



## **Créaholic : une entreprise « malade » de la créativité**

© CCMP 2013

**Auteur(s)** : Nathalie CRUTZEN, Charlotte MOREAU et François PICHAULT

**Etablissement(s) créateur(s)** : HEC-Université de Liège

## **SOMMAIRE**

<b>I. Une entreprise créative .....</b>	<b>3</b>
A.    L'innovation comme cœur de métier .....	3
B.    Les trois phases de l'innovation .....	3
C.    Les outils de créativité .....	4
<b>II. Un fonctionnement par projets multidisciplinaires .....</b>	<b>4</b>
<b>III. Un idéal démocratique .....</b>	<b>5</b>
<b>IV. Une croissance opportuniste .....</b>	<b>5</b>
<b>V. Sous l'aura d'Elmar Mock .....</b>	<b>5</b>
<b>VI. La quête de l'efficience .....</b>	<b>6</b>
<b>VII. La délicate question de la reconnaissance .....</b>	<b>6</b>

## Créaholic : une entreprise « malade » de la créativité

Créaholic est une entreprise européenne. Elle a été créée en 1985 par Elmar Mock, qui en est toujours le dirigeant. Elle est située dans les locaux d'une ancienne parfumerie et emploie actuellement 23 collaborateurs. La plupart des collaborateurs sont d'origine européenne mais une collaboratrice américaine vient de rejoindre l'entreprise.

### I. Une entreprise créative

#### A. L'innovation comme cœur de métier

L'innovation de rupture constitue le cœur de métier de cette entreprise. La valeur ajoutée proposée à ses clients consiste en un apport de créativité au sens large, quelle que soit la nature des projets développés. Depuis son origine, Créaholic a développé plus de 500 projets et possède, ou partage, 150 brevets.

Deux types de projets « créatifs » sont menés au sein de l'entreprise.

D'une part, l'entreprise est « mandatée » par un client pour travailler sur un projet spécifique. Il s'agit généralement de trouver des solutions innovantes en dehors du champ de compétence du client ou de répondre à des problèmes que les équipes de R&D internes ne sont pas parvenues à résoudre. Ces projets sont essentiels car ils sont à l'origine d'une rentrée d'argent nécessaire pour faire fonctionner l'entreprise. « *Les projets en mandat sont donc toujours prioritaires* ».

D'autre part, Créaholic développe de nombreux « projets en incubation », principalement à vocation écologique (économie d'énergie, mobilité douce, etc.). Ils émanent surtout des collaborateurs, suivant leurs centres d'intérêt : il peut naître d'une rencontre fortuite ou d'échanges informels entre collaborateurs à partir d'une technologie développée dans le cadre d'un projet mandaté. Théoriquement, chaque travailleur a le droit de consacrer 5 à 15% de son temps de travail à des projets en incubation de leur choix. Tous les travailleurs conservent ainsi une marge de liberté pour développer des projets qui leur tiennent personnellement à cœur ou auxquels ils croient. Tout dépend cependant de la quantité de projets mandatés en cours : quand il y en a beaucoup, le temps pour l'incubation est forcément limité ; quand il y en a peu, les ressources financières nécessaires pour payer les salaires sont insuffisantes.

« *Un mix de ces deux types de projets permet un bon équilibre ! Il faut un bon mix pour que Créaholic survive ! Ainsi, en début d'année, on estime la quantité de projets en mandat à garantir : il s'agit en quelque sorte de la ligne de flottaison.* »

#### B. Les trois phases de l'innovation

Le fondateur considère que tout processus d'innovation passe par trois phases :

- « *Lors de la première phase, nous sommes dans une phase de haute énergie où les idées se percutent et ouvrent de nouvelles façons de penser* ».
- Dans la deuxième phase, les idées se condensent, se combinent et se concrétisent.
- La troisième phase est dédiée à la conception finale, à la production, à l'industrialisation et à la commercialisation.

Créaholic se concentre uniquement sur les phases 1 et 2 : la dernière phase est laissée au client dans le cadre des projets mandatés ou prise en charge par un « spin-off » dans le cadre des projets en incubation.

## C. Les outils de créativité

---

Le fondateur se dit partisan du chaos créatif. Plusieurs outils sont mis en œuvre en vue de stimuler la créativité des collaborateurs.

Les documents ainsi que le matériel liés aux projets non aboutis sont stockés dans des boîtes à idées, disposées sur des rayonnages. Chaque collaborateur peut s'en s'inspirer dans le cadre de ses réflexions créatives.

Une "creativity toolbox" a été récemment élaborée par Elmar Mock avec l'aide de quelques personnes en interne. Il s'agit d'un ensemble de cartes qui permettent de stimuler et de structurer la démarche créative.

*« Je suis un marabout et je l'ai toujours été, ces choses étaient déjà dites avant mais étaient détenues par une minorité. Beaucoup d'expérience se perdait et c'est le besoin de transmettre qui nous a poussés à créer cet outil ».*

Elmar Mock collabore depuis quelque temps avec Heiner, un expert en créativité, afin de dynamiser l'utilisation de ces outils. Des petits-déjeuners créatifs sont ainsi organisés toutes les deux semaines. Lors de chacun d'eux, un collaborateur de l'entreprise est chargé d'animer la séance en utilisant une des cartes de la « creative toolbox ».

Notons que même si la plupart des collaborateurs reconnaissent qu'il s'agit d'outils excellents pour stimuler la créativité, plusieurs personnes ne les utilisent pas ou peu...

## II. Un fonctionnement par projets multidisciplinaires

L'entreprise est organisée par projets. Il n'y a pas de hiérarchie ou de lignes managériales formelles. « *On a une hiérarchie plate mais il y a différentes zones* ».

Pour chaque projet, une équipe *ad hoc* est composée. Concrètement, c'est le responsable du projet, c'est-à-dire celui qui a eu le contact avec le client (mandat), qui a eu l'idée originale (incubation) ou l'un des actionnaires, qui sélectionne les membres de son équipe en fonction des compétences nécessaires à la réalisation du projet — cela peut évoluer au fil du temps —, de la disponibilité des collaborateurs et des affinités de chacun. Il s'agit donc d'une sorte de marché interne du travail sans règle précise, basé principalement sur les relations interpersonnelles. Dans les faits, les responsables de projet sont généralement les personnes avec les plus fortes personnalités et une certaine ancienneté : les actionnaires ainsi qu'un ou deux collaborateurs non actionnaires.

La diversité des profils est assurée dans chaque équipe, tant en termes d'expertise-métier (spécialiste du bois, de la mécanique, de la micro-électronique ou juriste, par exemple) que de profils personnels (créatif, entrepreneur ou technocrate), mais chacun est amené à s'investir dans l'ensemble du projet.

*« Ce qu'il faut pour travailler chez Creaholic, c'est de la technique mais surtout de l'intérêt, une ouverture, et ne pas être trop fier de sa spécialisation ».*

Chaque équipe/projet fonctionne généralement par ajustement mutuel : des réunions et discussions formelles sont organisées à échéances régulières mais les contacts informels (lors du repas de midi, à la pause-café ou autour du bar) jouent également un grand rôle.

### III. Un idéal démocratique

Elmar Mock aime associer sa société à l'image du « kolkhoze capitaliste ». La culture d'appartenance y est très forte, mais il ne s'agit pas à ses yeux d'une société coopérative classique, dans la mesure où elle est basée sur la quête du profit.

Chaque collaborateur peut théoriquement en devenir actionnaire, mais ce principe se heurte à la taille croissante de l'entreprise :

*« Les règles ont changé depuis douze ans. Au début, l'idée c'était que, après quelques années, chacun puisse devenir actionnaire. Mais plus il y a eu de gens, moins ça devenait possible. »*

Elmar Mock prône la transparence totale : toutes les informations sur les salaires, les bonus, les entretiens de fin d'année, etc. sont accessibles à tous sur l'Intranet.

Les décisions et discussions concernant l'entreprise ainsi que ses projets (en cours et futurs) s'effectuent au travers de différents organes :

- Toutes les deux semaines, une réunion d'information est organisée avec l'ensemble des collaborateurs (séance générale).
- Une réunion est organisée tous les quinze jours avec les chefs de projet afin de faire le point sur l'évolution des projets (en cours et futurs).
- Les actionnaires se réunissent, sous forme de « conclave », au moins une fois l'année.
- Depuis quelques années, au vu de la croissance de l'entreprise (et du nombre d'actionnaires), un conseil d'administration a été créé pour prendre les décisions stratégiques clés. En font partie, le fondateur, les deux autres actionnaires majoritaires ainsi qu'un administrateur externe. Il se réunit généralement tous les trimestres.

*« Beaucoup de choses se gèrent également autour du bar à des moments non prévus : on est assez flexible ». En effet, chez Créaholic, nombreux sont ceux qui partagent régulièrement un repas, préparant et dégustant ensemble leur dîner dans la cafétéria-bar installée dans les locaux.*

### IV. Une croissance opportuniste

Les actionnaires principaux reconnaissent que l'entreprise n'a pas de ligne stratégique claire à moyen ou long terme. Selon eux, la direction que prend l'entreprise est fonction des projets qui lui sont confiés par ses clients. Ils parlent avant tout de réactivité et d'opportunisme.

*« Le manque de stratégie, de ligne directrice claire est difficile à vivre pour les nouveaux ». La plupart des actionnaires sont conscients que des transformations sont nécessaires à ce niveau pour pérenniser l'entreprise et assurer l'implication de la nouvelle génération.*

La récente crise financière a fortement affecté les rentrées financières de l'entreprise, le nombre de projets mandatés ayant fortement diminué. L'entreprise a dû recourir pour la première fois au chômage partiel pendant plusieurs mois, ce qui n'a pas manqué de créer un traumatisme auprès d'un certain nombre de collaborateurs. D'autres, par contre, ont mis à profit ces moments pour réaliser leur service militaire, se consacrer à leurs enfants, etc.

### V. Sous l'aura d'Elmar Mock...

Elmar Mock, le fondateur de l'entreprise, est le leader charismatique de Créaholic. Son histoire personnelle, sa personnalité, son discours métaphorique et son réseau de relations fortement ancré dans le tissu local en font un personnage incontournable.

« *S'il n'était plus là, il manquerait vraiment quelqu'un d'important ! Des gens peuvent prendre le relais mais ils ne sont pas aussi charismatiques qu'Elmar* ».

Son réseau de relations est d'ailleurs à l'origine de beaucoup de projets de l'entreprise. Il reste lui-même impliqué, d'une manière ou d'une autre, dans la plupart des projets.

Cependant, Elmar Mock approchant de la soixantaine, la question de sa succession commence à se poser. Avec ses collaborateurs les plus proches, il a d'ailleurs commencé à préparer cette transition : diminution progressive de ses parts dans l'entreprise, responsabilisation croissante de la deuxième et troisième générations, etc.

## VI. La quête de l'efficience

Pendant de longues années, les trois actionnaires majoritaires ont maintenu délibérément la société dans une situation de relative fragilité (réserves financières minimales, par exemple) afin d'obliger les collaborateurs à se réinventer constamment et d'éviter la perte de l'esprit créatif.

« *Ici, officiellement, il n'y a pas de règles, mais en fait il y a plein de règles implicites.* »

Cependant, la croissance de l'entreprise a obligé ses collaborateurs à instaurer plus de structuration :

- Formalisation de processus clés
- Elaboration d'un tableau de suivi des projets en cours et futurs
- Contrôle de gestion plus rigoureux via l'élaboration et le suivi de tableaux de bord
- Mise en place d'un système ERP suivant la suggestion de l'administrateur externe
- etc.

« *Les jeunes sont en demande de davantage de structure, de formalisation, de reporting alors que la structure tue souvent la créativité. Si on a que des administrateurs, Créaholic meurt mais, si on a que des Elmar Mock, l'entreprise meurt aussi* ».

## VII. La délicate question de la reconnaissance

Il y a peu de turnover chez Créaholic. Les collaborateurs expliquent cette situation principalement par :

- L'intérêt du travail (variété des projets, diversité des équipes, créativité)
- La flexibilité des horaires (ils ont certes une « *time sheet* » à compléter, pour assurer la facturation des projets au client, mais ils disposent d'une grande liberté d'horaire)
- Le climat et l'ambiance au sein de l'entreprise (repas de midi convivial, espace de travail sous la forme d'un « *open space* », etc.)

Par ailleurs, le système de compensation — basé sur la prise de risque et l'implication de chacun dans l'entreprise — a pour objectif de contrebalancer les salaires relativement bas et de stimuler la motivation des collaborateurs.

- A court terme, si l'entreprise dégage un bénéfice, tous les collaborateurs reçoivent une partie du bonus de fin d'année. En ce qui concerne les projets en mandat, 2/3 du bénéfice distribué est partagé entre les actionnaires et 1/3 est partagé entre les non actionnaires. Un bonus exceptionnel est également distribué aux « *keyplayers* » de l'année.
- A moyen terme, les collaborateurs les plus impliqués peuvent se voir invités à participer à la création et à la direction d'une spin-off (passage en phase d'exploitation d'un projet en incubation).

- A long terme, l'entrée dans l'actionnariat est présentée comme la récompense ultime, surtout d'ordre symbolique. « *Les actions n'ont aucune valeur patrimoniale [...] les collaborateurs peuvent devenir actionnaires, mais ils ne peuvent transmettre leur parts. L'entreprise appartient à ceux qui y travaillent.* ». Théoriquement, tous les collaborateurs ont la possibilité de devenir, un jour, actionnaires. Il faut reconnaître que les critères pour entrer dans l'actionnariat ne sont pas toujours clairement définis (« *compatibilité émotionnelle* », « *avoir fait ses preuves* »).

Ce système de reconnaissance est toutefois de plus en plus critiqué. D'une part, l'individualisation de la rémunération a été assez fortement remise en question. Le système des « key player bonuses » a donc été ajusté pour revêtir une dimension plus collective et ainsi devenir le « team-oriented bonus ». D'autre part, le processus d'identification des « keyplayers » est perçu comme opaque et a d'ailleurs été mis en cause par plusieurs collaborateurs, issus de la jeune génération, qui l'estiment trop subjectif, voire démotivant. En outre, en ce qui concerne l'entrée dans l'actionnariat, certains considèrent que le prix à payer (salaires peu élevés, investissement en temps et énergie) est beaucoup trop élevé. Finalement, l'entreprise compte déjà une dizaine d'actionnaires. Ils estiment donc qu'ils ont peu de chance de le devenir et que, le cas échéant, ils ne disposeraient que de 2 ou 3% des voix...



## **Note Pédagogique**

**Diffusion Exclusive aux Formateurs**

### **Créaholic : une entreprise « malade » de la créativité**

© CCMP 2013

**Auteur(s)** : Nathalie CRUTZEN, Charlotte MOREAU et François PICHAULT

**Etablissement(s) créateur(s)** : HEC-Université de Liège



## SOMMAIRE

<b>I. Résumé du cas .....</b>	<b>11</b>
<b>II. Problématique du cas .....</b>	<b>11</b>
<b>III. Objectifs pédagogiques du cas .....</b>	<b>11</b>
<b>IV. Public cible .....</b>	<b>12</b>
<b>V. Proposition de scénario pédagogique .....</b>	<b>12</b>
A. Découverte.....	12
B. Analyse .....	13
C. Mise en commun .....	13
D. Débriefing .....	13
E. Mise en perspective conceptuelle .....	13
<b>VI. Eléments d'analyse et de résolution du cas .....</b>	<b>14</b>
<b>VII. Retour d'expériences sur des animations antérieures.....</b>	<b>17</b>
<b>VIII. Bibliographie .....</b>	<b>18</b>

## **Créaholic : une entreprise « malade » de la créativité<sup>1</sup>**

### **VIII. Résumé du cas**

Créaholic est une entreprise européenne composée de 23 collaborateurs. Son cœur de métier est l'innovation par rupture et la créativité. Toujours dirigée par son fondateur charismatique, l'entreprise présente une structure relativement horizontale et un mode de fonctionnement par projet. Le « chaos créatif » est favorisé afin de laisser libre cours et de stimuler la créativité de chaque travailleur.

Créaholic a souffert de la crise récente et, à l'heure actuelle, plusieurs collaborateurs souhaitent la mise en place d'une organisation davantage structurée et de procédures plus formalisées.

*Mots-clés* : Créativité, leadership, GRH, exploration, formalisation

### **IX. Problématique du cas**

Cette étude de cas pédagogique vise à mieux comprendre les différentes facettes de la gestion de l'innovation chez Créaholic et, en particulier, les nombreuses tensions qui animent le management des processus créatifs au sein de cette entreprise.

L'originalité de cette étude de cas réside dans le fait qu'elle est basée sur une approche transversale du management de l'innovation (cinq domaines-clés y sont abordés) et qu'elle met en perspective les dilemmes auxquelles sont confrontées les entreprises créatives.

### **X. Objectifs pédagogiques du cas**

Les principaux objectifs pédagogiques de cette étude de cas sont les suivants :

- Faire découvrir aux étudiants les différentes facettes du management de l'entreprise créative ainsi que les tensions qui les caractérisent.
  - Sur un plan théorique, ils auront ainsi l'occasion de s'initier à des concepts clés du management de l'innovation, issus des différentes dimensions explorées, tels que l'ambidextrie, l'incubation, le fonctionnement par projets, etc.
  - Sur un plan plus analytique, ils pourront acquérir des capacités d'investigation et de diagnostic, en découvrant de manière systématique les principales tensions

---

<sup>1</sup> Cette étude de cas est fondée sur des données récoltées lors d'une visite dans l'entreprise. Nous avons eu l'occasion d'y réaliser une série d'interviews avec le fondateur et une dizaine d'autres partenaires de l'entreprise, d'observer des échanges collectifs formels (réunion de travail) et informels divers dans l'entreprise (déjeuner, discussions informelles entre les collaborateurs) et d'obtenir une série de documents internes (tels que la description des processus clés ou les tableaux de bord). Ces données ont été complétées par des données secondaires provenant principalement du site Internet de l'entreprise. La note pédagogique a été finalisée par Fanny Fox, que nous tenons ici à remercier.

- évoquées ci-dessus ainsi que les équilibres provisoirement trouvés pour chacune d'elles.
- Toujours sur le plan analytique, ils pourront aussi développer une vision critique sur le management des entreprises créatives, en en découvrant certaines des faces plus obscures (précarité, souffrance, domination, etc.).
  - Les sensibiliser à l'importance de gérer ces tensions pour, in fine, les amener à comprendre, via un processus d'apprentissage inductif, que la capacité à gérer les tensions est déterminante pour la survie et le succès d'une entreprise créative.
  - Sur un plan davantage professionnel, ils seront ainsi invités à passer du stade du simple diagnostic à celui des conseils et recommandations, notamment dans la réponse à un certain nombre de questions sur les choix stratégiques, l'organisation et la gouvernance, la GRH, la gestion des opérations et les aspects financiers.

## **XI. Public cible**

Cette étude de cas s'adresse prioritairement aux étudiants de master en sciences de gestion et en sciences sociales.

## **XII. Proposition de scénario pédagogique**

Le cas se prête à des usages individuels ou collectifs.

Pour mener à bien la résolution du cas, il convient de prévoir une séance complète de cours (2h), à condition que la lecture ait été effectuée préalablement. Si l'on souhaite visionner la vidéo au début de la séance de cours, ce que nous préconisons, il est alors préférable de prévoir 2h30.

L'étude du cas peut être envisagée en début d'apprentissage (approche inductive), pour faire réfléchir les étudiants aux spécificités de l'entreprise créative en leur demandant ce qui la différencie, à leurs yeux, d'une organisation traditionnelle, mais aussi les points de ressemblance éventuels avec une structure simple ou entrepreneuriale (Mintzberg, 1982). Le recueil des réactions à chaud permet aussi de confronter l'enthousiasme des uns au scepticisme des autres, en stimulant ainsi un positionnement plus distancié à l'égard des processus créatifs. La lecture du cas peut aussi être utilisée à un stade ultérieur de l'apprentissage (approche hypothético-déductive), afin d'illustrer les différentes notions théoriques caractéristiques du management de l'entreprise créative.

### **A. Découverte**

Chaque étudiant est invité à lire individuellement l'étude de cas préalablement à la séance de cours.

Un portefeuille de lectures peut accompagner la découverte du cas. On veillera à y contraster des textes issus de la littérature dominante en matière de créativité (par exemple Rickards & Moger, 2006) et des textes plus critiques (Boon, Jones & Curnow, 2009 ; Jones & Spicer, 2009). Des allers-retours intéressants entre textes théoriques et analyse du cas pourront alors être favorisés.

La séance de cours débute par le visionnage de la vidéo de l'étude de cas.

## **B. Analyse**

---

En sous-groupe (3 à 5 personnes), les étudiants réfléchissent collectivement à des réponses à apporter aux questions suivantes :

1. Quelles sont les principales caractéristiques de la société dans les domaines suivants ?
  - a. Stratégie
  - b. Gouvernance/Organisation/Leadership
  - c. GRH
  - d. Gestion des opérations
  - e. Gestion financière
2. En adoptant un point de vue critique sur le fonctionnement de l'entreprise, identifiez-vous certaines tensions ?
  - a. Lesquelles et dans quel(s) domaine(s) ?
  - b. Comment sont-elles actuellement gérées et le sont-elles efficacement ?
3. Quels sont les principaux défis auxquels la société Créaholic sera confrontée dans le futur ?
4. Question personnelle : Aimeriez-vous travailler pour cette entreprise ? Quels points forts et quels points faibles identifiez-vous ?

## **C. Mise en commun**

---

En séance plénière, les étudiants sont amenés à présenter le fruit de leurs réflexions et à débattre entre eux jusqu'à parvenir à un relatif consensus quant aux réponses aux questions. Le professeur anime et alimente le débat par des remarques suscitant la réflexion.

L'analyse plus approfondie peut être menée de façon thématique (en invitant les étudiants à explorer tour à tour les différents domaines du management concernés par l'activité créative) ou de façon transversale (en examinant les principales tensions qui caractérisent le fonctionnement de l'entreprise).

## **D. Débriefing**

---

Le professeur procède à une explicitation du consensus et, éventuellement, explique sa vision plus personnelle de la problématique. Il réalise ensuite une synthèse des réponses apportées aux questions (cf. infra, éléments d'analyse et de résolution de l'étude de cas).

## **E. Mise en perspective conceptuelle**

---

Dans le cas d'une approche inductive, il convient de procéder à un développement des concepts théoriques issus de l'étude de cas.

Dans le cas d'une approche hypothético-déductive, il est nécessaire d'effectuer un rappel des concepts et théories illustrés par l'étude de cas et introduire la matière suivante s'il existe un lien logique.

Le cas peut également donner lieu à des prolongements intéressants de la réflexion autour des questions de responsabilité sociétale (l'entreprise pourra-t-elle continuer à privilégier les projets à vocation écologique ?) et de gestion interculturelle (l'internationalisation progressive du personnel sera-t-elle compatible avec la prédominance des liens interpersonnels ancrés dans le tissu local ?).

### **XIII. Eléments d'analyse et de résolution du cas**

**Question 1 :** *Quelles sont les principales caractéristiques de la société dans les cinq domaines du management identifiés ?*

Quelques pistes :

a. Stratégie

- Pas de ligne stratégique claire, pas de planification stratégique (opportunisme)
- Vision à court terme
- Positionnement stratégique « multi-cible », en fonction des projets mandatés

b. Gouvernance/Organisation/Leadership

- « Kolkhoze capitaliste » : système clanique à idéal démocratique
  - Transparence totale
  - Partage des bénéfices (partenaires)
  - Possibilité de devenir actionnaire de la société
- Absence de lignes hiérarchiques claires ; contrôle par la socialisation et l'identification « clanique »
- Leadership transformationnel incarné par Elmar Mock mais pressions de la jeune génération en faveur d'un leadership plus transactionnel (efforts consentis proportionnels à la récompense obtenue)
- Apparente décentralisation (mais présence d'Elmar Mock dans la plupart des projets) et tendance récente à la centralisation au sein du Conseil d'Administration

c. GRH

- Prédominance de l'informel et des relations interpersonnelles
- Mixage des compétences au sein des équipes (en termes de métiers et de profils personnels) ; importance de combiner une expertise pointue et une ouverture d'esprit
- Salaires peu élevés mais motivation des travailleurs assurée via :
  - L'intérêt du travail (variété des projets, diversité des équipes)
  - La flexibilité des horaires
  - Un système de reconnaissance à court, à moyen et à long terme

- Emploi jusqu'ici relativement stable, mais recours récent au chômage temporaire
- Forte empreinte culturelle, reposant sur le « don de soi » (modèle de GRH valoriel), mais début d'un clivage générationnel à ce propos

d. Gestion des opérations

- Organisation au cœur du chaos mais en cours de structuration progressive et de « formalisation » : un certain nombre de processus clés ont ainsi été codifiés (pas toujours respectés...)
- Focus sur la phase d'exploration (cf. la *creativity toolbox*). L'exploitation (industrialisation, commercialisation) est laissée au client ou prise en charge par une spin-off.

e. Gestion financière

- Equilibre à trouver entre les projets sur mandats et en incubation
- Toujours sur le fil (peu de réserves, difficultés durant la crise)

**Question 2 :** En adoptant un point de vue critique sur le fonctionnement de l'entreprise, identifiez-vous certaines tensions ?

- a. *Lesquelles et dans quel(s) domaine(s) ?*
- b. *Comment sont-elles actuellement gérées et le sont-elles efficacement?*

Sur la base du document remis aux étudiants et de la littérature (voir bibliographie), plusieurs tensions peuvent être identifiées.

Dimensions abordées	Tensions identifiées	
Stratégie	<b>Stratégie émergente (Opportunisme)</b>	Stratégie délibérée (Planification stratégique)
	<b>Vision à court terme</b>	Vision à long terme
	<b>Positionnement multi-cible</b>	Positionnement mono-cible
Gouvernance/Organisation	Partenaires	Actionnaires
	<b>Absence de hiérarchie, contrôle social</b>	Contrôle hiérarchique
	<b>Leadership transformationnel</b>	Leadership transactionnel

	Décentralisation	Centralisation
GRH	<b>Système informel</b>	Système formel
	Compétences généralistes/ ouverture d'esprit	Compétences spécialisées/ focalisation
	Motivation par le travail	Motivation par la reconnaissance financière
	Emploi stable	Emploi précaire
	<b>Culture commune forte</b>	Diversité, sous-groupes
Gestion des opérations	Improvisation/chaos	Structuration/standardisation
	<b>Exploration</b>	Exploitation
Finances	Projets en incubation	Projets mandatés
	<b>Fragilité financière</b>	Pérennité

Une entreprise créative oscille constamment entre ces différents pôles au fil du temps. Chaque étape de son développement peut donc être vue comme un équilibre provisoire, susceptible à tout moment d'être remis en question par la dynamique des projets et l'évolution des relations entre acteurs. C'est donc bien la capacité de gérer ces tensions qui est déterminante dans la performance d'une entreprise telle que Créaholic.

b. Dans certains cas, la balance penche vraiment vers l'une des extrémités (en gras dans le tableau). Dans d'autres cas, un équilibre provisoire est trouvé entre les deux extrémités (ex. nombre minimum de mandats pour garantir la « ligne de flottaison », formalisation de quelques processus clés). Des évolutions sont également en cours (tendance à la centralisation au sein du CA).

**Question 3 :** Quels sont les principaux défis auxquels Créaholic sera confronté dans le futur ?

a. Quid de la succession de Elmar Mock (Elmar Mock = l'image, la marque de Créaholic) ?

Qui va le remplacer ? Comment préparer au mieux son départ ? Comment l'entreprise pourra-t-elle fonctionner sans lui ? Son actuel désengagement actionnarial est-il suffisant ?

b. Stratégie émergente et chaos management versus ligne stratégique claire et structuration ?

Alors que la génération des fondateurs était favorable à l'opportunisme et au chaos, la nouvelle génération semble en faveur de plus de planification et de structure. La nouvelle

génération va-t-elle modifier certaines « habitudes » issues du passé ? Quel sera l'impact de la formalisation et de la planification sur le processus créatif ?

c. Quid de l'après-crise ?

La crise financière a fait passer l'entreprise pendant quelques mois en dessous de la « ligne de flottaison » (plus assez de projets mandatés), avec des conséquences traumatisantes pour le personnel (chômage temporaire). Qu'en sera-t-il à l'avenir ?

d. Quid de la nouvelle génération ?

La nouvelle génération est porteuse de nouvelles valeurs (leadership plus transactionnel, équilibre vie privée/vie professionnelle, etc.) qui seront de moins en moins compatibles avec le principe du « don de soi » actuellement encouragé.

e. Quid du maintien de l'idéal démocratique ?

L'entreprise pourra-t-elle maintenir le credo du « kolkhoze capitaliste » alors que les signes se multiplient d'une hiérarchisation grandissante (conclaves du CA, limitation du nombre d'actionnaires et de chefs de projet, etc.)

**Question 4 :** *(Question personnelle) Aimeriez-vous travailler pour cette entreprise ? Quels points forts et quels points faibles identifiez-vous ?*

Points forts potentiels : travail intéressant et varié, horaires flexibles, bonne ambiance, expérience de Elmar Mock...

Points faibles potentiels : nombreuses tensions, poids des personnalités et des affinités, salaire peu attractif, horaires atypiques...

#### **XIV. Retour d'expériences sur des animations antérieures**

Le cas se prête parfaitement à un usage collectif au sein d'un groupe d'étudiants de Master. Il a été testé dans une classe comprenant une vingtaine d'étudiants en deuxième année de Master en gestion des ressources humaines à l'Université de Liège.

Plusieurs remarques méritent d'être relevées.

Premièrement, il existe une réelle complémentarité entre les supports écrit et audiovisuel. Les redondances ne s'avèrent pas problématiques car elles ancrent davantage les différents éléments dans l'esprit des étudiants.

Ensuite, il apparaît que les deux premières questions, parce qu'elles portent sur les mêmes dimensions, peuvent être traitées simultanément. L'approche préconisée est alors de réaliser, pour chaque dimension, une première étape descriptive et une seconde davantage explicative/analytique.

Les 2h30 suggérées peuvent être suffisantes, à condition de gérer strictement le planning. Si vous souhaitez permettre d'éventuels débats, le temps doit donc être revu à la hausse.

Le cas de Creaholic plaît particulièrement aux étudiants par son originalité et son interactivité pédagogique (différents supports et travail par petits groupes avant un débriefing commun).

Enfin, il convient de souligner que le cas se prête à d'autres usages pédagogiques. Il a pu ainsi être utilisé par un de nos collègues, avec un groupe de 20 adultes en formation continue, pour réaliser un diagnostic organisationnel selon la théorie des configurations de Mintzberg (cf. bibliographie ci-dessous). De la sorte, Creaholic illustre bien ce que l'auteur nomme « configuration adhocratique », configuration qui s'avère difficile à saisir à travers des notions purement théoriques. Le fait que différents interviewés donnent leur opinion est intéressant pour réaliser le diagnostic de configuration. Certaines critiques ont cependant pointé la longueur du cas et la limite de la technique du « face caméra », certes intéressante pour disposer de différents points de vue, mais qui ne permet pas de voir toujours comment le travail (de conception, de réalisation) s'effectue réellement. C'est précisément à ce niveau que la complémentarité entre supports écrit et audivisuel s'avère importante.

## XV. Bibliographie

- Asquin A., Garel, G. & Picq T. (2008), Lorsque le mode projet engendre de la souffrance au travail, in Beaujolin R., Louart P., Parlier M., (coord), *Le travail, un défi pour la GRH*, Anact, Lyon, 138-155
- Barnett, W. & Burgelman, R.A. (1996), Evolutionary Perspectives on Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (1), 5-19.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol.17(1), 99-120.
- Bass, B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, New York.
- Benner, M. J. & Tushman, M. L. (2003), Exploitation, Exploration, and Process Management : the Productivity Dilemma Revisited, *Academy of Management Review*, Vol. 28(2), 238-256.
- Blair M., Kruse D. & Blasi J. (2000), Employee Ownership: an Unstable Form or A Stabilizing Force, in Blair, M. & Kochan, T. (ed.), *The New Relationship: Human Capital in the American Corporation*, Brookings Institution Press.
- Boon, B., Jones, D., & Curnow, B. (2009). Out of the Blue: the Dark Side of Creative Enterprise. *Culture & Organization*, Vol. 15(3/4), 361-377.
- Bradford P. et Duncan R. (1999), *Simplified Strategic Planning: A No-Nonsense Guide for Busy People Who Want Results Fast*, Chandler House Press, Worcester, Massachusetts.
- Bryman, A. (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage, London/Newbury/New Delhi.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock, Londres.
- Chen, E. L. & Katila, R. (2008), Rival Interpretations of Balancing Exploration and Exploitation: Simultaneous or Sequential ? », in Shane, S. (ed.), *Blackwell Handbook on Technology and Innovation Management*, 197-214.

Crutzen, N. (2009), *Essays on the Prevention of Small Business Failure: Taxonomy and Validation of Five Explanatory Business Failure Patterns (EBFPs)*, Editions de l'Université de Liège (Université de Liège, Belgique).

Fischer G. (1990), *Les domaines de la psychologie sociale : le champ du social*, Bordas, Paris.

Garel, G. et Rosier, R. (2008), Régimes d'innovation et exploration, *Revue française de gestion*, Vol. 34(187), 127-144.

Grant, R. (2003), Strategic Planning in a Tuburlent Environement : Evidence from the Oil Majors, *Strategic Management Journal*, 24, 491-517.

Haines S (2000), *The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management*, St Lucie Press.

Hodgkinson, G. & Wright G. (2006), Neither Completing the Practice Turn, nor Enriching the Process Tradition: Secondary Misinterpretations of a Case Analysis Reconsidered, *Organization Studies*, Vol. 27 (12), 1899-1905.

Jansen, J.J. P., George, G., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2008), Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership, *Journal of Management Studies*, Vol.45(5), 982-1007

Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity-Based Approach*, Sage, London.

Jones, C. & Spicer, A. (2009), *Unmasking the Entrepreneur*. Cheltenham: Edward Elgar

Kaplan, R.S. et Norton, D.P. (1992), The Balanced Score Card – Measures that drive performance, *Harvard Business School Press*, 71-79.

March, J. (1991), Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science*, Vol. 2 (1), 71-87.

Mintzberg, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, (1ère édition américaine en 1979), Paris/Montréal, Éditions d'Organisation/Agence d'Arc.

Mintzberg, H. & Waters, J. (1985), Of Strategies, Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6 (3), 257-272.

Mothe C. et V. Favre-Bonté (2008), Quelles formes d'ambidextrie pour combiner innovations d'exploitation et d'exploration ?, *Management International*, Vol. 12 (3), printemps, 29-44.

Nizet, J. & Pichault, F. (2011), L'interprétation des standards en situation extrême: le pouvoir fait-il la différence?, *Management & Avenir*, 41, 395-416.

Pichault F. & Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Seuil, coll. "Points", Paris.

Porter, M. E. (1986), *L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, traduit de l'américain, (1ère éd. en 1985), Interéditions, Paris.

Raisch S. & Birkinshaw J. (2008), Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators, *Journal of Management*, Vol. 34(3), 375-409.

Rickards, T., & Moger, S. (2006). Creative Leaders: A Decade of Contributions from Creativity and Innovation Management Journal. *Creativity & Innovation Management*, Vol. 15(1), 4-18