de faire un peu ce qu'on veut* » (artiste 2D, studio 2). Ainsi l'atmosphère en phase de pré-production est plus détendue par rapport à la phase de production. Si les individus en phase de pré-production ont le loisir de prendre du temps pour s'inspirer, en phase de production l'inspiration est terminée et donc le temps aux idées également « *J'ai passé des heures et des heures de travail, qui n'ont pas servi à rien mais qui nous ont fait comprendre qu'il ne fallait pas partir dans cette direction. Du coup, c'est un peu de l'exploration, et c'est quelque chose qui se fera de moins en moins*

normalement. *L'intérêt c'est de la faire au début pour savoir où ça nous mène.* » (Game designer, studio 5). C'est ce changement de phase qui opère, la bascule entre les deux atmosphères. D'un côté, une atmosphère détendue propice à la créativité et de l'autre côté, une atmosphère orientée vers la réalisation en volume des contenus et fonctionnalités du jeu. Nous constatons ainsi que l'atmosphère de travail est dépendante de la phase du projet en fonction de la nécessité de créativité.

4.3 UNE MÉTHODOLOGIE DE GESTION DE PROJET DÉPENDANTE DU TYPE DE CLIENT

Les cinq studios utilisent tous les méthodes agiles afin de développer leurs propres jeux indépendants. Néanmoins, ils adaptent leurs méthodes de travail en fonction de la nature du projet, ils utilisent des méthodes agiles pour développer leur propre jeu et des méthodes de gestion de projet plus traditionnelles lorsqu'ils travaillent pour le compte de tiers. Ils justifient ce choix par la différence de liberté créative entre leur propre jeu et le développement d'un jeu pour un autre studio : « *Dans les jeux vidéo, c'est souvent parce qu'il y a une méthode agile et une cascade d'eau, et puis, selon le type de contenu, on va le gérer différemment* » (Directeur de jeu, studio 4). Les éditeurs ou studios qui font appel à d'autres pour externaliser une partie de leurs activités de développement ont généralement déjà effectué la phase de pré-projet et quelquefois la pré-production et donc ils ont déjà défini les principales caractéristiques du jeu dont ils ont besoin. Ils n'engagent pas un autre studio pour être créatifs sur leurs produits mais pour optimiser la phase de production de leur jeu. Ainsi, dans ce cas, la méthode de gestion de projet utilisée est une méthode plus traditionnelle appelée *Waterfall* ou cascade d'eau. Au début du projet, les deux studios se rencontrent pour définir un cahier des charges en fonction de leurs besoins, qui inclut les contraintes traditionnelles du projet comme un budget, un délai de livraison et un niveau de qualité. Alors l'objectif du studio d'externalisation est de livrer un produit aussi proche que possible du cahier des charges sans être suffisamment créatif et risquer de s'écarter du produit souhaité par le client.

En ce qui concerne le développement de leurs propres jeux, le studio est autonome et possède une liberté créative, encadrée cependant par les contraintes. *In fine*, les cinq studios utilisent la méthode agile *Scrum* lorsque les clients du projet sont les joueurs. À l'issue de chaque sprint, qui dure entre deux à quatre semaines, les studios sont en possession d'une version jouable du jeu afin d'être testée et d'avoir des retours de la part des membres de l'organisation mais aussi des joueurs. Les studios utilisent des méthodes agiles afin de gérer les contraintes

et la créativité tout au long du projet : « *nous essayons de travailler de manière plus ou moins agile, pour nous adapter au changement, parce que parfois nous avons une bonne idée, nous la testons, elle ne marche pas, nous devons la changer* » (Game designer, studio 4). « *La façon d'atteindre cet objectif (amélioration du jeu) évolue avec le temps, enfin vous avez votre initiale, et une fois qu'il est mis en œuvre dans le jeu, vous pensez ahhh il devient un peu coincé. Je peux l'améliorer par itération. (...). Nous itérons vraiment et la question est de savoir comment améliorer (le jeu), par la créativité* » (Producteur, studio 1).

Ces organisations créatives adaptent donc leurs méthodologies de gestion de projet en fonction du client. Lorsqu'ils travaillent en BtoC, ils privilégient les méthodes agiles avec comme clients, les clients finaux, les joueurs. Alors que lorsqu'ils travaillent en BtoB, ils utilisent des méthodes de gestion de projet plus traditionnelles. Il existe ainsi un lien entre utilisation de méthodes agiles et le résultat attendu, lorsqu'un résultat créatif est attendu ils utilisent les méthodes agiles et dans le cas contraire, ils utiliseront des méthodes de gestion de projet plus traditionnelles.

4.4 UNE GESTION DES IDÉES CRÉATIVES DÉPENDANTE DU TYPE D'IDÉES ET DE LA PHASE DU PROJET

L'analyse du système de management des idées n'a pas mis à jour de pratiques de gestion spécifiques concernant les phases de préparation et de déploiement des idées. Toutefois selon la taille du studio, il apparaît des pratiques spécifiques lors des phases de génération et d'amélioration des idées, que nous avons regroupées sous la terminologie de partage des idées, et la phase d'évaluation des idées. Il semblerait que la taille du studio impacte la façon d'intégrer un système de management des idées. Les studios de grande taille comme les studios 1, 3 et 4 mettent en place un management des idées plus ou moins formalisé avec quelques procédures préalablement définies. Pour les deux autres studios, la gestion des idées se fait de façon organique. Il n'y a peu de processus définis, les personnes qui ont des idées se manifestent et échangent avec d'autres afin d'évaluer l'idée et sa faisabilité.

Concernant le partage des idées au sein du studio, les pratiques sont très variables entre les studios. Le partage des idées se fait majoritairement via des conversations informelles, où l'idéateur propose l'idée à d'autres personnes de l'équipe projet afin d'obtenir des *feed-back*. Toutefois en phase de pré-projet et de pré-production, des réunions sont organisées pour faire émerger des idées de jeu, de nouveau concept, des idées potentiellement radicales. Des outils

de messageries instantanées comme par exemple *discord* ou *WhatsApp* sont aussi utilisés pour partager des idées. Les membres de l'équipe projet ont accès à des groupes de discussion où ils peuvent échanger sur des aspects du jeu, mais aussi proposer des idées au reste de l'équipe toujours dans le but d'avoir des *feed-back* et d'évaluer la faisabilité des idées.

Concernant l'évaluation des idées, les studios font une première distinction entre les idées de contenu et les idées de résolution de problèmes. Les studios font cette distinction car elles n'ont pas le même degré de nécessité pour le bon fonctionnement du jeu. En effet, si l'idée a pour but de résoudre un problème, les studios se doivent de l'intégrer afin de résoudre ce dysfonctionnement surtout s'il est majeur. Alors qu'une idée de contenu, pour améliorer un aspect du jeu, n'est pas nécessairement indispensable. Une deuxième distinction est faite entre les idées dites « de rupture » et les idées « incrémentales ». La différence majeure entre ces deux types d'idées va être l'impact de celle-ci sur le produit final : « *déjà on estime les idées, qu'est-ce qu'elle remet en question, déjà en termes de jeu, s'il y a des incompatibilités avec le reste du jeu, si elle est facile à implémenter au pas, le temps de développement* » (Directeur artistique, studio 1). D'un côté on a les idées de rupture qui, comme l'indique la citation précédente, remettent en question une partie significative du jeu voire le jeu lui-même. De l'autre côté, on a des idées incrémentales qui peuvent s'intégrer dans le jeu sans remettre en question une partie importante de celui-ci. Cette différence de perception influence le traitement de l'idée. Les idées incrémentales sont évaluées en autonomie par la personne à l'origine de l'idée accompagnée par son supérieur hiérarchique direct de façon informelle. Tandis que l'évaluation d'une idée de rupture sera réalisée par l'équipe de direction du jeu à travers une procédure formalisée. Nous proposons au regard de ces éléments une typologie d'idées créatives en fonction de la nature et de l'impact des idées : les idées salvatrices de rupture et de contenu, et les idées disruptives et incrémentales de contenu (cf. tableau 2)

Les studios prennent en compte un troisième élément qui est la temporalité de l'idée. L'idée ne sera pas perçue de la même manière selon la phase du processus de création. Nous avons vu précédemment que la créativité des équipes était recherchée en pré-production, et non pas spécifiquement en production. En prenant en compte la nature de l'idée, son impact cumulé à la dimension temporelle, nous proposons une vision dynamique de l'intérêt perçu d'une idée à travers les trois étapes du processus de création d'un jeu vidéo.

Pour les idées incrémentielles de contenus, l'intérêt du studio envers ces idées est stable tout au long du processus créatif (pré-projet et pré-production) et décroît en phase de production. Le fait d'émerger en début de projet lorsque les aspects du jeu ne sont pas encore validés, laisse le temps aux développeurs ainsi qu'au chef de projet d'estimer la durée d'implantation nécessaire et de la traiter. Ce type d'idée, à ce moment, est idéal pour les studios car le risque financier et d'acceptation des joueurs est faible, le temps de développement nécessaire est limité tout en apportant de la nouveauté. Néanmoins cette perception évolue avec l'avancement du projet. À la fin de la phase de pré-production les aspects et la direction du jeu étant validés, les idées de contenus incrémentaux perdent peu à peu de l'intérêt jusqu'à être nulles en toute fin de projet. En effet, tous les changements même mineurs en fin de projet peuvent être préjudiciables au regard des contraintes de coût et de délai du projet.

Pour les idées disruptives de contenu, l'intérêt du studio est en déclin dès la fin de la phase de pré-projet, pour devenir nul à la fin de la pré-production. Ces idées sont risquées pour un studio, plus l'idée est disruptive, plus le risque de rejet par la communauté de joueur est fort et entraînerait un échec commercial souvent fatal pour les studios indépendants. De plus, les idées de rupture demandent souvent des développements technologiques importants pour les réaliser. C'est pourquoi peu après la fin de la phase de pré-projet, les idées disruptives de contenu perdent tout intérêt pour le studio. Néanmoins, si l'idée de rupture est intéressante mais arrive tardivement dans le processus, les studios auront tendance à la stocker afin de pouvoir la réutiliser pour un autre jeu dès le début du projet.

Les idées salvatrices de rupture suivent sensiblement le même traitement que les idées disruptives de contenu. Dans ce cas, ce n'est pas tant la nature de l'idée qui influe mais plutôt le fort impact de celle-ci. Même si des problèmes surgissent tout au long du projet, des réponses basées sur des idées de rupture sont peu envisageables après la phase de pré-projet. Les studios préféreront une idée salvatrice incrémentale à une idée du même type mais de rupture.

Finalement, les idées salvatrices incrémentales sont les idées faisant preuve du plus grand intérêt de la part des studios, et ceux tout au long du processus de création. Elles ont pour but de résoudre un problème de façon créative sans trop impacter le jeu et les aspects de celui-ci déjà validé. Au cours du processus de création, les studios rencontrent des problèmes aussi bien au début qu'à la fin du projet, mais doivent en tout temps, les résoudre.

Tableau 2 : Typologie des idées créatives

Nature	Impact	De rupture	Incrémentale
Résolution de problème		Idée salvatrice de rupture <i>Plutôt en pré-projet*</i>	Idée salvatrice incrémentale <i>Tout au long du processus de création</i>
Contenus		Idée disruptive de contenu <i>Plutôt en pré-projet</i>	Idée incrémentale de contenu <i>Plutôt en phase de pré-projet et pré-production</i>

* *En italique* : phases du processus dans lesquelles le type d'idées a le plus d'intérêt pour le studio

Ainsi, la créativité n'est pas toujours perçue de façon positive, il n'est pas toujours bon d'être créatif lors d'un projet surtout lorsqu'on intègre les contraintes dans l'équation. Nous pouvons dire que la créativité est généralement bonne en début de projet lors de la conception mais son intérêt baisse au cours du projet, et les idées incrémentales sont de manière générale mieux perçues que les idées de rupture.

5. DISCUSSION

L'objectif de cet article est d'observer comment les studios se structurent et s'organisent pour gérer la créativité au niveau organisationnel afin d'être capable de produire des contenus créatifs. Nous avons utilisé un cadre théorique s'appuyant sur l'une des dimensions la plus impactante des climats créatifs (Ekvall, 1996), l'atmosphère de travail (Isaksen et Lauer, 2002). Néanmoins, ce concept n'étant pas suffisant afin de capter toute la complexité de la CO, car il est lui-même influencé par des pratiques de gestion organisationnelles (Lapierre et Giroux, 2003). Nous avons décidé de nous concentrer sur les pratiques de gestion de projet car les entreprises des industries créatives sont considérées comme des organisations basées sur les projets (Cohendet et Simon, 2007) et centrées autour des idées créatives (Caves, 2000). Basés sur ces constats, nous souhaitons comprendre en quoi ces spécificités peuvent impacter le management de la CO.

Tout d'abord, Zackariasson, Styhre & Wilson (2006) avaient pointé l'importance de l'utilisation des méthodes agiles dans le développement de jeux créatifs. Nos résultats corroborent leurs conclusions et ajoutent une distinction quant au contexte du projet. En effet, les studios seraient en mesure d'adapter leur méthodologie de gestion de projet en fonction du

client de celui-ci. Lorsque le projet est à destination d'un tiers de l'industrie alors les studios utiliseront des méthodes de gestion de projet traditionnelles, car ils n'ont pas nécessairement besoin d'être flexibles, agiles dans leurs manières de produire. Alors que lorsque les clients sont directement les joueurs, les studios auront tendance à utiliser majoritairement des méthodes agiles afin de gagner en flexibilité pour suivre au mieux les besoins et envies des joueurs. Cependant, le choix de la méthodologie n'est pas uniquement basé sur le client du projet, il est également induit par le besoin de produire un contenu créatif. Ainsi, lorsqu'un résultat créatif est attendu alors ils utiliseront une des méthodes agiles, si le résultat attendu ne doit pas être nécessairement créatif, mais plutôt cadré par le commanditaire alors une méthode de gestion de projet plus traditionnelle sera préférée. Ce résultat ouvre une nouvelle voie de recherche dans la mesure où le lien entre méthodes agiles et créativité n'a pas été prouvé empiriquement dans la littérature alors que le manifeste de la méthode agile affirme que celle-ci est favorable à la créativité¹. Kakar (2017) montre que l'auto-organisation, un des éléments de la méthode agile, est favorable à l'innovativité des équipes, toutefois aucune étude n'examine le lien direct entre méthode agile et créativité dans les équipes de développement.

Concernant la gestion des idées, cette recherche met en évidence une différence de gestion des idées selon la nature de l'idée, son impact et sa temporalité vis-à-vis du projet en cours. Néanmoins si des chercheurs avaient déjà identifié l'impact de l'idée comme un critère de différenciation des idées (Rice *et al.*, 1998), mais aussi la nature de l'idée (Vandenbosch, Saatcioglu et Fay, 2006), la temporalité était encore peu identifiée comme critère différenciant et impactant la manière de gérer les idées. Il s'est avéré que dans cette industrie créative, les idées incrémentales ne suivent pas le même processus que les idées radicales. En effet, une idée incrémentale est gérée de manière plutôt informelle localement entre deux ou trois personnes alors qu'une idée radicale entre dans un processus organisationnel plus formalisé. De plus, la temporalité de l'idée joue un rôle majeur dans la nature de gérer l'idée. Plus une idée émerge tard dans le projet, moins de chance elle aura d'être implémentée dans le projet en cours, sauf pour les idées de résolution de problème incrémentales. Il semblerait pertinent de permettre aux modèles de gestion des idées actuelles (Gerlach et Brem, 2017 ; Sandstrom

¹ Agile Manifesto (2001) *Manifesto for Agile Software Development*. www.agilemanifesto.org

et Bjork, 2010) de prendre en compte en plus de la nature de l'idée et son impact, la temporalité de son émergence afin de la gérer en conséquence.

Ces présents travaux mettent également en évidence l'importance de l'atmosphère de travail sur la créativité organisationnelle. Elle rejoint ainsi de récents travaux montrant l'importance accrue de l'atmosphère de travail et plus généralement de l'environnement de travail en faveur de la créativité (Isaksen et Lauer, 2002 ; Koch *et al.*, 2018 ; Lapierre et Giroux, 2003 ; Mellard et Parmentier, 2020). Cette dimension est par ailleurs une des trois dimensions les plus présentes dans les équipes perçues comme créatives (Isaksen et Lauer, 2002). Cependant, nous avons constaté que l'atmosphère de travail n'était pas une dimension statique et invariante dans le temps. En effet, nous avons observé un changement d'atmosphère de travail entre la phase de pré-production et la phase de production, entre la phase du projet où la créativité est essentielle et la phase du projet où la créativité ne l'est plus. Il apparaît que les studios de jeux vidéo ont la capacité d'ajuster leurs organisations en fonction des besoins de créativité.

Nous avons ainsi mis en lumière un des côtés obscurs de la créativité. En effet, les studios de jeux vidéo après la phase de conception s'opèrent une bascule en termes de management de la créativité, car un excès de celle-ci après cette phase pourrait avoir des conséquences négatives sur la bonne réalisation d'un projet. C'est la première fois qu'une recherche met en évidence un tel aspect négatif de la créativité dans une organisation créative. En effet, les chercheurs en créativité se sont souvent focalisés sur le côté positif de la créativité (Cropley *et al.*, 2010), c'est-à-dire une vision unilatérale de la créativité comme une compétence, du moins un aspect positif. Récemment dans la littérature de la créativité, de plus en plus de chercheurs s'intéressent désormais à son côté obscur (Cropley *et al.*, 2010 ; Zhang *et al.*, 2016 ; Zheng *et al.*, 2019). Souvent, ils s'intéressent à la créativité dans les organisations criminelles (Russell, 2010), la création de la bombe nucléaire (Hecht, 2010), mais encore très peu de recherche se sont intéressée à des aspects liés aux organisations produisant des produits légaux et communs. Ici, nous mettons en évidence un aspect de la créativité dont les organisations créatives sont confrontées lors de chaque projet, à savoir quand faut-il arrêter de proposer de nouvelles idées, en d'autres termes, quand faut-il brider la créativité des individus. Si cela paraît contradictoire avec la nature même des industries créatives définies comme des organisations fondées sur la créativité, il semble bien que l'organisation se doit à

un moment donné de limiter la créativité des individus et des équipes afin de mener à bien leur projet.

Paris et Mahmoud-Jouini (2019) ont récemment identifié un processus créatif en quatre étapes : l'inspiration, le cadrage, le prototypage et la validation. Dans les studios de jeux vidéo que nous avons observés, nous avons identifié 3 phases majeures du processus de création, le pré-projet, la pré-production et la production. La phase de pré-projet et de pré-production, où la créativité est la plus forte, constitue le processus créatif. Tout d'abord, les dirigeants cherchent une idée générale de jeu à produire puis ils transmettent cette problématique ou l'objectif à atteindre. Par la suite, les développeurs génèrent des idées qui passeront par le prototypage en guise de test jusqu'à la validation d'une idée suivant une démarche itérative. Ce mécanisme s'apparente très fortement au processus créatif décrit par ces chercheurs. Cela révèle en effet la possible existence d'un consensus concernant les processus créatifs dans les industries créatives.

6. CONCLUSION, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHES FUTURES

L'étude de ces cinq studios indépendants montre qu'il n'existe pas de consensus total quant au management du travail créatif dans l'industrie du jeu vidéo. Toutefois, il est possible d'en tirer quelques enseignements. Les studios perçoivent le besoin d'utiliser des méthodes agiles lorsqu'un résultat créatif est attendu. Contrairement aux méthodes traditionnelles, utilisées lorsqu'un résultat créatif n'est pas nécessairement attendu. Nous avons également identifié une similitude concernant le processus de création, qui est organisé en trois phases : le pré-projet, la pré-production et la production. La pré-production est la phase où la créativité intervient majoritairement. Cette étape est basée sur un processus itératif, alliant idéation, prototypage, test, validation. Concernant l'atmosphère de travail, nous avons fait le constat que l'atmosphère de travail voire l'état d'esprit était lié aux processus de création. La bascule entre une atmosphère propice à la créativité et une atmosphère dédiée à la production s'effectue à la fin de la pré-production et le début de la production. En effet, les besoins de créativité s'estompent avec l'avancement de projet et cela affecte les pratiques de management induites par l'organisation. Nous constatons également que le nombre de salariés induit des pratiques d'organisation du travail créatif. Cela se manifeste par la participation restreinte au processus créatif. En effet, nous avons constaté que dans les studios de grande taille, l'expression de la créativité est réservée à un nombre de personnes restreint tandis que dans

les studios de plus petite taille, l'acte créatif est partagé avec le plus grand nombre. Il apparaît que le management de la créativité organisationnelle est soumis à un effet de seuil induit par la taille de l'organisation.

L'une des limites de cette recherche, en plus des limites inhérentes à la méthodologie d'étude de cas, concerne une potentielle différence culturelle entre le Canada et la France. Une deuxième limite à cette recherche concerne la validation des nouvelles dimensions. En effet, si les méthodes qualitatives permettent de comprendre un phénomène complexe, elles ne permettent pas de vérifier statistiquement la validité des nouvelles dimensions. Cette piste peut alimenter de futures recherches où en un premier temps il serait pertinent de construire des échelles de mesure pour les nouvelles dimensions (la gestion des idées, la méthodologie de gestion de projet, l'ouverture du processus de création). Ce qui permettrait dans un deuxième temps, de répliquer les recherches de Amabile (1996) et Ekvall (1996) afin de vérifier l'impact des nouvelles dimensions et d'essayer de faire évoluer le concept des climats créatifs en lien avec les recherches récentes en management de la créativité.

7. RÉFÉRENCES

- Amabile T. (1988). « A Model of Creativity and Innovation in Organizations », *Research in Organizational Behavior*, 10, p. 123-167.
- Amabile T.M. (1996). *Creativity in Context*, (Westview Press).
- Anderson N., Potočnik K., Zhou J. (2014). « Innovation and Creativity in Organizations », *Journal of Management*, 40, n° 5, p. 1297-1333.
- Bettiol M., Sedita S.R. (2011). « The role of community of practice in developing creative industry projects », *International Journal of Project Management*, 29, n° 4, p. 468-479.
- Bharadwaj S., Menon A. (2000). « Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both? », p. 11.
- Blomberg A., Kallio T., Pohjanpää H. (2017). « Antecedents of organizational creativity: drivers, barriers or both? », *Journal of Innovation Management*, 5, n° 1, p. 78-104.
- Brem A., Voigt K.-I. (2009). « Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management—Insights from the German software industry », *Technovation*, 29, n° 5, p. 351-367.
- Carrier C., Gélinas S. (2011). *Créativité et gestion : les idées au service de l'innovation*, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Caves R.E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce.*, MA: Harvard University Press, Cambridge.
- Cohendet P., Parmentier G., Simon L. (2017). « Managing knowledge, creativity and innovation », dans *The Elgar Compagnon to Innovation and Knowledge Creation*, Edward Elgar Publishing, Edward Elgar Publishing.
- Cohendet P.S., Simon L.O. (2016). « Always Playable: Recombining Routines for Creative Efficiency at Ubisoft Montreal's Video Game Studio », *Organization Science*, 27, n° 3, p. 614-632.
- Cohendet P., Simon L. (2007). « Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm », *Journal of Organizational Behavior*, 28, n° 5, p. 587.
- Cropley D.H. (2017). « The dark side of creativity », dans *The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation*, Edward Elgar Publishing, p. 18.
- Cropley D.H., Cropley A.J., Kaufman J.C., Runco M.A. (2010). *The Dark Side of Creativity*, Cambridge University Press, New York.
- Davenport J. (2006). « UK Film Companies: Project-Based Organizations Lacking Entrepreneurship and Innovativeness? », *Creativity and Innovation Management*, 15, n° 3, p. 250-257.
- DCMS (2001). « Creative industries mapping document »,.
- Dijk C. van, Ende J. van den (2002). « Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas », *R and D Management*, 32, n° 5, p. 387-395.
- Eisenhardt K.M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, 14, n° 4, p. 532.
- Ekvall G. (1996). « Organizational climate for creativity and innovation », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, n° 1, p. 105-123.
- Ekvall G. (1997). « Organizational Conditions and Levels of Creativity », *Creativity and Innovation Management*, 6, n° 4, p. 1995-205.
- Fortwengel J., Schüßler E., Sydow J. (2017). « Studying Organizational Creativity as Process: Fluidity or Duality?: Organizational Creativity as Process », *Creativity and Innovation Management*, 26, n° 1, p. 5-16.
- Frese M., Teng E., Wijnen C.J.D. (1999). « Helping to improve suggestion systems: predictors

- of making suggestions in companies », *Journal of Organizational Behavior*, 20, n° 7, p. 1139-1155.
- Gerlach S., Brem A. (2017). « Idea management revisited: A review of the literature and guide for implementation », *International Journal of Innovation Studies*, 1, n° 2, p. 144-161.
- Grabher G. (2001). « Ecologies of Creativity: The Village, the Group, and the Heterarchic Organisation of the British Advertising Industry », *Environment and Planning A: Economy and Space*, 33, n° 2, p. 351-374.
- Hargadon A.B., Bechky B.A. (2006). « When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work », *Organization Science*, 17, n° 4, p. 484-500.
- Hecht D.K. (2010). « Imagining the Bomb: Robert Oppenheimer, Nuclear Weapons, and the Assimilation of Technological Innovation », dans *The Dark Side of Creativity*, Cambridge University Press, New York.
- Isaksen S.G., Lauer K.J. (2002). « The climate for creativity and change in teams », *Creativity and innovation management*, 11, n° 1, p. 74-86.
- Kakar A.K. (2017). « Assessing Self-Organization in Agile Software Development Teams », *Journal of Computer Information Systems*, 57, n° 3, p. 208-217.
- Koch J., Wenzel M., Senf N.N., Maibier C. (2018). « Organizational Creativity as an Attributional Process: The Case of Haute Cuisine », *Organization Studies*, 39, n° 2-3, p. 251-270.
- Langley A., Royer I. (2006). « Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations », *M@n@gement*, 9, n° 3, p. 81.
- Lapierre J., Giroux V.-P. (2003). « Creativity and Work Environment in a High-Tech Context », *Creativity & Innovation Management*, 12, n° 1, p. 11-23.
- Lindkvist L., Bengtsson M., Svensson D.-M., Wahlstedt L. (2017). « Replacing old routines: how Ericsson software developers and managers learned to become agile », *Industrial & Corporate Change*, 26, n° 4, p. 571-591.
- Lorenzen M., Frederiksen L. (2005). « The management of projects and product experimentation: examples from the music industry », *European Management Review*, 2, n° 3, p. 198-211.
- Mellard M., Parmentier G. (2020). « La créativité dans les espaces de *coworking* : le cas de « La Cordée » », *Innovations*, N°61, n° 1, p. 67.
- Moultrie J., Young A. (2009). « Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations », *Creativity & Innovation Management*, 18, n° 4, p. 299-314.
- Neagoe L.N., Klein V.M. (2009). « EMPLOYEE SUGGESTION SYSTEM (KAIZEN TEIAN) THE BOTTOM-UP APPROACH FOR PRODUCTIVITY IMPROVEMENT », 10, n° 3, p. 6.
- Niepel C., Mustafić M., Greiff S., Roberts R.D. (2015). « The dark side of creativity revisited: Is students' creativity associated with subsequent decreases in their ethical decision making? », *Thinking Skills and Creativity*, 18, p. 43-52.
- Paris T., Mahmoud-Jouini S.B. (2019). « The process of creation in creative industries », *Creativity and Innovation Management*, 28, n° 3, p. 403-419.
- Rice M.P., O'Connor G.C., Peters L.S., Morone J.G. (1998). « Managing Discontinuous Innovation », *Research-Technology Management*, 41, n° 3, p. 52-58.
- Russell E. (2010). « Creativity and Crime: How Criminals Use Creativity to Succeed », dans *The Dark Side of Creativity*, Cambridge University Press, New York.
- Sandstrom C., Bjork J. (2010). « Idea management systems for a changing innovation

- landscape », *International Journal of Product Development*, 11, n° 3/4, p. 310.
- Serrador P., Pinto J.K. (2015). « Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success », *International Journal of Project Management*, 33, n° 5, p. 1040-1051.
- Shalley C.E., Zhou J. (2008). « Organizational Creativity Research: A Historical Overview », dans *Handbook of Organizational Creativity*, Lawrence Erlbaum Associates, New York.
- Stoica M., Ghilic-Micu B., Mircea M., Uscatu C. (2016). « Analyzing Agile Development – from Waterfall Style to Scrumban », *Informatica Economica*, 20, n° 4/2016, p. 5-14.
- Thom N. (2015). « Idea Management in Switzerland and Germany: Past, Present and Future », *Die Unternehmung*, 69, n° 3, p. 238-254.
- Tschang F.T. (2007). « Balancing the Tensions Between Rationalization and Creativity in the Video Games Industry », *Organization Science*, 18, n° 6, p. 989.
- Vandenbosch B., Saatcioglu A., Fay S. (2006). « Idea Management: A Systemic View* », *Journal of Management Studies*, 43, n° 2, p. 259-288.
- Westerski A., Iglesias C.A., Nagle T. (2011). « The road from community ideas to organisational innovation: a life cycle survey of idea management systems », *International Journal of Web Based Communities*, 7, n° 4, p. 493.
- Windeler A., Sydow J. (2001). « Project Networks and Changing Industry Practices - Collaborative Content Production in the German Television Industry », *Organization Studies*, 22, n° 6, p. 1035-1060.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W. (1993). « Toward a theory of organizational creativity », *Academy of management review*, 18, n° 2, p. 293–321.
- Yin R.K. (1994). *Case Study Research: Design & Methods*, Sage publications.
- Zhang G., Chan A., Zhong J., Yu X. (2016). « Creativity and social alienation: the costs of being creative », *The International Journal of Human Resource Management*, 27, n° 12, p. 1252-1276.
- Zheng X., Qin X., Liu X., Liao H. (2019). « Will Creative Employees Always Make Trouble? Investigating the Roles of Moral Identity and Moral Disengagement », *Journal of Business Ethics*, 157, n° 3, p. 653-672.
- Zhou J., Shalley C.E. (2008). *Handbook of Organizational Creativity*, Taylor & Francis Group, New York.