



L'intelligence collective : un facteur déterminant pour soutenir la double ambition économique et artistique de l'entrepreneur créatif?

Isabelle Horvath, Gaëlle Dechamp

► To cite this version:

Isabelle Horvath, Gaëlle Dechamp. L'intelligence collective : un facteur déterminant pour soutenir la double ambition économique et artistique de l'entrepreneur créatif?. *Recherches en sciences de gestion*, 2020, 136 (1), pp.383-407. 10.3917/resg.136.0383 . hal-03097146

HAL Id: hal-03097146

<https://u-bourgogne.hal.science/hal-03097146>

Submitted on 30 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'intelligence collective : un facteur déterminant pour soutenir la double ambition économique et artistique de l'entrepreneur créatif ?

Collective intelligence: a determining factor to support the dual economic and artistic ambition of the creative entrepreneur?

La inteligencia colectiva: ¿un factor determinante para apoyar la doble ambición económica y artística del empresario creativo?

Isabelle Horvath

MCF

Université de Haute Alsace, Université de Bourgogne, Université de Franche Comté, Crego, E.A. 7317, F-68100 Mulhouse, France

Gaëlle Dechamp

MCF HDR

Université de Lyon, UJM-Saint-Etienne, Coactis, EA 4161, F-42023, Saint-Etienne, France

Résumé

La dualité historique, entre l'ambition artistique et l'ambition économique, est l'objet de discussions de chercheurs depuis longtemps. Elle s'exprime dans le secteur créatif et culturel où les acteurs sont contraints à résoudre cette équation complexe entre objectifs de création et objectifs commerciaux. Nous nous proposons dans cet article de comprendre comment l'entrepreneur créatif arrive à gérer cette tension paradoxale grâce au développement d'une intelligence collective située permettant un apprentissage mutuel et collectif. Le management des paradoxes et la temporalité nous permettent alors de discuter nos résultats en proposant un autre couple paradoxal des organisations : ambition créative/ambition économique.

Mots clés

Entrepreneuriat créatif – Intelligence collective – Apprentissage – Paradoxes

Abstract

The historical duality between artistic ambition and economic ambition has been the subject of long-standing research. It is expressed in the creative and cultural sector where the actors are forced to solve this complex equation between creative objectives and

commercial objectives. We propose in this article to understand how the creative entrepreneur manages to manage this paradoxical tension through the development of a collective intelligence located allowing a mutual and collective learning. The management of paradoxes and temporality allow us to discuss our results by proposing another paradoxical pair of organizations: creative ambition / economic ambition.

Key words

Creative entrepreneurship – Collective intelligence – Learning – Paradoxes

Resumen

La dualidad histórica entre la ambición artística y la ambición económica ha sido objeto de investigaciones de larga data. Se expresa en el sector creativo y cultural donde los actores se ven obligados a resolver esta compleja ecuación entre los objetivos creativos y los objetivos comerciales. En este artículo proponemos comprender cómo el empresario creativo logra manejar esta tensión paradójica a través del desarrollo de una inteligencia colectiva ubicada que permite un aprendizaje mutuo y colectivo. La gestión de las paradojas y la temporalidad nos permiten discutir nuestros resultados al proponer otro par paradójico de las organizaciones : ambición creativa / ambición económica.

Palabras clave

Empresariado creativo – Inteligencia colectiva – Aprendizaje – Paradojicas

Introduction

La dualité historique héritée de l'époque romantique entre l'ambition artistique et l'ambition économique, est l'objet de discussions de nombreux chercheurs depuis une quarantaine d'années (Grefe, 1979 ; Benghozi, 1995 ; Chiapello, 1998 ; Assassi, 2003), et reste relativement vivace dans l'imaginaire collectif. Elle s'exprime dans le secteur créatif et culturel où les acteurs sont contraints à résoudre cette équation complexe entre objectifs de création et objectifs commerciaux. En effet, le créatif est un entrepreneur qui se situe à un point de tension entre une dynamique artistique en tant que créateur de nouvelles formes d'expressions, et une dynamique économique en tant que mobilisateur de ressources pour les diffuser (Grefe, 2012).

Afin de proposer une réponse à cette tension, nous nous interrogeons sur les conditions favorisant la réconciliation de ces dynamiques, à travers l'étude d'entrepreneurs créatifs et de leur écosystème. Nous entendons par créatif non pas la qualité créative intrinsèque à toute initiative entrepreneuriale (Perry-Smith, Coff, 2011) mais le secteur d'activité relatif à l'économie créative et culturelle (spectacle vivant, design, photographie, architecture, ...). Ces organisations se distinguent de l'entreprise traditionnelle par les profils des entrepreneurs, qui, sans être nécessairement tous des artistes dans le sens strict du terme, ont pour point commun leur mode de fonctionnement. En effet, ils sont des entrepreneurs à part car ils produisent des idées, des performances expressives, des symboles, plus que des produits ou services, et leur capital principal est lié à leur capacité créative (Carrier, Szostak, 2014). Ces spécificités nous laissent penser qu'il y a un intérêt certain à analyser précisément les conditions favorisant le travail de l'entrepreneur créatif, qui alterne ou mène de front des ambitions d'affaires et des ambitions artistiques et sociétales grâce à l'élaboration de stratégies collectives et à des réflexes d'apprentissages permanents. Ces pratiques font référence à l'intelligence collective, définie comme une forme de stratégie collective entrepreneuriale (Lafaye et Berger-Douce, 2012). On peut alors se demander comment cette intelligence collective contribue à aider l'entrepreneur créatif à concilier son double objectif créatif et économique.

Pour répondre à cette problématique, dans une première partie nous précisons notre cadre théorique autour de deux notions principales : l'intelligence collective et l'apprentissage mutuel qui lui

est indissociable. Ensuite, après avoir explicité notre méthodologie de recherche, nous présenterons les principaux résultats, à savoir la mise en lumière de facteurs favorisant l'intelligence collective et l'apprentissage mutuel qui permettent d'atténuer la tension entre logique créative et logique économique.

1. Cadre théorique

Pour répondre à notre problématique nous nous appuyons sur les connaissances relatives à la notion d'intelligence collective dans un premier temps, et d'apprentissage mutuel et collectif dans un second temps.

1.1 L'intelligence collective

Le concept d'intelligence collective (IC) est « un facteur déterminant de la compétitivité, de la créativité et du développement humain dans une société du savoir » (Lévy, 1997). Il repose sur trois spécificités : l'IC est multidimensionnelle, à la fois résultat d'une action et moyen d'y parvenir (processus), et enfin téléologique (elle s'entend dans le temps). Elle n'est pas la simple somme des intelligences individuelles mais la combinaison de savoirs et de connaissances inattendues dont la valeur est supérieure à la simple accumulation des contributions individuelles (Zaïbet-Greselle, 2008). Chaque acteur du collectif devient ainsi un co-producteur et un co-consommateur d'informations et de connaissances (Lafaye et Berger-Douce, 2014). L'IC émerge alors d'une situation « dialogique » où des logiques différentes se rencontrent et « sont liées en une unité, de façon complexe (complémentaire, concurrente et antagoniste) sans que la dualité se perde dans l'unité. » (Morin, 1987, p.28).

Les travaux sur l'IC depuis une dizaine d'années permettent de synthétiser les conditions d'émergence de l'IC autour de trois dimensions clés :

La première dimension, cognitive, permet de comprendre le sens de l'action collective. Elle est composée de trois sous-dimensions que sont la compréhension collective (intercompréhension, représentations, langage, élaborations communs) ; la réflexion collective (au travers notamment de l'apprentissage lié à une mémoire collective) ; et enfin la décision collective (action de réfléchir et collaborer). La deuxième dimension, relationnelle et sociale, est celle qui témoigne de la capacité à tisser des liens par et entre les acteurs. Elle correspond à l'action collective (traduite par le nombre de

collaborations, les conflits, le niveau d'autonomie des individus dans le collectif ou encore le degré de confiance). La troisième dimension, systémique, englobe les deux premières en soulignant l'importance de l'environnement. Elle prend tout son sens grâce à la structure, et se réfère fréquemment à la présence efficace d'un tiers (en termes d'accompagnement ou d'encadrement type club de dirigeants ou pépinière).

En résumé, il faut retenir que le processus de l'IC, en tant que processus participatif et interactionniste de « construction de la connaissance permettant la création de connaissances utiles dans un cadre donné » (Diez, Malagon et Izquierdo, 2005, p. 4) favorise l'apprentissage mutuel et collectif.

1.2 L'apprentissage mutuel et collectif : un vecteur de l'intelligence collective

Le concept même d'apprentissage a donné lieu à une littérature riche et diverse. Il ne s'agit donc pas dans cet article de prendre en compte tous les points de vue mais de l'aborder dans sa relation avec l'intelligence collective qui est autant « le processus que le résultat d'un apprentissage mutuel dans la durée parmi un groupe d'acteurs » (Lafaye, Berger-Douce, 2014, p.95). Nous l'envisageons dans sa dimension collective et interactionniste issue du croisement des connaissances et des compétences individuelles (Nonaka, Takeuchi, 1995). Défini comme « un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (König, 2006, p.297), il fait référence à la capacité d'une organisation à devenir apprenante (Argyris, Schön, 1978). Selon ces derniers auteurs, l'apprentissage mutuel et collectif se développe à partir des interactions entre les individus et des modes de construction de systèmes de relations. Il ne s'agit donc pas d'une juxtaposition de savoirs mais d'un « apprentissage croisé » (Hatchuel, 2015, p.122) producteur de nouvelles connaissances, d'une mise en œuvre de la pensée et de l'action (Argyris, Schön, 2002) assurant un continuum de la conception à la réalisation, et du projet au projet suivant. Chaque acteur coopère en fonction de ses modalités, qui dépendent de son domaine d'expertise, et produit des connaissances qui lui sont propres tout en respectant les prescriptions des autres intervenants (dimension relationnelle et sociale de l'IC). Il s'agit d'une « prescription réciproque » (Hatchuel, 2015, p.129). Cette coopération est l'objet d'explorations individuelles, interactives et

simultanées qui peuvent conduire à reconcevoir l'ensemble du projet, et en cela conduire à une transformation des compétences individuelles de l'entrepreneur créatif et produire de nouveaux savoirs (dimension cognitive de l'IC). L'apprentissage collectif nécessite donc un principe d'« intersubjectivité contradictoire » (Savall et Zardet, 2001, p.200), c'est-à-dire de confrontation de points de vue différents pour produire de nouvelles connaissances. Il se conçoit comme situé, c'est-à-dire indissociable de son environnement, et dynamique (dimension systémique de l'IC).

L'apprentissage mutuel et collectif est constitué de phases successives et emboîtées soulignant ainsi la nécessaire interaction entre les acteurs et la capacité cognitive de ceux-ci pour agir et réagir dans un système de relations et de « réflexivité constructive » (Koenig, 2006, p.296). Il repose ainsi sur l'agilité et la flexibilité nécessaires à la forme de travail de l'entrepreneur créatif, à savoir le travail au projet. Celui-ci est défini comme « la possibilité de mobiliser uniquement pour le temps nécessaire à la réalisation d'un projet, une force de travail susceptible d'activer ses compétences dans un processus coopératif à chaque fois différent » (Corsani, Lassareto, 2008, p.76). Il est continu et informel dans le sens où les entrepreneurs créatifs réinterrogent leurs compétences et les interrelations pour chaque projet et qu'ils n'utilisent pas d'outil particulier pour l'appréhender. Il existe donc une part intuitive dans l'apprentissage et le processus de construction de l'intelligence collective qui correspond bien à la nature de la créativité et aux conditions de son développement.

Afin de proposer des pistes de réponse à notre problématique, à savoir la réconciliation pour l'entrepreneuriat créatif de l'ambition de création avec l'ambition économique, nous faisons l'hypothèse que l'IC (et l'apprentissage mutuel qui lui est directement lié) permet de réduire la tension entre ces deux logiques. Pour ce faire nous analyserons plus précisément comment le travailleur individuel créatif participe et se nourrit de l'intelligence collective par la coopération aux projets et un apprentissage mutuel.

Nous avons formalisé cette complémentarité à travers une grille d'analyse que nous présentons ci-après.

1.3 Grille d'analyse retenue

L'identification de l'intelligence collective est faite à partir des trois dimensions ressortant de l'analyse de la littérature, soit la dimension cognitive qui repose essentiellement sur la co-construction de sens ; la dimension sociale et relationnelle basée sur l'activation de réseau et la confiance mutuelle des acteurs ; et enfin la dimension systémique qui repose entre autres sur le soutien d'un acteur tiers.

L'identification de l'apprentissage collectif résultant de l'IC passe par sa part par deux dimensions : l'apprentissage croisé qui se traduit par la création d'un savoir mutuel nouveau ; et l'amélioration des compétences qui permet la mobilisation de nouvelles compétences par les acteurs du projet.

Nous allons chercher à comprendre comment ces différentes dimensions impactent l'équilibre entre ambition artistique et ambition économique recherché par les entrepreneurs créatifs, afin de répondre à notre problématique, à savoir : comment l'intelligence collective située, favorisant l'apprentissage mutuel et collectif peut-elle aider l'entrepreneur créatif à concilier son double objectif économique et artistique ?

Tableau 1 : Grille d'analyse

<i>Concepts étudiés</i>	Intelligence collective			Apprentissage mutuel et collectif	
<i>Critères d'analyse retenus</i>	<i>Dimension cognitive</i>	<i>Dimension sociale et relationnelle</i>	<i>Dimension systémique</i>	<i>Apprentissage croisé</i>	<i>Amélioration des compétences</i>
	Co-construction de sens	-Activation de réseau -Confiance mutuelle	Soutien d'un acteur tiers	Création d'un savoir mutuel supérieur à la somme des savoirs individuels	Nouvelles compétences mobilisables

Cette grille de lecture sera le support d'analyse du contenu de nos entretiens auprès des entrepreneurs créatifs que nous avons interrogés.

2. Méthodologie

2.1 Le terrain de l'étude

Comme beaucoup de villes industrielles, Saint-Etienne a fait le choix de transformer une friche en quartier créatif afin de favoriser l'attractivité du territoire. Ce quartier, construit sur un site patrimonial qu'est la Manufacture d'armes de Saint-Etienne est dédié à l'innovation sous toutes ses formes. Nos récoltes de données ont été effectuées dans deux lieux de ce quartier créatif Manufacture : la pépinière créative du Mixeur et la Grande Usine Créative (GUC, hôtel d'entreprises dédié aux entreprises créatives et innovantes en sortie de pépinière). Le Mixeur est un espace regroupant un tiers-lieu et une pépinière thématique. La pépinière accueille une trentaine d'entreprises de moins de trois ans d'activité dans le secteur créatif (design, photographie, muséographie, site web, vidéos, aménagement d'espaces, ...). La GUC a été inaugurée en 2017 et accueille au moment de la recherche une vingtaine d'entreprises dont une large majorité est issue de la pépinière du Mixeur. Ces deux lieux permettent une situation d'observation d'IC située.

Nous nous intéressons ici aux « travailleurs créatifs » (Saives, Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait et Michel, 2016) qui privilégient la structure de petite taille, majoritairement en statut d'indépendants. L'entrepreneur créatif présente cinq caractéristiques (Loots, Witteloostuijn, 2018, p.43) : s'assimiler à un artisan ; exercer une activité créative et adopter un certain « style de vie » ; équilibrer des impératifs artistiques et commerciaux ; détenir un capital symbolique qui pallie le manque de compétences de gestion ; avoir des difficultés à définir des stratégies de croissance. Nous retrouvons en partie ces éléments dans l'étude du bureau SMartBe (2010) et son ouvrage collectif (2011) qui précisent que l'entrepreneuriat créatif se caractérise par trois dimensions : le primat de la créativité ; la conciliation de la logique artistique avec la logique économique ; le fonctionnement en mode projet.

Nous proposons d'aborder l'entrepreneuriat créatif dans sa relation trialectique entre ces trois éléments.

2.2 Le processus de collecte et traitement des données

Notre recherche est de type interprétativiste (Girod-Séville et Perret, 1999), et qualitatif (Giordano, 2003). De nature exploratoire, elle a eu pour objectifs de comprendre le processus de développement de l'activité entrepreneuriale, et de mettre en lumière les convergences ou les contradictions entre les logiques économique et créative, ainsi que les actions mises en œuvre pour les articuler. Notre recherche

repose sur 3 sources : une analyse de 21 entretiens de structures de 1 à 3 personnes réalisés antérieurement à partir de notre grille de lecture (réutilisation de données primaires, Chabaud et Germain, 2006¹) ; une collecte de données complémentaires approfondies auprès de quatre structures d'entrepreneurs créatifs déjà interviewés pour la première série de collecte de données ; et enfin l'observation non participante (Yin, 1989) qui s'est traduite par une présence régulière des chercheurs aux événements collectifs des deux lieux (inauguration des espaces, d'expositions, repas de Noël...). Nous connaissons bien l'écosystème créatif stéphanois, et notamment cette pépinière, car nous la suivons depuis sa création. Cela nous a permis de prendre du recul sur les discours des acteurs, et de les comprendre parfois au-delà du dit... et ainsi, de demander des suppléments d'explication à l'acteur interviewé, ou alors de choisir d'aller voir un acteur précis en complément.

Tableau 2 : Synthèse de la collecte de données

Numéro entretiens et nombre de personnes interviewées	Activité de l'entreprise	Nombre de phrases-témoins
A : 1	Films d'animation	49
B : 1	Design	35
C : 1	Design, webdesign, direction artistique	52
D : 1	Applications interactives	74
F : 1	Photographie	64
G : 1	Laboratoire d'innovation culturelle	30
H : 1	Muséographie et scénographie	48
J : 1	Conception de produits techniques	16
K : 1	Architecture d'intérieur	51
O : 2	Design produit	37

¹ Cf article publié sur le rôle de la pépinière dans la dynamique entrepreneuriale créative. DECHAMP G, HORVATH L., « La pépinière, dispositif activateur de l'entrepreneuriat créatif ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, numéro spécial « Entrepreneuriat culturel et créatif : réalités et enjeux », vol.17, n°1, 2008, p.107-137.

P : 2	Design d'espace et scénographie	20
Q : 1	Conception et pilotage graphique	42
R : 1	Conception de logiciel et d'applications mobiles	33
S : 1	Design écologique	33
T : 2	Paysagisme et infographisme	34
U : 2	Design produit et graphique	30
V : 1	Marketing et communication	38
W : 1	Création site internet	27
X : 1	Design et scénographie	29
Y : 1	Graphisme	28
Z : 1	Management de projet	47
A' : 3	Vidéo et films d'animation	37
C' : 1	Design, webdesign, direction artistique	67
D' : 1	Applications interactives	38
F' : 1	Photographie	37
	Total : 993	

Après la collecte et la retranscription des données sous forme de « phrases-témoins » (Krief, Zardet, 2013, p.225), nous les avons codées (une lettre par structure et un numéro par phrase-témoin) et classées par thèmes et sous-thèmes selon la grille de lecture retenue (tableau 1). Nous avons ensuite procédé à leur analyse approfondie, ce qui nous a permis de faire émerger les traits saillants liés à notre problématique.

3 Résultats

Nos résultats sont présentés selon la grille d'analyse proposée ci-dessus.

3.1 Processus de construction de l'intelligence collective située

3.1.1 Dimension cognitive : la co-construction de sens de l'action collective

Que ce soit dans la pépinière ou la GUC, les acteurs établissent un lien entre la structure et la dimension collective du lieu. Ils sont à la fois indépendants, car installés dans des bureaux individuels, et inscrits dans une dimension collective grâce aux échanges facilités par leur proximité physique. Ils se définissent comme une « agence globale » (D32²) constitués d'entités autonomes, complémentaires et non concurrentielles. Cette configuration structurelle et comportementale contribue à la construction d'une cohésion et d'une unité, en tant que processus, et d'une forme organisationnelle mobile, en tant que résultat, au sein de laquelle se montent « des équipes sur mesure, avec des talents » (Q24') au gré des opportunités de rencontres et de projets. Le mode projet nécessaire aux entrepreneurs créatifs est activé grâce à la dynamique collective de co-construction de sens soutenue par la proximité physique des acteurs.

3.1.2 Dimension sociale et relationnelle

a) Un double niveau d'activation de réseaux

Le réseau des entrepreneurs créatifs se situe à deux niveaux : relationnel et géographique. Au niveau relationnel, il se développe selon 3 dimensions : dans la rencontre professionnelle (aller chercher une compétence que l'entrepreneur ne détient pas mais indispensable à la réalisation d'une activité), dans la vie sociale et communautaire (les repas et les espaces partagés) et dans l'échange avec ses semblables (partager des problématiques et des pratiques). Au niveau géographique, le réseau se construit au sein des structures (pépinière et GUC) et du quartier créatif. La structure se présente comme un élément rassembleur, énergisant, avec des ressources inspiratrices, reposant sur le fait que tous les acteurs exercent des métiers créatifs. Les entrepreneurs parlent de « la force d'être ensemble » (A20). Le réseau semble donc efficace lorsqu'il est situé géographiquement et constitue une structure relativement stable de relations formelles et informelles, de pratiques professionnelles semblables ou complémentaires nécessaires aux projets collaboratifs.

b) La confiance mutuelle

La confiance mutuelle repose sur le fait que les entrepreneurs créatifs traitent des problématiques qui leur sont communes. Elle est qualifiée de « contrat de confiance » (O17), et se traduit par une

² D32 signifie que nous citons ou appuyons notre propos sur la phrase témoin n°32 de l'entretien codé D.

réponse globale aux clients ou aux appels d'offre, proposant un ensemble de compétences disponibles dans la structure. La relation entre les acteurs est moins celle de la concurrence que de la complémentarité même entre deux activités identiques (Q16 ; D'4). Ils ne cherchent pas à entrer en compétition mais à comprendre et à s'enrichir de leur métier respectif (B16 ; R23 ; X17). Lorsque la concurrence existe à certaines occasions, les entrepreneurs s'en informent ou sont stimulés pour démarcher d'autres marchés. Souvent, les entrepreneurs créatifs demandent un avis critique ou se conseillent mutuellement sur leurs propres travaux en fonction du niveau de confidentialité.

Plaçant le facteur humain au sein de leurs relations professionnelles, ils estiment que la relation de confiance est possible parce qu'ils appartiennent au secteur créatif qui induit une circulation d'idées. Toutefois, confiance ne signifie pas absence de règles. En effet, dès qu'il est question d'argent, il est préférable de signer un « pacte d'associés » (A'30) afin de se protéger en cas de départ, de gain, de perte ou de décès. La confiance mutuelle est affaire de don et contre-don. Cependant, la relation de travail n'est pas déterminée par l'attente de ce retour : « J'ai l'impression que mon travail de développement de mon activité est : tu donnes donc tu reçois mais tu ne donnes pas pour recevoir » (C'35). Cela favorise clairement le travail en équipe et libère l'esprit de contraintes et de méfiance néfaste à la créativité.

3.1.3 Dimension systémique : l'importance du soutien d'un acteur tiers

SEM (Saint-Etienne Métropole) représente un soutien pour les entrepreneurs créatifs d'un point de vue structurel puisqu'avec l'EPASE (Etablissement Public d'Aménagement de Saint-Etienne), elle fournit à la pépinière des locaux organisés et « pratiques au démarrage d'une société » (K2) à coût modéré et à la GUC un espace prêt à l'emploi.

Globalement, le soutien des instances publiques est considéré comme un cadre facilitateur, non de dépendance. En effet, les entrepreneurs ne souhaitent pas de dispositifs formels pour « prendre en main la collaboration entre les entreprises » (F13). Ce sont les pratiques émanant des entrepreneurs eux-mêmes qui suscitent des modes de coopération. Le créatif existe en lui-même par ses propres compétences et par l'interaction avec les autres créatifs. La question du lien entre l'intelligence collective et la structure physique est

devenue cruciale au moment du déménagement de la pépinière à la GUC. Les créatifs s'inquiètent : « SEM construit un hôtel d'entreprises. J'espère que la dynamique va continuer » (D48).

Au moment de notre enquête à la GUC, nous avons pu observer que le fait que les entrepreneurs créatifs sont ensemble dans un espace collectif, sans être aussi intimiste que celui de la pépinière, favorise les interactions toujours recherchées par les entrepreneurs, même s'ils se croisent moins. SEM est restée à l'écoute des entrepreneurs qui ont beaucoup insisté sur « la nécessité des espaces comme la cuisine pour faire naître les collaborations » (H36). Pour les entrepreneurs « la cuisine collective est très importante car c'est le seul endroit où on peut rencontrer les « voisins », connus et inconnus et on voit tout de suite les connexions qui peuvent se faire » (A'36). Les interrelations et l'esprit qui existaient au Mixeur (F'25) ainsi que « les habitudes de collaboration » (A'5) demeurent ainsi à la GUC.

En conclusion, les entrepreneurs créatifs estiment que la structure publique crée un environnement propice au mode projet et au développement de leur activité créative mais uniquement par un accompagnement matériel et logistique.

3.2 Apprentissage mutuel et collectif

3.2.1 Apprentissage croisé : création d'un savoir mutuel qui nourrit l'entrepreneur créatif et l'aide à concilier ambition créative et ambition économique

Le croisement de connaissances se fait la plupart du temps à partir de compétences complémentaires qui interagissent dans le cadre d'un projet, par exemple entre le graphisme, l'illustration et l'informatique. Les entrepreneurs disent que cela n'aurait pu se produire s'ils n'avaient pas été dans un espace collaboratif : « J'avais besoin d'un développeur web et de design graphique. Si on n'avait pas été au Mixeur ça ne se serait pas fait » (A'9). Il existe donc une relation organique entre structure et apprentissage collectif.

Les entrepreneurs créatifs soulignent une forme mobile d'organisation du travail : ils sont indépendants mais collaborent dès que possible. Il semble que cela crée un dynamisme et une disponibilité à l'apprentissage car la collaboration est choisie et intentionnelle, contrairement à un salarié qui travaille avec des personnes imposées par l'entreprise. Pour les entrepreneurs créatifs, la culture du partage est liée à la nature de leur activité. Ce qui les

intéresse c'est d'«échanger avec les autres, partager des visions communes » (H8). Le choix du Mixeur en tant que pépinière créative, ou bien des événements tels que Muséomix³, illustre bien cette volonté et ce plaisir de construction commune (H43 ; J3). Les acteurs sont à la recherche d'une créativité augmentée qu'ils atteignent par l'apprentissage croisé : « Avec Inclusit Design on a créé une forme d'expertise » (D'27). Cette approche dessine une forme organisationnelle en mouvement : « Ici il y a beaucoup d'échanges. La nouvelle donne dans notre métier c'est le travail en coopération, en mode projet. On monte des équipes sur-mesure, flexibles pour répondre à un projet. Ensuite ça se défait et on repart chacun de notre côté. La nouvelle configuration du travail c'est la mutualisation des compétences » (Q13 ; Q38).

Finalement, si l'on considère que l'interaction des compétences émanant de l'activité de création d'une part et de la complexité des projets d'autre part s'impose, alors l'apprentissage mutuel est inscrit dans le processus de travail et de production de connaissances, « c'est une forme de formation commune » (T30). D'ailleurs pour eux, « c'est toujours source d'apprentissage d'être en collaboration » (F'15). La possibilité d'un apprentissage croisé est activée par la proximité physique et cognitive des compétences selon une logique de similarité ou de complémentarité.

Nous voyons ici que l'apprentissage ne relève pas d'une juxtaposition de savoirs mais de leur interaction et crée un savoir mutuel supérieur à la somme des savoirs individuels.

3.2.2 De nouvelles compétences mobilisables pour stimuler la créativité

Les entrepreneurs créatifs s'enrichissent des compétences (B13) relatives à des métiers différents du leur (O28) et découvrent de nouveaux champs d'application (C44). Cela se traduit par de nouvelles compétences qui modifient quelque peu l'activité initiale. Par exemple, une société de design d'espace « a pris une dimension plus numérique » (P20) en rencontrant une société de développement d'applications interactives. Trois autres ont monté une société à partir d'un projet de plateforme collaborative pour les designers. Le « mode agile » (A'24) de leur coopération c'est-à-dire par ajustement mutuel selon un modèle tourbillonnaire (Akrich, Callon, Latour, 1988, p.21),

³ Rencontres créatives entre professionnels et grand public pour proposer de nouveaux outils de médiation aux musées

leur a permis de mieux comprendre les métiers de chacun (design, production vidéo, développeur web) (A'23). Ils ont développé de nouvelles compétences telles que la capacité à donner une conférence ou la gestion de projet et d'organisation (A'34). Les acteurs ont le désir et le besoin d'apprendre à partir d'autres profils (Q29 ; S18) pour faire évoluer leurs pratiques professionnelles ne serait-ce qu'en étant capables de monter des équipes *ad hoc* en fonction des besoins du client (Q30). Côté au quotidien d'autres métiers augmente aussi leur créativité car le brassage et la confrontation d'approches génèrent un dynamisme intellectuel (C'65) : « En comparant notre travail à celui des autres on se pose des questions, on en pose aux autres, ça donne des idées » (U26). Les acteurs notent également qu'ils s'améliorent grâce au regard critique, aux conseils des autres (R11 ; U24) et à la concurrence directe (Y10). Ils sont « en formation constante » (C'18), en alternance entre l'approfondissement de leur expertise et les nouvelles expérimentations.

L'apprentissage de pratiques professionnelles dans le cadre de projets collaboratifs se traduit par leur adoption et leur adaptation à de nouvelles situations : « Quand j'ai travaillé avec un nouveau développeur, il est arrivé avec son process. J'ai dit d'accord. J'ai trouvé son process très pratique. J'aimerais l'utiliser pour d'autres projets » (C'32). Cet apprentissage s'exprime aussi dans un simple échange d'explications. Selon les entrepreneurs l'acquisition de nouvelles compétences selon ce mode d'écoute et d'observation est précieuse (F'18) : découvrir et utiliser un nouveau logiciel de traitement d'image (F'34) ; comprendre le monde du plastique et de l'injonction pour mener à bien un projet de livre augmenté (D'24), sont autant d'exemples qui illustrent un apprentissage mutuel en continu ouvrant à une diversification de compétences et de nouveaux engagements.

L'apprentissage mutuel et collectif fait intervenir l'interactivité de connaissances afin de les partager pour construire des représentations communes et coopérer dans l'action. Dans notre cas, en plus des processus d'apprentissage que nous venons d'exposer, un élément majeur contribue à la mise en œuvre de l'intelligence collective, à savoir l'espace circonscrit que constituent la pépinière et la GUC. L'intelligence collective est alors située.

3.3 Une recherche d'équilibre entre ambitions économiques et ambitions artistiques

La dualité entre l'ambition économique et artistique reste relativement vivace dans l'imaginaire collectif : « Quand on se représente un artiste on voit plutôt quelqu'un avec les cheveux sales dans son atelier qui galère. Plus que Jeff Koones qui est un business man » (C'5). Pourtant, pour les acteurs rencontrés, « on peut tout aussi bien être artiste et entrepreneur » (C'7) sans « vendre son âme au diable » (C'8). Le secteur créatif que nous avons observé semble réconcilier ces deux logiques dans un équilibre de valeurs de production artistiques et de valeurs de production financières, les premières servant les secondes et non l'inverse. En effet, des expérimentations collectives telles que Muséomix sans but lucratif ont donné l'opportunité aux acteurs d'expérimenter des idées qui sont, pour certaines, devenues des produits artistiques, donc à vendre car « il faut savoir prendre du temps et faire des choses sans retour financier pour en avoir plus tard » (F'30). C'est aussi le cas des trois entreprises qui travaillent sur un concept de réalité augmentée appliquée à des maquettes dont elles espèrent la commercialisation mais dont ce n'est pas l'objectif immédiat, considérant qu'il est nécessaire de « prendre du temps pour la réflexion et la création » (A'12). Par ailleurs, certains projets ne seront jamais vendus mais seront à l'origine de commandes, le créatif étant sollicité pour sa capacité créative. Les deux logiques ne sont donc pas opposées mais plutôt complémentaires, à condition que la création reste le cœur d'activité de l'entrepreneur car l'idée première « c'est toujours de créer quelque chose » (A'20).

La dimension créative est celle qui mobilise en premier lieu les acteurs interrogés. Elle est activée, selon eux, par celle du plaisir qui ne peut être dissociée du métier de créatif. C'est la raison pour laquelle les acteurs sont amenés à s'engager sur des projets non rémunérateurs mais novateurs, ce qui prime dans leur activité. Ils en oublient parfois de profiter de subventions pourtant utiles et mises en place pour développer le potentiel créatif des entrepreneurs (F44). L'argent n'est donc pas leur motivation première (C'23). Certains utilisent même une partie de leur temps à des projets personnels. C'est le cas du photographe qui prépare un livre sans visée financière. Précisons que cette possibilité de « perdre du temps » (A'26), de « prendre du temps pour l'artistique sans calcul » (F'12), d'une part est liée à la marge suffisante que les entrepreneurs acquièrent en phase de maturité à la GUC (A'25 ; C'22 ; F'9) et d'autre part qu'elle a ses limites à la fois personnelles (l'acceptation des conjoints d'un chiffre d'affaires vu à la baisse) et professionnelles (la création a sa part d'aléas qui rendent inexplicables l'incapacité d'un projet à se

développer). Par ailleurs, l'entrepreneur créatif est davantage guidé par l'idée et l'envie que par un processus d'entreprise qui s'invente au fur et à mesure de la réalisation du projet artistique dont la nature reste centrale. Pour les acteurs de notre terrain : « il y a la création à vendre et la création pour expérimenter » (C'20). La seconde alimentant la première. En effet, l'objet de création peut, comme nous l'avons vu, devenir un objet économique. Il peut aussi rester en l'état mais renforcer l'identité du créatif dont la reconnaissance favorisera les commandes.

La dynamique créative et la dynamique économique se trouvent donc réconciliées dans l'approche de l'entrepreneur créatif : « je ne vends pas chaque heure parce que finalement ce n'est pas l'argent qui m'intéresse en premier. Mais pour se dire ça, il faut avoir la notion entrepreneuriale » (C'23).

4 Ambition économique et ambition créative : un nouveau « couple paradoxal » ?

Cette dernière partie nous permet de mettre en perspective nos résultats sur la tension entre ambition économique et ambition artistique selon le management des paradoxes, et plus précisément les couples paradoxaux et la question de la temporalité.

L'injonction paradoxale place l'individu entre deux contraintes incompatibles. Gregory Bateson (1904-1980, cofondateur de l'école de Palo Alto) a évoqué, dès les années 1950, le concept de double contrainte (*Double Bind*) comme cause de la schizophrénie. Depuis, de nombreuses réflexions ont été développées, et en terme managérial, la question d'une positivité de ces injonctions paradoxales a été démontrée.

L'action managériale, et plus précisément l'action collective organisée, doit faire face à des bipolarités en tension, qu'il « s'agit de réguler sur la durée sans jamais les dissoudre, les nier, ou bien encore privilégier une polarité sur l'autre » (Brulhart *et al.* 2018, p.66). Il apparaît ainsi que les logiques organisationnelles relèvent d'une représentation paradoxale, qui reconnaît l'existence des paradoxes sans chercher à choisir : les logiques de différenciation et de dialogue consistent à gérer le paradoxe en permettant l'expression des dimensions contraires, tandis que la logique de disparition vise à faire « tomber » le paradoxe pour libérer l'organisation de son emprise

(Josserand et Perret, 2003 ; Bérard, Bruyère et Saleilles, 2015). L'approche par les paradoxes est pertinente pour analyser la vie complexe des organisations, et deux numéros spéciaux récents en témoignent (*Organization studies*, 2017 ; *Revue Française de Gestion*, 2018). « Les recherches qui mobilisent une lecture paradoxale étudient la façon dont les organisations considèrent et gèrent les demandes contradictoires et conflictuelles qui émergent dans divers domaines de gestion, tels que l'innovation, la gestion des ressources humaines, la gestion du changement, etc. » (Chanut-Guieu, Guieu, Tannery et Dana, 2014).

La question de l'équilibre entre ambition économique et ambition artistique relève de cette lecture paradoxale des organisations. Le concept de paradoxe traduit la présence simultanée de deux états *a priori* incompatibles, comme le sont par exemple la coopération et la compétition, ou encore, l'innovation et l'efficacité (Eisenhardt, 2000). Plus précisément, un paradoxe désigne des « éléments contradictoires mais reliés entre eux – éléments qui semblent logiques pris isolément, mais absurdes et irrationnels lorsqu'ils surviennent simultanément » (Lewis, 2000, p. 760). Smith et Lewis (2011) ont apporté une contribution forte en distinguant 4 formes principales de paradoxes dans les organisations : les paradoxes de l'apprentissage (*learning paradoxes*), de l'identité et des relations interpersonnelles (*belonging paradoxes*), de l'organisation (*organizing paradoxes*) et de la performance/des objectifs (*performing paradoxes*). La double ambition économique et artistique se situe dans *organizing paradoxes*, c'est à dire dans les couples illustrant les tensions par rapport aux résultats souhaités de l'organisation et aux stratégies à privilégier pour y arriver.

Quant à Ancelin-Bourguignon (2018, p.148), elle reprend les neuf couples paradoxaux classiques des organisations (Hennestad, 1990 ; Guilmot, 2016). Notre travail complète cette liste en mettant en lumière un autre couple paradoxal : développer une ambition créative et à la fois économique.

Au vu de nos résultats (une grande partie des entrepreneurs interrogés ont parlé de la notion du temps), ce couple peut être discuté sous l'angle de la temporalité.

Dans le secteur créatif et artistique, les cadres temporels se confrontent, se chevauchent, se croisent, se superposent (création, diffusion, recherche de ressources, administration, ...), plus encore

que dans les industries classiques parfois soumises à des temporalités différentes lorsque, par exemple, elles sont capables d'ambidextrie organisationnelle. Sinagaglia-Amadio et Sinagaglia (2017) ont procédé à une enquête sur ces différents temps du travail des créatifs/artistes. Ils soulignent l'importance de la concurrence des temps due à la nature de leurs activités très diverses et parfois contradictoires. Ils expliquent notamment que le temps de création considéré comme non marchand et non rentable est concurrencé par le temps de production de valeurs économiques tels que la recherche de ressources. L'enjeu est d'équilibrer ces temps de travail en privilégiant le temps de création et de diffusion.

Notre travail montre que dans le cas de l'entrepreneuriat créatif, ces temps sont plus complémentaires que concurrentiels. En effet, si la création a une vocation marchande (cas d'une commande précise), alors le temps consacré à la création est un temps rentable. Si les entrepreneurs créatifs font le choix de s'investir dans des projets purement artistiques, qui ne correspondent à aucune commande commerciale, dans ce cas-là, le temps de création est souvent vécu comme concurrentiel au temps entrepreneurial marchand. Cependant, quand on analyse ces projets avec une temporalité longue on se rend compte qu'ils finissent par être utiles, reconnus et valorisés dans l'activité de l'entrepreneur parce qu'ils leur ont apporté une compétence supplémentaire ou parce qu'ils donnent une preuve complémentaire de leur talent artistique. Le temps est donc bien un facteur du couple paradoxal ambition artistique / ambition économique.

L'approche par le paradoxe nous permet d'envisager la soi-disant contradiction ambition créative / ambition économique sous un angle positif en tant que moyen de régulation des éléments contradictoires présents au sein des organisations. La gestion de cette cohabitation permet, en effet, d'exploiter les tensions en capturant les avantages de chacun des deux pôles du paradoxe (Eisenhardt, 2000). Le paradoxe devient alors générateur d'une troisième voie créatrice de valeur (Bérard, Bruyère et Saleilles, 2015), qui, on l'a vu, est indispensable à l'équilibre de l'entrepreneur créatif.

Conclusion

Dans cet article, nous avons cherché à faire le retour d'un travail de terrain sur des pratiques entrepreneuriales dans des espaces collaboratifs. Nous nous sommes intéressées au secteur créatif afin

d'identifier comment l'intelligence collective pouvait contribuer à une problématique centrale chez ce type d'acteurs, à savoir la conciliation entre une ambition créative et une ambition économique. Notre principal résultat est la mise en valeur de facteurs favorisant la construction de l'intelligence collective située, qui permet de gérer la tension paradoxale entre les deux ambitions créatives et économiques. Ainsi, plusieurs facteurs atténuent cette tension : la proximité physique des acteurs, le fonctionnement en mode projet, le réseau activé dans un espace géographique circonscrit, des pratiques collaboratives conditionnées par la relation de confiance mutuelle, et un apprentissage mutuel et collectif dans un espace organisé.

La discussion de nos travaux porte sur deux notions : le management des paradoxes (Smith et Lewis, 2011) et la temporalité (Sinagaglia-Amadio et Sinagaglia, 2017). La première nous a permis de compléter les couples paradoxaux proposés par la littérature par le couple ambition créative/ambition économique. La deuxième a mis en lumière que la temporalité (se laisser le temps) est un investissement souvent indispensable à une bonne gestion de ces paradoxes de l'entrepreneuriat créatif. Pour faire suite à ces travaux, il serait intéressant d'exploiter la problématique de la gestion des paradoxes, dans une organisation créative en particulier, par une recherche-intervention (Savall, Zardet, 2005) et l'accompagnement d'un processus de management de projet comme dispositif d'apprentissage collectif (Garel, 2003). Nous pourrions alors montrer comment une démarche structurée peut contribuer à la construction d'une Intelligence Collective durable.

Bibliographie

- AKRICH M., CALLON M., LATOUR M., « A quoi tient le succès des innovations. Deuxième épisode : L'art de choisir les bons porte-parole », *Les Annales des Mines*, n°12, 1988, p.14-29.
- ANCELIN-BOURGUIGNON A., « La dynamique des doubles contraintes dans les organisations. Propositions pour limiter leur caractère toxique », *Revue Française de Gestion*, vol.44, n°270, 2018, p.143-157.
- ARGYRIS CH., SCHÖN, D.A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Westley Longman Publishing Co, Boston, USA, 1978.
- ARGYRIS CH., SCHÖN D.A., *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Paris, 2002.

ASSASSI I., « Spécificités du produit culturel. L'exemple du spectacle vivant », *Revue Française de Gestion, Manager les activités culturelles*, vol.29, n°142, janvier-février, 2003, p.129-146.

BENGHOZI P.J., « Les sentiers de la gloire : savoir gérer pour savoir créer », *Des savoirs en action. Contributions de la recherche en gestion*, L'Harmattan, Paris, 1995, p.51-87.

BERARD C., BRUYERE C., SALEILLES S., « Les PME axées sur la durabilité et à forte croissance : une approche par les paradoxes », *Revue internationale P.M.E.*, vol.28, n°3-4, 2015, p.195-223.

BRULHART F., GRIMAND A., KROHMER C., OUIRY E., RAGAIGNE A., « Management des paradoxes. Compétences, performances et outils de gestion » *Revue française de gestion*, vol.1, n°270, 2018, p.65-69.

CARRIER C., SZOSTAK B., « Créativité, PME et entrepreneuriat : des zones d'ombre et de lumière », *Revue Internationale PME*, vol.27, n°1, 2014, p.13-34.

CHABAUD D., GERMAIN O., « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, vol.9, n°3, 2006, p.199-221.

CHAPAIN C., EMIN S., SCHIEB-BIENFAIT N., « L'entrepreneuriat dans les activités créatives et culturelles : problématiques structurantes d'un champ d'étude encore émergent », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.17, n°1, 2018, p.7-28.

CHIAPELLO E., *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Métailié, Paris, 1998.

CORSANI A., LASSARETO M., *Intermittents et précaires*, Ed. Amsterdam, Paris, 2008.

DIEZ M.A, MALAGON E., IZQUIERDO B., *Using evaluation for collective learning and improving regional policies: a case study in the Basque Country*, University of Aalborg, Denmark, 2005.

EISENHARDT K.M., "Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism", *Academy of Management Review*, vol.25, n°4, 2000, p.703-705.

GAREL G., « Pour une histoire de la gestion de projet », *Gérer et Comprendre*, n°74, 2003, p.77-89.

GIORDANO Y., *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Management et Société, Paris, 2003.

GIROD-SEVILLE M., PERRET V. « Fondements épistémologiques de la recherche », dans R.A.Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 1999, p.13-33.

GREFFE X., « La gestion du non-marchand », *Revue Française de Gestion*, n°22, septembre-octobre, 1979, p.53 à 62.

GREFFE X., *L'artiste-entreprise*, Dalloz, Paris, 2012.

GUILMOT N., « Les paradoxes comme source de résistance au changement », *Revue Française de Gestion*, vol.5, n°258, 2016, p.29-44.

HATCHUEL A., « Apprentissage collectif et activités de conception », *Revue française de gestion*, vol.8, n°253, 2015, p.121-137.

HENNESTAD B.W., “The symbolic impact of double bind leadership: Double bind and the dynamics of organizational culture”, *Journal of Management Studies*, vol.3, n°27, 1990, p.265- 280.

JOSSERAND E., PERRET V., « Pratiques organisationnelles du paradoxe » dans V. Perret et E. Josserand (dir.), *Le paradoxe, penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, Paris, 2003, p.165-187.

KOENIG G., « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, n°160, 2006, p.293-306 (Article publié dans la *Revue Française de Gestion* n°97, 1994).

KRIEF N., ZARDET, V., « Analyse de données qualitatives et recherche-intervention », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol.2, n°95, 2013, p.211-237

LAFAYE C., BERGER-DOUCE S., « Veille stratégique en petite entreprise : proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.11, n°2, 2012, p.11-30.

LAFAYE C., BERGER-DOUCE S., « Contribuer à l'émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale dans un projet collaboratif inter-organisationnel », *Gestion*, vol.39, n°1, 2014, p.93-103.

LEVY P., *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Editions La Découverte, Paris, 1997.

LEWIS M.W., “Exploring paradox: toward a more comprehensive guide”, *Academy of Management Review*, vol.25, n°4, 2000, p.760-776.

LOOTS E., WITTELOOSTUJN A. (VAN), “The growth puzzle in the creative industries. Or why creatives and their industries are a special case”, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.17, 2018, p.39-58.

MORIN E., *Penser l'Europe*, Gallimard, Paris, 1987.

NONAKA I., TAKEUCHI H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Oxford, England, 1995.

Organization Studies, “Paradox, Tensions and Dualities of Innovation and Change”, Special Issue, vol.38, Issue 3-4, April 2017.

PERRY-SMITH J., COFF R., “In the mood for entrepreneurial creativity? How optimal group affect differs for generating and selecting ideas for new ventures”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.5, n°3, 2011, p.247-268.

Revue Française de Gestion, numéro spécial « Management des paradoxes », vol.1, n°270, 2018.

SAIVES A.L., CHARLES-PAUVERS B., SCHIEB-BIENFAIT N., MICHEL B., « Lieuité et socialisation organisationnelle : les raisons du lieu pour les travailleurs de très petites entreprises créatives et culturelles », *Management international*, vol.21, n°1, 2016, p.41-57.

SAVALL H., ZARDET V., « L'évolution de la dépendance des acteurs à l'égard des dysfonctionnements chroniques au sein de leur organisation. Résultats de processus de métamorphose », *Psychanalyse, management et dépendances au sein des organisations*, L'Harmattan, Paris, 2001, p.179-212.

SAVALL H., ZARDET V., « Processus participatif de changement pour une performance socio-économique durable. Cas évalués d'entreprises et d'organisations », *Gestion 2000*, n°5, 2005, p.199-227.

SINAGAGLIA-AMADIO S., SINAGAGLIA J., *Temporalités du travail artistique : les cas des musiciens.ne.s et des plasticiens.ne.s*, Ministère de la Culture, Département des Etudes, de la Prospective et des Statistiques, Paris, 2017.

SMARTBE, *L'artiste et ses intermédiaires*, Mardaga, SMartBe, Bruxelles, Belgique, 2010.

SMITH W.K., LEWIS M.W., "Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing", *Academy of Management Review*, vol.36, n°2, 2011, p.381-403.

VAUJANY (DE) F-X., VAAST E., "Matters of visibility in legitimation practices: dual iconographies in a meeting room", *Organization*, vol.23, n°5, 2016, p.763-790.

YIN R. K., *Case Study Research Design and Methods*. London, Newbury Park: Sage, London, 1989.

ZAÏBET-GRESELLE O., « Le management de l'intelligence collective chez TEMEX : quatre études de cas », *Conférence AIMS*, mai, Nice-Sophia Antipolis, France, 2008.