

Bien qu'il n'existe pas de consensus sur la définition des étapes composant le processus d'innovation<sup>1</sup>, la plupart des chercheurs distinguent deux étapes principales : celle de l'initiation et celle de la mise en œuvre<sup>2</sup>. La créativité correspond à l'étape d'initiation, de perception des problèmes, de rassemblement d'informations, de mobilisation des ressources conduisant à la création des idées<sup>3</sup>. Dans son sillage, l'innovation est l'étape de leur mise en œuvre, de leur diffusion généralisée<sup>4</sup>. Se distinguant de la créativité, l'innovation est « l'ensemble du processus d'appropriation des idées, de leur utilisation initiale, régulière à leur institutionnalisation »<sup>5</sup>. Ainsi, créativité et innovation n'ont pas le même objet : l'une permet la création d'idées, tandis que l'autre les met en œuvre et les diffuse<sup>6</sup>.

### Manager la créativité

Selon les auteurs, « la créativité est nécessaire parce que les organisations et leurs environnements sont en changement constant »<sup>7</sup>. Les responsables de direction considèrent que leur capacité de générer de nouvelles idées ou d'apporter des solutions créatives est essentielle<sup>8</sup>. L'objectif de créativité s'impose à chaque salarié, les recours aux techniques de brainstorming se multiplient, ainsi que les formations visant l'acquisition et le développement des capacités créatives. La créativité devient peu à peu un objectif à atteindre pour

chacun, « le développement de produits de services et de systèmes créatifs devient une tâche vitale du management »<sup>9</sup>.

Considérer la créativité comme une activité vitale de l'organisation a pour conséquence de la soumettre aux pratiques, outils et logiques managériales de l'organisation. Si le management est « une action ou un art, ou une manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler »<sup>10</sup>, le management de la créativité fait alors référence à la manière ou l'art de conduire, de diriger, de planifier ou contrôler la créativité.

Le management peut-il cependant être appliqué à la créativité ? S'exprimant en dehors des contraintes et règles imposées par l'organisation, résultant de l'interaction de nombreuses variables psychologiques, managériales, organisationnelles et culturelles, de nombreux auteurs considèrent que la créativité est un phénomène trop complexe pour être managée et que le management conduit généralement à son inhibition<sup>11</sup>.

S'il est improbable d'identifier des pratiques permettant de conditionner la créativité, il n'en demeure pas moins utile d'identifier l'influence des pratiques managériales sur le processus créatif. Notre objectif est ici de mieux comprendre comment le management inhibe la créativité à travers la littérature s'intéressant aux outils managériaux et à leur influence sur la créativité.

### Evaluer les niveaux de créativité

Les outils de management de la créativité ont évolué en parallèle de l'intérêt qui lui était porté. La créativité a dans un premier temps été étudiée par les psychologues. Définie comme une caractéristique psychique des personnalités artistiques, les premiers outils ont cherché à évaluer le niveau de créativité des individus. Dans l'ensemble des tests de créativité, deux catégories principales peuvent être distinguées. La première catégorie regroupe les tests de pensée divergente<sup>12</sup> et de pensée créative<sup>13</sup>. Les inventaires biographiques et de personnalité<sup>14</sup>, l'échelle d'attitude<sup>15</sup>, les tests

de personnalité créative<sup>16</sup> correspondent à la seconde catégorie de mesure.

Il est ensuite apparu nécessaire de définir des critères permettant de juger du niveau des productions créatives, de les comparer et de les sélectionner. D'aucuns considèrent que l'évaluation doit être effectuée par des pairs ou des professionnels du domaine<sup>17</sup>. Selon eux, « une production ou une réponse est créative dans la mesure où des observateurs compétents décident indépendamment les uns des autres qu'elle l'est. Ces observateurs sont des personnes familières du domaine dans lequel la production a été créée ou la réponse articulée ». Nagasundaram<sup>18</sup> montre également que « les idées doivent être évaluées au regard de leur niveau de créativité, mais également en fonction de la distance, eu égard au paradigme dominant de l'organisation ». Selon Stoycheva et Lubart<sup>19</sup>, enfin, « l'originalité d'une réponse à une situation donnée peut se mesurer à la faible fréquence statistique d'une option ou, sur le plan personnel, au sentiment subjectif de surprise qu'elle provoque ». Les normes sont alors statistiques et psychologiques.

Enfin, la créativité étant définie comme une ressource indispensable à la survie des organisations, les outils managériaux ont cherché à découper le processus créatif afin de le modéliser et de le dupliquer. Dans ce cadre, nous développons successivement les outils habituellement mis en œuvre pour définir les objectifs créatifs, produire des idées créatives, les évaluer et les sélectionner.

### **Produire de la créativité**

La technique de fixation d'objectif est apparue comme l'une des méthodes les plus efficaces pour améliorer la performance des salariés et la productivité de l'entreprise<sup>20</sup>. Le management par objectifs définit à l'avance les résultats à atteindre, les ressources et les contraintes de leur réalisation. Il est censé motiver et guider le salarié en accord avec les objectifs de l'organisation. Des recherches récentes ont analysé les effets de la fixation d'objectifs sur la créativité<sup>21</sup>. Selon la plupart de ces recherches, les méthodes traditionnelles de fixation d'objectifs inhibent la créati-

tivité<sup>22</sup>. Amabile, notamment, montre que la fixation d'objectifs doit porter sur des buts et non pas des moyens ; les individus créatifs – comme les tâches créatives – exigeant en effet un haut degré d'autonomie et de liberté. Carson et Carson<sup>23</sup> considèrent que des objectifs quantifiables inhibent les productions créatives. Les auteurs militent ainsi pour la fixation d'objectifs non mesurables, objectifs qui selon eux seraient plus adaptés à l'encouragement des productions créatives. En somme, la fixation d'objectifs et la planification des tâches créatives ne respectent pas la nature même du processus créatif, celui-ci ne pouvant par nature être connu à l'avance.

Dans son célèbre ouvrage *L'Imagination appliquée*<sup>24</sup>, Osborn décrit des techniques de production d'idées créatives telles que le brainstorming. Le *brainstorming* est une technique de groupe strictement empirique et conçue pour faciliter la résolution de problèmes mal définis. La technique est assez simple et suppose de rassembler des individus appartenant généralement au même service, à la même entreprise. Leur nombre peut aller de six à douze, parfois moins, mais rarement plus, l'effet stimulant de la relation de groupe étant amoindri. Le groupe est placé sous l'indispensable direction « d'un meneur de jeu » chargé de présenter le problème et les règles de la technique, puis d'orienter la séance vers son rendement maximal. Ces individus réunis sont incités à travailler selon quatre consignes qui constituent l'essence même du brainstorming : le jugement critique est proscrit, l'imagination libre est encouragée, la quantité est un objectif essentiel, les pillages, les combinaisons et les adaptations d'idées sont recommandées. Les séances de *brainstorming* sont généralement assez brèves. La majeure partie des idées est émise en début de séance et assez rapidement tarie. Les idées proposées sont ensuite classées par catégories, en fonction de leur aptitude à répondre à la question initiale. A ce titre notamment, le meneur de séance a un rôle particulièrement important : il guide le processus créatif. De nombreuses études ont été réalisées afin de mesurer l'efficacité du *brainstorming*. Sutton et Hargadon<sup>25</sup> indiquent que le brainstorming a été étudié dans

208 articles entre 1967 et 1994. Ils constatent que les recherches démontrent généralement que le *brainstorming* de face à face n'est pas efficace et que les individus créent plus lorsqu'ils sont seuls que lorsqu'ils sont en groupe. Cependant, leur étude montre que le *brainstorming* soutient une attitude favorisant la liberté dans et à l'extérieur de la session, crée un statut valorisant l'attention sur la créativité, rassure les clients et génère des résultats, soutient la mémoire de l'organisation quant aux solutions qui auront été proposées.

### Les risques d'inhibition de la créativité

Enfin, les chercheurs ont identifié les effets de l'évaluation sur le processus créatif. Dans l'ensemble, ils montrent que l'évaluation est néfaste parce qu'elle implique la présence (directe ou indirecte) d'autres individus, tandis que la réalisation de tâches créatives nécessite introspection et solitude. Selon les auteurs, la présence des autres – en tant que co-acteurs, observateurs ou évaluateurs – augmente la performance des tâches simples et réduit celle des tâches créatives. Bond et Titus<sup>26</sup> montrent que les tâches simples sont plus facilement effectuées avec la présence des autres, tandis que les tâches complexes exigent, pour être performantes, d'être réalisées seul. Le modèle proposé par Schalley montre que « la meilleure situation pour développer de la créativité est de travailler seul et sans évaluation »<sup>27</sup>. L'auteur précise cependant que l'évaluation attendue peut dans certains cas ne pas inhiber la créativité. L'influence de l'évaluation varie en effet selon que l'évaluateur cherche à rassembler des informations ou cherche à contrôler l'exécution des tâches. Dans le premier cas, l'évaluation ne possède pas d'aspect contrôlant, elle cherche à recueillir des informations sur l'avancée de la tâche, sur la compréhension des choix effectués par l'individu, sans pour autant les juger ou les évaluer ; elle vise le soutien et l'encouragement plus que la notation. Dans le second cas, l'évaluation est effectuée dans le but de juger, noter, rétribuer la production. Dans l'ensemble, la grande majorité des études montre que plus le travail exigé requiert de la créativité, plus les outils classiques d'évaluation et

de contrôle sont néfastes au développement de la créativité au sein des organisations<sup>28</sup>.

Les outils de contrôle se sont cumulés, attestant de la volonté de l'organisation de contrôler l'ensemble des aspects de la créativité. La maîtrise du processus est alors considérée comme le moyen de garantir l'accessibilité et l'efficacité de la performance créative. Cependant, les résultats de nombreuses recherches ont montré que les outils de contrôle inhibaient la créativité. Les organisations, « en s'efforçant d'opérationnaliser la créativité, ont finalement simplifié le processus créatif, ce qui à terme, a eu pour effet de réduire la créativité au sein des organisations »<sup>29</sup>.

La quasi-totalité des études de la créativité ont recours à des méthodes psychométriques, expérimentales ou biographiques. Les expérimentations sont réalisées dans des environnements artificiels et contrôlés dans le but de réaliser des analyses mesurables et comparables. Les individus, les situations et les exercices sont construits et standardisés, bien qu'il soit « quasiment impossible, dans le cadre d'une expérimentation, de constituer une audience qui soit libérée du sentiment d'évaluation et d'observation »<sup>30</sup>. En ce sens, les études sur la créativité ne s'intéressent qu'aux situations où la créativité est exigée, attendue, prédéfinie, puisque les exercices de créativité comportent la liste des réponses correspondantes, ainsi que l'évaluation du niveau de créativité de chaque réponse<sup>31</sup>. « Elles ne permettent pas d'étudier les situations où la créativité émane spontanément des individus, des situations ou des opportunités »<sup>32</sup>.

Tableau : Synthèse de l'influence des pratiques managériales sur la créativité<sup>633</sup>

PRATIQUES	AUTEURS	EFFETS SUR LA CRÉATIVITÉ
Le contenu général du poste de travail	Deci, 1971 Hackman et Oldham, 1980 Schalley 1995, Amabile, 1988 Griffin, 1980	Effet négatif si les caractéristiques du poste ne répondent pas aux besoins psychologiques des individus. Effet positif via l'engagement dans le poste, la valorisation de la motivation intrinsèque.
Techniques de fixation d'objectifs	Amabile, 1989, 1990, Carson et Carson, 1993 Schalley, 1995, 2000 Brunsson, 1982, Weick, 1979	Effet négatif lié à la nature quantitative, non spontanée, planifiée, rationnelle des objectifs.
Le style de supervision	Amabile, 1988 Kimberly, 1981, West, 1989, Amabile et Grykiewicz, 1989 Ford, 1995 a,b, 1996, 2000 Ferris, 1983, Greene, 1979	Effet positif de l'autonomie. Effet positif du soutien, de l'encouragement. Effet positif si le leader permet d'accentuer l'autonomie ou valorise directement la créativité et si les tâches sont peu structurées, complexes, ambiguës.
L'utilisation des techniques de créativité	Sternberg et O'Hara, 1999 Nickerson, 1999 Lundberg, 1995, Rogers, 1954 Basadur et al, 1986, 1997 Sutton et Hargadon, 1996	L'entraînement aux techniques de créativité n'a pas d'effet direct sur la production créative. Les techniques cherchant à valoriser la créativité des groupes sont indirectement efficaces parce qu'elles créent un soutien social à la créativité.
Evaluer et Contrôler	Amabile, 1998 Cummings, 1965 Zajonc, 1965 Amabile et al., 1990 Pittman, al 1980 Deci, 1971 Schalley, 1995	Les impératifs de contrôle, contraintes, inhibent la créativité. Effet négatif via la nature stable, mesurée, normée du contrôle, la présence des autres, immédiate ou attendue, la peur d'être jugé, la réduction de la motivation intrinsèque. La meilleure condition pour un travail créatif est la solitude et l'absence d'évaluation

Pascale Auger  
Euromed-Marseille

1. AMABILE T. M., "A model of creativity and innovation in organisation", Staw & Cummings (Ed.), in *Research in Organizational Behaviour*, 1988, vol. 10, p. 123-167.
2. ROGERS C., "Toward a theory of creativity", in *Review of General Semantics*, 1954, vol. 11, p. 249-260 ; STAW B. M., "An evolutionary approach to creativity and innovation", in *Innovation and Creativity at Work*, West, Wiley & Sons Ltd, 1990, p. 287-308 ; VAN DE VEN A. H., "Central problems in the management of innovation", in *Management Science*, 1986, vol. 32, n° 5 ; AMABILE T. M., GOLDFARB P., BRACKFIELD S. C., "Social influences on creativity: evaluation, co-action, and surveillance", in *Creativity Research Journal*, 1990, vol. 3, p. 6-21 ; WOODMAN R. W., SAWYER, J. E., GRIFFIN, R. W., "Toward a theory of organizational creativity", in *Academy of Management Review*, 1993, vol. 18, p. 293.
3. WEST M. A., FARR J. L., "Innovation at work", in *Social Behavior*, 1989, vol. 4, p. 15-30.
4. *Ibid.*
5. DAMANPOUR F., "Is your creative organization innovative?" in *Creative Action in Organizations*, London, Sage Publications, 1995.

6. ROGERS, *op. cit.* ; VAN DE VEN, *op. cit.* , STAW, *op. cit.*, AMABILE T. M., *op. cit.* ; AMABILE T. M., "Motivating creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do", in *California Management Review*, 1997, vol. 40, p. 39-58 ; ALTER N., *Les Logiques de l'innovation*, Paris, La Découverte, 2002 ; GETZ I., *La Créativité organisationnelle*, Collection Entreprendre, Paris, Ed. Vuibert, 2000.
7. FORD C. M., GIOIA D. A., "Guidelines for creative action taking in organizations", in *Creative Action in Organizations*, London, Sage Publications, 1995, p. 4.
8. OGILVIE D. T., "Creative action as a dynamic strategy: using imagination to improve strategic solutions in unstable environments", in *Journal of Business Research*, 1998, vol. 41, p. 49-56.
9. FILLIS I., MCCAULEY A., "Modelling and measuring creativity at the interface", in *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2000, vol. 8, p. 8-17.
10. THIETART R. A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Gestion Sup, Paris, Dunod, 1999.
11. GREENBERG J., "The college sophomore as guinea pig: setting the record straight", in *Academy of Management Review*, 1987, n° 12, p. 157-159 ; Amabile, 1988, 1997, *op. cit.* ; KANTER R. M., "When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization", in *Research in Organizational Behaviour*, 1988, vol. 10, p. 169-211 ; Woodman et al. 1993, *op. cit.* ; FORD C. M.,

- “A theory of individual creative action in multiple social domains”, in *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, p. 1112 ; LUBART T. I., “Creativity across cultures”, in *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, 1999.
12. GUILFORD J. P., *The Nature of Human Intelligence*, New York, McGraw-Hill, 1967.
13. TORRANCE E. P., *Norms and Technical Manual: Torrance Test of Creative Thinking*, Bensenville, IL, scholastic Testing Service, 1974.
14. ZUCKERMAN M., PORAC J., LATHIN D., SMITH R., DECI L., “On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behaviour”, in *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 4, n° 3, 1978.
15. SCHAEFER C. E., “The prediction of creative achievement from a biographical inventory”, in *Educ. Psychol. Meas.*, vol. 29, p. 431-437, 1969.
16. BARRON F., *Creative Person and Creative Process*, Holt, Rinehart & Winston, New York, 1969, in BARRON F., HARRINGTON D. M., “Creativity, intelligence and personality”, in *Annual Review Psychology*, vol. 32, p. 439-476, 1981.
17. AMABILE et al, 1990, *op. cit.* p. 65.
18. NAGASUNDARAM M., BOSTROM R. P., “The structuring of creative processes using GSS: a framework for research”, in *Journal of Management Information Systems*, vol. 11, p. 87, 1994.
19. STOYCHEVA K. G., LUBART T., « La nature de la prise de décision créative », in *La créativité organisationnelle, regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*, Vuibert, Paris, 2002.
20. CARSON P. P., CARSON K. D., “Managing creativity enhancement through goal-setting and feedback”, in *Journal of Creative Behavior*, vol. 27, p. 36-45, 1993.
21. AMABILE, GOLDFARB, BRACKFIELD, 1990, *op. cit.*
22. AMABILE T. M., GRYKIEWICZ N. D., “The creative environment scales: work environment inventory”, in *Creativity Research Journal*, vol. 2, p. 231-253, 1989 ; Carson et Carson, *op. cit.* ; SCHALLEY C. E., “Effects of coalition, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity”, in *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 483-503, 1995.
23. CARSON et CARSON, *op. cit.*
24. OSBORN A. F., *Applied Imagination, Principles and Procedures of Creative Thinking*, Charles Scribner's Sons (Ed.), New York, 1953.
25. SUTTON R. I., HARGADON A., “Brainstorming groups in context: effectiveness in a product design firm”, in *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 685-718, 1996.
26. BOND C. F., TITUS L. J., Social facilitation: a meta-analysis of 241 studies, in *Psychological Bulletin*, n° 94, p. 265-292, 1983.
27. SCHALLEY C. E., “Effects of coalition, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity”, in *Academy of Management Journal*, vol. 38, p. 483-503, 1995, p. 497.
28. AMABILE T., *The social Psychology of Creativity*, Springer-Verlag, New York, 1983 ; Schalley, *op. cit.* ; DECI E. L., “Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation”, in *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 18, p. 105-115, 1971 ; PITTMAN T. S., DAVEY M. E., ALAFAT K. A., WETHERILL K. V., KRAMER N. A., “Informational versus controlling verbal rewards”, in *Personality and Social Psychology*, vol. 6, n° 2, p. 228-233, 1980.
29. FELDMAN D. H., “The development of creativity”, in *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, 1999.
30. AMABILE et al, *op. cit.*, 1990, p. 18.
31. SCHALLEY, *op. cit.*, 1995.
32. UNSWORTH K., “Unpacking creativity”, in *Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 2, 2001, p. 294.
33. Les références bibliographiques sont à consulter dans la bibliographie générale de ce dossier.