

LA CREATIVITE ORGANISATIONNELLE DANS UN CONTEXTE DE START UP : QUELLES PRATIQUES DE GRH ?

Dahn Ovono Beyeme*
IAE Tours Val de Loire
VALLOREM-Val de Loire Recherche en Management
dahn.ovono@univ-tours.fr

Serge Ndayirata
Excelia Business School-Campus de Tours
CERIIM- Centre de Recherche en Intelligence et Innovation Managériales
ndayiratas@excelia-group.com

Dahn Ovono Beyeme, Chez Moyo Mzilethi, 10 Allée de Trobriand, 5^{ème} étage, Appart 76
37200 Tours, dahn.ovono@univ-tours.fr

Résumé :

Cette étude vise à identifier les principales pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) permettant de favoriser la créativité organisationnelle dans un contexte de startups. En effet, s'inscrivant dans une approche contingente de la GRH (Delery et Doty, 1996), cette recherche a pour ambition de vérifier si les pratiques de GRH mises en avant par la littérature comme étant favorables à la créativité organisationnelle (Jeong et Shin, 2019 ; Gu et Wang, 2019 ; Sözbilir, 2018) ; le sont également pour les startups. Mobilisant une méthodologie qualitative, ce travail s'appuie sur des données collectées via des entretiens semi-directifs effectués auprès de 31 dirigeants de startups, répartis au sein de deux incubateurs de la région Occitanie. Les principaux résultats permettent une catégorisation des pratiques de GRH et mettent en exergue une typologie spécifique d'un nouveau rôle du manager.

Mots-clés : créativité organisationnelle ; pratiques de GRH ; startup.

ORGANISATIONAL CREATIVITY IN A START-UP CONTEXT: WHAT HRM PRACTICES?

Abstract: Organisational creativity; HRM practices; startup.

This study aims to identify the main Human Resource Management (HRM) practices that foster organisational creativity in a start-up context. Indeed, following a contingent approach of HRM (Delery and Doty, 1996), this research aims to verify whether the HRM practices highlighted in the literature as being favourable to organisational creativity (Jeong and Shin, 2019; Gu and Wang, 2019; Sözbilir, 2018) are also favourable to startups. Using a qualitative methodology, this work is based on data collected through semi-structured interviews with 31 startup managers from two incubators in the Occitanie region. The main results allow for a categorisation of HRM practices and highlight a specific typology of a new role for managers.

Keywords: Organisational creativity; HRM practices; startup.

LA CREATIVITE ORGANISATIONNELLE DANS UN CONTEXTE DE START UP : QUELLES PRATIQUES DE GRH ?

Introduction

La problématique des effets des pratiques de GRH sur les différents aspects de l'organisation a été pendant longtemps étudiée sous l'angle d'une volonté de démonstration de l'utilité de la GRH et globalement dans une approche instrumentale de la GRH. Dans cette perspective, plusieurs travaux de recherches ont été effectués pour étudier l'influence des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle (Becker et Gerhart, 1996), le turnover, la productivité et la performance financière de l'organisation (Huselid, 1995). Cet engouement a donné lieu à des recherches empiriques dans différents secteurs d'activités démontrant toutes l'association des performances organisationnelles élevées à la mobilisation de certaines pratiques de GRH (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delery et Doty, 1996 ; Becker et al., 1998, etc).

Ainsi, les travaux questionnant le rôle des pratiques de GRH dans la créativité organisationnelle semblent s'inscrire dans la continuité de cette quête de démonstration des effets des pratiques de GRH sur la performance organisationnelle. Woodman et al. (1993) définissent la créativité organisationnelle comme étant « *la création d'un nouveau produit de valeur utile, d'un service, d'une idée, d'une procédure, ou d'un processus par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe* ». Leurs travaux démontrent en effet que la créativité organisationnelle est un déterminant de la performance organisationnelle.

Quand bien même l'état de l'art permet une mise en évidence du rôle des pratiques de GRH sur la créativité organisationnelle (Wang, 2005 ; Jeong et Shin, 2019 ; Gu et Wang, 2019 ; Sözbilir, 2018 ; Defélix, Mazzilli et Gosselin, 2015), certains questionnements demeurent à notre sens s'agissant des pratiques de GRH déployées dans les start-ups pour stimuler la créativité.

En effet, le contexte des start-ups en tant qu'organisation étant particulier, il nous semble pertinent d'examiner comment dans un environnement aussi innovant et créatif, les startups procèdent pour susciter ou encourager les comportements créatifs. Ici, l'interrogation porte sur la nature des pratiques de GRH mis en œuvre ainsi que sur leur contenu. Au-delà du contexte, la particularité des start-ups est également fondée sur les apports des travaux sur les configurations organisationnelles (Mintzberg, 1982). Se basant sur les travaux de Mintzberg (1982), Pichault et Nizet ont essayé de montrer qu'à chaque type de configuration correspondrait un modèle dominant de GRH (2000), ou convention dominante de GRH (Pichault et Nizet, 2013). Comme le souligne Galindo (2017), « *la start-up est décrite comme une organisation souple et réactive rappelant l'entreprise organique (Burns et Stalker, 1961), prospectrice (Miles et Snow, 1984) ou l'adhocratie (Mintzberg, 1982). Sa structure est présentée comme plate, associée à une coordination par supervision directe (Mintzberg, 1982) et une délégation de l'autorité vers chacun des salariés* ».

Ainsi, en référence aux travaux de Pichault et Nizet (2013), il serait logiquement tentant de s'attendre à trouver la convention individualisante comme convention de GRH dominante dans la start-up. Néanmoins, la revue de la littérature existante ne semble pas s'inscrire dans cette perspective. A ce propos, une étude longitudinale conduite par Galindo (2017) dans l'optique de caractériser la GRH d'une start-up high-tech suggère plutôt l'idée « *d'un dépassement d'un idéal-type de GRH* » et proposent « *de l'envisager de manière contextualisée et dynamique* ». Cette étude met ainsi en exergue non pas l'existence d'un

modèle de GRH tout arrêté ou statique mais la nécessité d'une GRH dynamique dont les pratiques évoluent en fonction des phases de croissance de la start-up.

Quand bien même il existe une littérature abondante en GRH concernant les liens entre pratiques de GRH et la performance organisationnelle (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Delery et Doty, 1996 ; Becker et al., 1998, etc), très peu de travaux ont été conduits, à notre connaissance concernant l'analyse des pratiques de GRH en lien avec la créativité organisationnelle dans le contexte des start-ups. Cette communication s'inscrit donc dans cette perspective.

Revue de la littérature.

Concernant les pratiques de GRH, la littérature nous révèle que l'objet startup ne présente pas un grand intérêt académique (Anderson et Kleingartner, 1987 ; Keating et Olivares, 2007 ; De Winne et Sels, 2010 ; Mazzei, Flynn et Haynie, 2016 ; Galindo, 2017).

Nous entendons par start-up, une jeune entreprise innovante et à croissance rapide, s'inscrivant dans un environnement marqué par la créativité, les ruptures technologiques, un niveau de risque élevé, des nouvelles relations au travail et des nouvelles formes d'organisations (Bernasconi et Monsted, 2000 ; Marty, 2002 ; Paradkar, Knight et Hansen 2015). Le capital humain constitue une force majeure pour penser des nouveaux produits, service, activités et processus. Selon Galindo (2017) celui-ci constitue un capital intellectuel indispensable à l'innovation (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Balboni et al., 2014). Bien évidemment, le type de management dans ce genre d'organisations est en total contradiction avec ce qui se fait dans les entreprises dites « classiques » ou « traditionnelles » (Ovono, 2021). De ce fait, les évolutions ne concernent pas que les configurations organisationnelles mais également les pratiques de gestion du capital humain. Partant de ce constat, nous nous intéresserons aux pratiques de GRH en lien avec la créativité organisationnelle.

Les études traitant de la créativité organisationnelle succèdent à celles sur la créativité, qui proposent de décrire les caractéristiques d'un individu créatif dans un milieu spécifique qui est celui de l'organisation, de définir les facteurs dispositionnels et situationnels (contexte interne de l'organisation, groupe de travail) favorables ou non à l'expression de cette dernière (Dominguez, 2013 ; Joo et al., 2013 ; Saroghi et al., 201 ; Parmentier et Szostak, 2015). Contrairement à ces recherches, celles portant sur la créativité organisationnelle s'intéressent aux comportements créatifs dans un contexte organisationnel (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Parmi ces recherches figurent celles d'Amabile (1988) qui estime que « *la créativité étant la base de toutes innovations, il est important d'établir un cadre descriptif des éléments propices à la créativité dans le but d'aboutir à un modèle d'innovation organisationnelle* ». Dans cette perspective, elle propose un modèle componentiel qui identifie deux principales catégories de facteurs influençant la créativité, à savoir les facteurs individuels et les facteurs de l'environnement. S'agissant de ces derniers, ils incluent tous les dispositifs organisationnels qui peuvent s'avérer favorables à la créativité organisationnelle ou en constituer des freins.

La littérature existante indique que parmi ces dispositifs figurent les pratiques de GRH (Wang, 2005 ; Jeong et Shin, 2019 ; Gu et Wang, 2019 ; Sözbilir, 2018). A titre d'exemple, Huang et Chen (2009) montrent, à travers une étude conduite auprès de 146 entreprises, que les pratiques considérées comme stratégiques en matière de gestion de ressources humaines sont positivement associées à la capacité de gestion des connaissances qui, à son tour, a un effet positif sur la performance en matière d'innovation. Ils rejoignent à ce titre les travaux de Wang (2005) mettant en évidence l'existence d'une interdépendance de la stratégie de GRH et la créativité.

Toutes ces études semblent s'inscrire dans une approche de l'universalisme de bonnes pratiques de GRH (Nizet et Pichault, 2013). Defélix, Mazzilli et Gosselin (2015) pointent notamment le fait que certaines études portant sur le lien entre les pratiques de GRH et la créativité semblent mettre en avant le rôle prépondérant de certains modèles ou conventions de GRH par rapport à d'autres en citant notamment celles privilégiant la convention individualisante ou le modèle individualisant (Nizet et Pichault, 2013).

Le fait que l'approche universaliste soit fondée sur le postulat selon lequel l'usage accru des pratiques de GRH jugées stratégiques conduit toujours à la performance de l'organisation signifie que ces pratiques jugées meilleures le sont quel que soit le contexte de leur application. A contrario, Wright (2008) reconnaît qu'une stratégie de GRH convenable dans une organisation peut ne pas l'être toujours dans une autre. A cet effet, nous estimons sur la base de ces considérations théoriques qu'il est possible que les pratiques de GRH considérées comme favorables à la créativité organisationnelle dans d'autres contextes peuvent ne pas l'être dans le contexte de start-ups.

Le fait que la start-up évolue au sein d'un environnement concurrentiel en perpétuel changement, et que sa structure se métamorphose au fur et à mesure des différentes étapes de croissance nous conduit à analyser les liens entre les pratiques de GRH et la créativité organisationnelle dans une approche mixte : l'approche contingente et l'approche configurationnelle la GRH. Cette dernière est en effet basée sur le postulat selon lequel c'est l'alignement des décisions en matière de GRH à la stratégie de l'entreprise qui constitue la source de performance de l'organisation. Les études s'inscrivant dans cette approche contingente de la GRH suggèrent que « *pour être efficace, une politique de GRH doit être cohérente avec d'autres aspects de l'organisation* » (Delery et Doty, 1996). En effet, l'objectif poursuivi par ces études a consisté à essayer de montrer comment certaines pratiques de GRH sont cohérentes avec les choix stratégiques de l'organisation et par quels mécanismes ces pratiques de GRH entretiennent des liens avec la performance de l'organisation. La théorie de la contingence de la GRH est basée sur le postulat selon lequel les pratiques et les politiques de GRH n'ont d'utilité réelle que dans la mesure où elles peuvent s'aligner sur les grandes orientations stratégiques de l'organisation. L'approche contingente de la GRH (Delery et Doty, 1996) considère la GRH comme un moyen instrumental dont se sert l'organisation pour encourager et renforcer les comportements souhaités afin de répondre à ses besoins stratégiques (Arcand et al., 2004).

Selon Delery et Doty (1996), l'approche configurationnelle est différente de l'approche universaliste et de l'approche contingente en ce sens qu'elle est basée sur le principe holistique et sur des typologies des idéaux-types. Cette approche est basée sur le postulat selon lequel les pratiques ou les activités de GRH ne peuvent accroître considérablement la performance de l'organisation que si elles sont regroupées dans des systèmes cohérents et finis dans lesquels ils peuvent s'influencer mutuellement par la création d'une véritable réaction en chaîne (Arcand et al., 2004). C'est l'idée que la gestion des ressources humaines ne peut être considérée comme stratégique que lorsqu'elle est en mesure de constituer un système cohérent de pratiques capables de s'harmoniser avec les autres facteurs de contingence de l'organisation, telles que sa stratégie, sa technologie etc. Cela signifie que l'ensemble des pratiques de GRH en vigueur dans l'organisation doit non seulement présenter une forte cohérence interne, mais encore doivent s'aligner à d'autres éléments de contingence de l'organisation.

Dans l'esprit de l'approche configurationnelle, pour être efficace, une organisation doit développer un système de GRH présentant à la fois l'alignement horizontal qui fait référence à la consistance interne des pratiques de GRH ou de la politique RH de l'organisation et

l'alignement vertical qui se réfère, quant à lui, à la congruence du système de GRH et des autres caractéristiques de l'organisation, sa stratégie notamment (Wright et McMahan, 1992 ; Delery et Doty, 1996). Delery et Doty (1996) ajoutent que « *l'organisation idéale serait celle présentant un bon alignement horizontal* ».

Notre recherche a donc pour ambition l'identification de principales pratiques de GRH permettant de favoriser la créativité organisationnelle en tant que levier de performance dans un contexte de start-ups d'une part, et d'autre part, de fournir un éclairage sur les mécanismes à l'œuvre notamment concernant les logiques qui président à la conception de leur contenu.

Méthodologie.

Afin de pouvoir comprendre dans quelles mesures les pratiques de GRH dans les startups peuvent exercer une influence sur la créativité organisationnelle, nous avons privilégié une méthodologie qualitative. En ce sens, 31 entretiens semi-directifs ont été menés auprès de dirigeants de startups incubées au sein de deux incubateurs de la région Occitanie, à savoir le Business & Innovation Centre (BIC) et celui de SupAgro/Inra. Les données collectées ont fait l'objet d'une retranscription et d'un traitement à l'aide du logiciel Nvivo 12, via l'analyse thématique de contenu, plus précisément une thématique déductive (Bardin, 2013).

Le processus de codage permet de découper le contenu du discours en unité d'analyse, puis de les classer dans des catégories définies selon l'objet de la recherche. Pour notre étude, l'élaboration et la définition des catégories de codes a été effectuée à partir de la revue de la littérature et du cadre conceptuel. Nous avons ainsi classé et hiérarchisé nos codes en fonction de thèmes et de sous-thèmes. Après le codage des entretiens, l'analyse des verbatims nous a permis d'identifier les composantes de la créativité organisationnelle à travers les nouveaux rôles du manager et des dispositifs organisationnelles (notamment des pratiques de GRH).

Principaux résultats.

Notre recherche nous amène dans un premier temps à dresser une liste des pratiques de gestion de ressources humaines susceptibles soit de favoriser la créativité organisationnelle, soit au contraire de la freiner. L'organisation a donc un rôle à jouer dans la dynamisation des comportements créatifs.

En effet, nos travaux nous conduisent à catégoriser les pratiques de GRH qui peuvent favoriser la créativité et qui concourent à formaliser ce que l'on peut qualifier de management de la créativité à travers trois axes principaux à savoir : (1) les pratiques focalisées sur la communication, l'écoute et la confiance, (2) celles privilégiant la responsabilisation, l'autonomie et la liberté d'action et (3) celles axées sur la reconnaissance, l'encouragement et la valorisation des contributions.

Il importe de noter que concernant les pratiques qui vont dans le sens de la créativité organisationnelle, cette recherche montre que la plupart ont également des effets sur la motivation intrinsèque des collaborateurs. Celle-ci est la garante de l'épanouissement créatif au sein de la structure. La motivation est donc présentée comme une variable médiatrice dans cette perspective.

D'un autre côté, les réponses données par les dirigeants de startups nous ont également permis de classer et d'identifier des catégories de pratiques qui seront plutôt inhibitrice de la créativité organisationnelle. Il s'agit de celles que l'on retrouve dans des structures

pyramidales avec un système de management plutôt traditionnel ; des systèmes rigides et moins agiles. Ces résultats seront davantage discutés.

Un autre résultat important concerne le manager qui est considéré comme l'acteur majeur de la créativité organisationnelle. C'est lui qui doit être en mesure de mettre les employés créatifs dans des conditions optimales pour pouvoir s'exprimer.

En effet, loin du rôle du manager traditionnelle, ici il doit mettre les créatifs dans les bonnes conditions pour qu'ils puissent exprimer le meilleur d'eux. C'est à lui de veiller à ce que leur créativité soit toujours en adéquation avec les objectifs de l'entreprise. Nous pouvons l'assimiler au *manager agile* défini par Barrand (2012) ou Delayre et al. (2015), comme celui qui non seulement motive les employés, mais développe également leurs compétences. Une culture de la confiance et de la coopération.

Ainsi, les principaux rôles qui ressortent de notre étude sont les suivants :

- Manager facilitateur ;
- Manager qui fixe et pilote les objectifs ;
- Manager caméléon ;
- Manager garant de la vision et des valeurs de l'entreprise ;
- Manager garant de l'écoute, de la communication et de la confiance.

Il faut également ajouter que dans leur mission, les managers ont à leur disposition un catalogue de méthodes ou des habitudes à installer pour améliorer ou encourager la créativité. Notre recherche montre que les plus importantes sont le brainstorming, les séances de créativité (échanges et discussion), et le fait de favoriser toutes les activités qui sortent du cadre du travail.

Développer la créativité doit être une volonté manifeste de l'entreprise. En effet, exiger aux salariés d'être créatifs, ce n'est pas suffisant. Il faut que l'organisation intègre la créativité dans la stratégie de l'entreprise, en plus de faire converger les objectifs de celle-ci avec ceux des collaborateurs. Carrier et Gélinas (2011) affirment que « *Les employés sont certainement plus enclins à produire des idées originales, inhabituelles et utiles, s'ils sont plongés dans un climat soutenant la créativité, ou s'ils reçoivent des messages explicites de la direction en ce sens* ».

En définitive, la valorisation de la créativité au lieu d'être simplement partielle ou quotidienne, doit être organisationnelle et intégrée à la culture et à la stratégie de l'entreprise (pour être présente à chaque niveau de décision).

Apport de la recherche et implication managériale

Sur le plan théorique, notre étude montre l'importance d'un certain nombre de pratique de gestion des ressources humaines dans la mise en place d'une culture de la créativité au sein des startups. En outre, elle enrichit la littérature sur la créativité organisationnelle par la mise en relief du rôle du manager, des pratiques de GRH et de certains dispositifs organisationnels. Notre étude apporte également un éclairage sur les spécificités du rôle du manager et les nouvelles tâches qui lui incombent. Les travaux sur la créativité organisationnelle dans les startups étant peu nombreux, nous pouvons dire que de cette recherche vient étoffer les connaissances sur les startups et les acteurs à l'origine de celles-ci.

Sur le plan managérial, cette recherche peut être utile aux entreprises qui souhaitent instaurer une culture de la créativité. Les praticiens auront des connaissances supplémentaires

concernant les pratiques ou les comportements à adopter pour permettre à l'organisation d'être le garant de l'expression créative des collaborateurs. Cette recherche peut servir dans les formations ou modules proposés aux futurs entrepreneurs qui souhaitent intégrer la créativité à tous les processus de décision.

Bibliographie

Arcand, M., Arcand, G., Bayad, M., et Fabi, B. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines et performance de la firme : une validation de l'approche de la contingence. *Revue internationale des relations de travail*, 2(2), 14–25.

Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.

Bardin, L., (2013). *L'analyse de contenu* (2e édition). Paris : PUF.

Barrand, J. (2012). *Le manager agile—2e édition—Agir autrement pour la survie des entreprises* (2e édition). Dunod.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Becker, B. E., et Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance : A synthesis of research and managerial implications. In *Research in personnel and human resource management*.

Becker, B., et Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance : Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801.

Carrier C., & Gelinat, S. (2011). *Créativité et Gestion, Les idées au service de l'innovation*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of business research*, 62(1), 104-114.

Défélis, C., Mazzilli, I., & Gosselin, A. (2015). Articuler les politiques de GRH et les stratégies d'innovation : des modèles à l'épreuve des faits. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 60-72.

Delayre, S., Zaoui, C., Reguis, J., & Zahariev, E. (2015). *Livre blanc Entreprise Agile*. Deloitte France.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management : Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.

Galindo, G. (2017). À la recherche d'un idéal-type pour caractériser la GRH de la start-up high-tech. *Revue de gestion des ressources humaines*, 103, 55-70.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

Jeong, I., & Shin, S. J. (2019). High-performance work practices and organizational creativity during organizational change : a collective learning perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909-925.

- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris. Économica.
- Ovono Beyeme, D. (2021). *Le management de la créativité dans les organisations innovantes : cas de startups de la région Occitanie* (Doctoral dissertation, Université Paul Valéry-Montpellier III)
- Parmentier, G., & Szostak, B. (2015). La créativité organisationnelle vue comme sous l'angle du management stratégique : proposition du concept de capacité créative d'une organisation. In XXIV Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris.
- Song, Z., Gu, Q., & Wang, B. (2019). Creativity-oriented HRM and organizational creativity in China: A complementary perspective of innovativeness. *International Journal of Manpower*.
- Sözbilir, F. (2018). Contribution of human resource practices to creativity: an empirical study in Turkey. *Electronic Turkish studies*, 13(22).
- Wang, Z. (2005). Organizational effectiveness through technology innovation and HRM strategies. *International Journal of Manpower*.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Wright, P. M. (2008). *Human resource strategy: Adapting to the age of globalization*. Alexandria, VA : SHRM Foundation.
- Wright, P. M., et McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.