

Mieux comprendre le processus créatif pour lui faire une place dans les organisations

Pascale Ract & Valérie Bobo

Au commencement, la création corrobore un mythe : celui du créateur d'inspiration divine. Et comme tous les mythes, ils sont entretenus par les « non créateurs », impressionnés et maintenus en respect ; par les créateurs eux-mêmes, qui donnent une existence à des formes, des matières, des concepts, des organisations, et qui trouvent dans le mythe de quoi alimenter leur sentiment de singularité et compenser des aspects plus douloureux. Car être un « élu » n'est pas sans contreparties : solitude, sentiment d'être incompris, émotions fortes, doute, et surtout, parfois la responsabilité énorme de porter les espoirs de toute une communauté.

Ces dernières années, le sujet s'est élargi en même temps qu'il s'est banalisé. Dans une économie où l'innovation est devenue le maître mot de la croissance, l'injonction de créativité (terme, dérivé de l'anglais « *creativity* », apparu dans notre vocabulaire en 1965, et qui se rapporte à la capacité à envisager des solutions inédites voire à trouver les moyens de les mettre en œuvre) est sans cesse plus forte dans l'entreprise et quels que soient les domaines d'application : nouveaux produits, communication, style, management, développement commercial, relations humaines.

Remis dans le contexte de l'entreprise ou plus généralement celui de l'organisation, management de la création et développement de la créativité sont deux problématiques qui se rejoignent sur un point : comment stimuler la ressource créative dans un contexte plutôt porté par la rationalisation et la planification ? Comment refaire une place à la singularité dans un environnement de process et de standards ? Car, même au sein de l'organisation, la performance créative reste indiscutablement liée à la contribution personnelle de chaque individu¹.

Entre les créateurs et les « créatifs », nous allons envisager un plus petit dénominateur commun que nous appellerons le « processus créatif ». Il s'agit ici de s'intéresser au « comment » un individu visionnaire, explorateur, expérimentateur ou simple bricoleur² chemine dans les étapes qui le conduisent d'une question posée, d'un problème à résoudre ou d'une commande passée à une solution originale et inédite. Remarquons déjà qu'il s'agit d'un processus, modélisé au début du XX^e siècle par Graham Wallas³, avec toutes les notions de cheminement, d'enchaînement d'étapes que cela implique, qui va à l'encontre d'une croyance, encore vivace, d'une créativité cristallisée dans un instant créatif.

Ce chemin, loin d'être balisé, est propre à chacun ; il se colore d'ingrédients très divers comme l'instinct, l'intuition, le savoir-faire, l'expérience, la rationalisation, comme autant d'éléments qui ont pour chacun une dimension biographique. Pour autant, il nous semble envisageable d'en observer les méandres, en spectateur extérieur, ou en prenant un peu de hauteur quant à son propre processus. Pour cela, nous avons formalisé un cadre qui a pour vocation d'organiser le recueil d'informations afin de nourrir la réflexion, qu'elle soit individuelle ou collective.

Il devient alors possible, au sein d'une organisation, de réfléchir aux conditions favorables à la créativité individuelle, la sienne ou celle d'autrui, en incitant les membres d'une équipe à échanger sur ce sujet, en amenant chacun à formuler ses besoins spécifiques, et en construisant à partir de là un cadre *ad hoc*, à la fois réaliste et efficace pour tenter une aventure au-delà des sentiers battus.

Le processus créatif ?

Graham Wallas, dans son ouvrage *The Art of Thought*, a initié la réflexion sur la notion de processus créatif en proposant pour ce dernier un découpage en 4 phases : préparation, incubation, illumination et vérification. De nombreux auteurs⁴ se sont depuis penchés sur la question sans fondamentalement bouleverser la donne : tout au plus ont-ils affiné ce découpage, redistribuant certaines phases en

plusieurs. Ce découpage ayant, à notre sens, pour principale vertu d'initier une réflexion en esquissant une forme simplifiée à partir d'une matière complexe, nous privilégions la proposition la plus sobre pour démarrer. Nous décrivons ci-dessous ce que recouvre chacune de ses phases en l'illustrant par des exemples recueillis dans le cadre de notre pratique.

Préparation ou imprégnation

Pour démarrer un travail créatif, il est souhaitable, lit-on, de s'imprégner du sujet en le cadrant tout d'abord de la manière la plus large : situer un problème dans son contexte, identifier les liens qui relient une question à d'autres, faire le point de ce qui a déjà été fait ou de ce qui peut apparaître similaire, envisager les facteurs d'influence ou éclairants, faire remonter à la surface des données plus intimes, des souvenirs personnels que l'on associe à la situation présente, se laisser guider par le plaisir ou l'excitation vers les pistes les plus prometteuses, etc. Il existe alors une multitude de manières de s'imprégner d'un sujet, chacun développant la sienne, avec son cortège d'automatismes, de petites manies et autres rituels, de savoir-faire. De la même façon, nous avons observé qu'une équipe peut mettre en place son mode d'imprégnation singulier, subtil mélange entre les préférences individuelles et les compromis qui se sont forgés au fil de l'expérience et des projets communs. La méthode choisie par IDEO, cabinet américain spécialiste du design innovant de produit et de service, est le résultat d'ajustements progressifs à partir de conceptions ayant montré leur efficacité. Chaque consultant collecte sur sa route les objets ou idées qui retiennent son attention. Une fois par mois, une réunion est consacrée à échanger sur ce que chacun a collecté. Ces éléments sont rassemblés dans un centre de ressources, qui est géré par une personne ayant pour mission d'organiser et de faire vivre cette matière. À chaque nouveau projet, en phase de préparation, les consultants croisent leur problématique avec les données diffusées par ce centre de ressources. La phase de préparation est ainsi mutualisée et le principe de divergence⁵ géré collectivement.

D'autres expériences bien connues sont menées sur ce point chez Google ou 3M (fabricant de produits adhésifs et pharmaceutiques) : chaque collaborateur peut disposer de 15 à 20 % de son temps de travail pour le consacrer à des recherches et travaux personnels, avec pour seule obligation d'en partager les « enseignements » avec ses collaborateurs au sein de l'entreprise. Là aussi, l'effet recherché est une pollinisation féconde du travail par des éléments et expériences issus d'autres champs.

Incubation

Dans cette phase, les mécaniques à l'œuvre sont plus difficiles à cerner car elles sont situées en partie en dehors du champ de la conscience. Il s'agit ici de laisser « mûrir » le projet. Le travail préparatoire est « digéré », déconstruit, les éléments élémentaires rassemblés selon des schémas nouveaux dont la logique ne se perçoit souvent qu'à posteriori. Ce travail se fait en dehors de tout contrôle rationnel ou opératoire, même si certains outils ou méthodologies ont été élaborés pour aider la raison à « lâcher prise »⁶.

Là aussi, il s'avère que, si cette phase est un passage obligé de toute démarche créative, elle est vécue de façon variable en fonction des individus : de façon plus ou moins intense, en lui donnant plus ou moins d'importance, en lui accordant plus ou moins de temps. Quant à l'organisation, de grandes disparités apparaissent à ce stade, entre celles qui, comme les entreprises de création, ont clairement conscience de l'importance d'une telle phase pour un processus créatif performant et lui font une place dans des plannings serrés, et celles qui en font totalement abstraction, en laissant la responsabilité aux seuls individus qui lui attribuent les ressources nécessaires (temps, changements de rythmes...) le plus souvent à la marge de leur temps et de leur cadre de travail. Certaines entreprises comme Google ou le technocentre de France Telecom vont jusqu'à organiser l'espace en y juxtaposant les lieux de travail, de loisirs (cafétéria, salles de sport) et parfois de service (buanderie) : les ruptures de rythme devenant ainsi plus fluides.

Illumination

Les chercheurs, les créateurs, connaissent pour la plupart cet instant d'exception qu'ils décrivent en des termes variés : une vision qui se dessine, une forme qui s'impose, une formule qui se déroule, la lumière qui se fait, un chemin qui se dégage, le déclic, la solution. Synthèse, catalyse, fluidité, puissance, excitation, soulagement : sensations et émotions (agréables ou moins agréables, souvent exacerbées) sont le plus souvent au rendez-vous. Dans un processus collectif, ce moment est décrit comme un moment fort, un moment de partage qui soude une équipe. À ce stade, rien ne garantit pourtant que la voie soit tracée. Le chemin qui reste à parcourir est encore semé d'embûches pour avancer vers la réalisation effective.

Vérification et gestion

C'est une phase qui s'organise autour de la confrontation entre l'idéal (l'idée, l'esquisse) et les limites que pose la réalité (contraintes, ressources, savoir-faire). La question est alors d'incarner le fruit de la démarche dans une réponse pragmatique et opérationnelle. Ainsi, les conditions et les moyens nécessaires pour avancer sont minutieusement examinés. Les difficultés et obstacles rencontrés doivent être levés. C'est un moment où les réglages, les adaptations et autres compromis sont de mise. Des différences apparaissent entre les acteurs à ce stade : certains jugent cette phase « adaptative », moins noble, plus fastidieuse et la place hors du champ de la créativité. D'autres, que l'on peut qualifier d'ingénieurs ou de pragmatiques y voient un terrain d'expression de leur créativité. Dans les organisations, la dimension collective du processus créatif peut se traduire par un partage des rôles calqué sur un partage des compétences : ceux qui initient, défrichent et envisagent des orientations novatrices et ceux qui les concrétisent en construisant à partir de là des réponses pragmatiques⁷.

Une fois ce découpage établi, de nombreuses questions restent posées, rendant nécessaire de compléter ce modèle par d'autres éléments

d'analyse. Les observations recueillies dans le cadre de nos missions en entreprise tendent à montrer au moins deux choses. D'une part, enchaînement des étapes n'est pas standard, non plus que le temps et l'énergie à consacrer à chacune, fonction des personnes, des circonstances, mais aussi de la nature des projets. Ainsi, la dimension itérative et fractale – les 4 phases se retrouvent parfois à l'échelle n-1, à l'intérieur d'une phase⁸ – peut compliquer la donne et rendre toute tentative de standardisation du processus caduque.

D'autre part, définir la nature de chaque phase ne laisse en rien présager la façon dont chacun va savoir ou pouvoir en tirer le meilleur profit. Car au-delà de la finalité de chaque phase, les moyens que chacun y investit, les besoins qui sont les siens pour y faire face, avec plus ou moins d'aisance, de volonté et de plaisir, sont autant de données à prendre en compte pour questionner ce processus créatif. Car si la créativité nous apparaît à l'état de potentiel chez chacun, tenir le cap et mener son processus jusqu'au bout avec l'exigence d'un résultat vraiment créatif est un art dont la maîtrise varie d'un acteur à l'autre. Certains (par manque d'assurance, « débordés » par les moments d'incertitude ou inquiets face à la prise de risque) font volte-face en cours de route, préférant la sérénité et l'équilibre d'une voie moyenne, où la recherche de créativité cède le pas sur le contrôle et l'anticipation des résultats. Cette observation vaut pour l'organisation, comme pour les individus.

Les facteurs favorables au processus créatif

Le processus créatif, loin de se résumer en une succession de séquences bien bornées, doit s'envisager comme une superposition dynamique de causes et d'effets. Sachant qu'une même cause peut produire des effets différents chez deux individus, dans un même contexte certains acteurs se déclarent plus créatifs, pressés par le temps ou en proie à un stress, d'autres affirment perdre tous leurs moyens dans les mêmes circonstances. Aussi proposons-nous dans cette partie d'envisager, là aussi en organisant le propos sous différentes rubriques, les principaux facteurs d'in-

fluence du processus créatif tout en insistant bien sur le fait que ces facteurs ne s'avèrent ni bons, ni mauvais, ni stimulants, ni bloquants, dans l'absolu : certains acteurs développent à partir de la combinaison de divers facteurs des stratégies leur permettant de mener à bien leur démarche créative ; d'autres trouvent dans certains de ces facteurs les raisons de renoncer à exercer leur créativité. Ce point nous semble confirmer la dimension résolument singulière du processus créatif.

Plusieurs rubriques mettent en lumière ces différents facteurs : « croyances », « valeurs », « émotions », « sens », « gymnastiques cérébrales » et « modes opératoires ». Ces 6 rubriques s'avèrent, au fil de des expériences de terrain, pertinentes pour permettre à un acteur d'analyser son processus créatif et pour mieux en identifier les éléments moteurs et les freins. Elles permettent également d'organiser l'observation du processus créatif d'autrui pour en faire une lecture probante, lorsque l'on est amené à l'accompagner, voire à le soutenir, et y intervenir à bon escient, comme cela est le cas dans une co-création. Enfin, ces facteurs et le vocabulaire qu'ils déclinent constituent un lexique de base qui semble faciliter les échanges au sein d'une équipe, lorsqu'il s'agit d'organiser un processus créatif collectif auquel chacun puisse contribuer au mieux.

Croyances

Une croyance désigne ce que l'on croit sans pouvoir en donner de justification rationnelle valable pour tous. C'est le système culturel dans lequel on situe spontanément le sujet de la créativité. Parmi les croyances que nous pouvons observer, deux semblent avoir une influence décisive : « je suis plutôt créatif » et « je ne suis pas créatif ». Les attitudes et les perceptions des acteurs vont s'organiser en fonction de cette croyance fondamentale. La confiance en soi que chacun aura pour mener à bien son processus, en dépassant les moments de doute et d'incertitude, s'établit ou non à partir de là. Il est cependant intéressant d'observer qu'une croyance qui apparaît positive (« je suis créatif ») peut s'avérer un frein dans le processus créatif. Par exemple, conjuguée à d'autres croyances, elle se traduit

par une attitude de « blocus », comme l'illustre ce cas d'un enseignant chercheur qui, estimant que « la créativité suppose une grande autonomie de pensée et d'organisation », déclare qu'il n'est pas possible de mettre en œuvre la sienne dans le cadre du travail.

Sans porter aucun jugement de valeur sur les croyances énoncées, on constate qu'elles s'organisent rapidement pour chaque individu en un système qui va rendre possible ou impossible, selon l'environnement dans lequel il se trouve, de dérouler son processus créatif.

« *Etre créatif, c'est un talent, on naît avec* », « *la création suppose une certaine liberté* », « *on crée mieux sous contraintes* ». La liste est longue des croyances recueillies au fil des observations et qui co-existent sur le sujet. Une démarche pertinente pour un travail individuel d'analyse consiste à identifier celles qui orientent le point de vue d'un acteur et à mesurer leur effet inhibant ou porteur pour sa créativité. Ce même phénomène s'observe à l'échelle des organisations qui portent leur propres croyances, parfois jusqu'à les inscrire dans une véritable culture : « *Chez nous, on ne suit pas les tendances, on les crée* » entend-on chez Chanel ; « *notre force, ce qui fait notre différence, c'est que nous ne nous sentons pas tenu de suivre un modèle ou des schémas classique de marketing* » sont des propos entendus chez Hermès. Ces croyances ont une influence sur la façon dont la créativité va s'envisager dans l'entreprise et sur ce qui sera envisageable ou non, en termes d'attitudes et d'état d'esprit, au sein de cette organisation.

Valeurs

Les valeurs désignent ce qui motive un acteur à enclencher le processus créatif. C'est la raison pour laquelle il accepte le risque de la créativité car la « récompense » – soulagement, plaisir, sentiment d'accomplissement – sera grande si le pari est réussi. Certains auteurs comme Teresa Amabile, professeur à Harvard Business School, menant des recherches sur la créativité et l'innovation⁹, insistent sur l'importance de la motivation intrinsèque¹⁰ de l'individu dans une démarche de création menée au sein d'une organisation de travail.

Les valeurs se déclinent en plusieurs sous catégories. Nous en suggérons ici quelques unes : *le jeu (l'amusement tiré de l'instant présent)* en est une. Certains acteurs disent s'immerger dans un processus de création comme un enfant s'absorbe dans le jeu : tout entier, en faisant abstraction de l'environnement et de ses aléas, parfois de ses contraintes. Plus rien ne semble compter que l'instant présent. Un concepteur de programmes informatique décrit ainsi ce qu'il ressent : « *je suis dans ma bulle, je n'ai pas conscience du temps qui passe, je ne me dis plus « il est l'heure de manger ou de dormir ». Je joue avec les données, les possibilités que j'ai... J'entrevois des énigmes, je cherche à les résoudre ; je m'encourage et m'auto congratule !* »

La réussite constitue un autre type de valeur. Elle recouvre l'envie de bien faire, d'obtenir par sa création la reconnaissance et la considération d'autrui, de faire la preuve ainsi de ce que l'on vaut. Un cadre dans un service de communication évoque ainsi ce qui l'a motivé à être créatif dans son travail : « *Ce qui me stimule le plus, c'est de travailler avec des personnes exigeantes et que j'admire personnellement. Quand je travaillais avec X sur des projets de création d'événements, je lançais des idées. Il en attrapait une au vol et me disait « ça, tu y crois ? Alors vas-y, fonce ». Et là, je me sentais pousser des ailes. Je savais très bien qu'il faudrait que ce soit parfait, qu'il ne laisserait rien passer. Mais l'envie de réussir, et d'être à la hauteur de cette confiance, était plus forte que tout* ».

Troisième exemple de valeur : *la mythologie*. Il s'agit là de l'aspiration à laisser une trace singulière, à marquer son passage, à entrer dans l'« histoire ». Ainsi, Miguel Chevalier, artiste qui travaille dans l'univers de l'art numérique, déclare : « *J'ai fait des études classiques de peinture, mais il n'y a dans ce domaine plus rien à inventer. J'ai envie de créer avec les outils de mon temps, et avec eux de réinventer la peinture dans une forme contemporaine !* ».

Les valeurs, pour être motrices dans le processus créatif, demandent à être nourries par l'environnement dans lequel l'acteur se trouve. À l'inverse, une valeur bafouée peut

s'avérer un frein : un « joueur » à qui l'on demande des reportings réguliers sur l'avancement de ses travaux, une styliste en quête de mythologie à qui l'on ne laisse pas la possibilité de signer son travail estiment ne pas trouver pas dans l'organisation les conditions optimales pour épanouir leur processus créatif.

Émotions

Les liens entre émotion et créativité sont étudiés depuis longtemps et envisagés sous plusieurs angles. Associées à des souvenirs ou expériences personnels, les émotions seraient un moteur de la production créative, elle-même considérée comme un support d'expression, voire de sublimation de ces émotions¹¹. Elles pourraient aussi, comme le montre Todd Lubart, chercheur au sein du laboratoire cognition et développement de l'université Paris V – CNRS¹², être à l'origine du phénomène associatif qui s'établit entre deux concepts cognitivement éloignés, mais émotionnellement proches, et dont le rapprochement est source de créativité.

« Émouvoir » est dérivé du latin *movere*, « mettre en mouvement ». L'émotion peut ainsi être considérée comme un déclencheur de l'action dans des situations où le raisonnement ne tient pas la première place (situation d'urgence, d'inconnu...) ¹³. Ainsi, la peur (et ses dérivés comme le stress, la crainte, l'angoisse etc.), la tristesse (le spleen, la mélancolie, l'abattement), la colère (la révolte, l'indignation, la rage, l'agitation...), la joie (le plaisir, la satisfaction, l'euphorie), le désir (le manque, l'excitation, l'appétit, la convoitise, l'ambition) sont évoqués comme autant de sources d'énergie qui alimentent un processus créatif au cours de ses diverses étapes. Les chercheurs¹⁴ mettent en relation émotion et comportements associés : la peur se traduit par la mobilisation rapide du corps et du cerveau pour échapper au danger ; la colère, par un afflux d'énergie pour contourner ou abattre un obstacle ; la tristesse, par une mise en retrait qui permet d'intégrer et de dépasser une perte.

L'individu dit « créatif » semble savoir, plus ou moins instinctivement, reconnaître et gérer

l'inférence de ses émotions dans son processus de création¹⁵. Il peut être en proie à l'angoisse ou encore agressif vis-à-vis de son entourage lors d'une période d'incubation, abattu lorsque le projet se termine, euphorique et excessif au moment de l'illumination, démontrant sa capacité à canaliser cette énergie pour la réinvestir dans le processus créatif. Franck Gehry, architecte du musée Guggenheim de Bilbao, raconte que son processus créatif démarre avec une énergie de tension générée par l'anxiété de la page blanche, la sensation de devoir « sauter dans le vide » et se termine par la tristesse, autre sorte de passage par le vide, qui l'aide à se détacher du projet avant de passer à un autre.

Ce type d'acteurs semble plutôt minoritaire et identifié comme « créatifs » par leur entourage. Plus nombreux sont ceux qui « retournent » leurs émotions contre leur processus créatif : l'angoisse de la page blanche, le stress d'un temps limité deviennent, à leurs dires, des raisons pour en finir au plus vite, au dépens de la créativité. D'autant plus que, déclarent-ils, vivre ses émotions au sein d'un collectif, dans un cadre de travail, n'est pas chose aisée et entre en conflit avec l'idée bien ancrée que l'on doit plutôt les contenir.

Sur ce point, nous observons que les entreprises de création laissent plus facilement une place à l'expression des émotions. Il y est plutôt toléré qu'un créateur soit nerveux, anxieux, surexcité, triste ou euphorique. Ces « états d'âme » font d'ailleurs partie de ce que doit gérer le manager.

Sens

Si les sens désignent les capteurs avec lesquels nous percevons le monde, ils sont également les outils avec lesquels nous nous le représentons et nous l'imaginons. Percevoir n'est pas un acte gouverné par une « mécanique » objective. On perçoit ou fabrique des informations sensorielles nouvelles par le prisme de celles que l'on connaît déjà¹⁶. Aussi la créativité commence pour certaines des personnes observées avec la façon de percevoir et de volontairement bousculer ses perceptions d'un sujet et d'une situation. L'art du détour ou du retournement est ici de mise.

James Dyson, l'inventeur de l'aspirateur sans sac, qui dirige aujourd'hui la société éponyme, oblige dans cette optique ses ingénieurs designers à s'extraire de leurs réflexes et logiques de concepteurs en leur confiant intégralement la tâche du prototypage. Au-delà du plan, le designer va lui-même usiner les pièces (tourner, fraiser, si nécessaire) pour mettre au point le premier prototype. En prise directe avec tous les aléas de la fabrication, ses sens sont en alerte et ses perceptions nourries par une expérience au plus proche de la réalité.

Dans un autre registre, Ferran Adrià, le chef catalan à la tête d'El Bulli, profite de la saison d'hiver, lorsque le restaurant est fermé, pour mener ses recherches avec son équipe. Il eut l'idée un jour de bousculer les habitudes et de remplacer les traditionnelles visites d'autres établissements gastronomiques par quelques semaines en résidence dans l'atelier d'un sculpteur. Confrontée à d'autres stimuli et logiques de travail, l'équipe se montra particulièrement novatrice. Ainsi, un manager observateur et perspicace, peut encourager la créativité en provoquant à point nommé chez ses collaborateurs des ruptures sensorielles et sensibles avec les habitudes.

Gymnastiques cérébrales

Nous rassemblons dans ce registre les capacités mentales qui interviennent dans le traitement d'information et la résolution de problèmes. Dans les années 60, un courant visant à approcher la créativité sous un angle instrumental s'est largement développé¹⁷. De nombreuses « techniques de créativité » ont été modélisées, puis diffusées dans les organisations de travail, mises en œuvre pour la plupart d'entre elles dans le cadre de dynamiques collectives.

La plus connue et pratiquée, le *brainstorming*¹⁸, propose un fonctionnement alternant des phases de « divergence » (ouverture du sujet, cadrage très large) et de « convergence » (recentrage des débats sur la question posée), assorti de règles de fonctionnement comme « la quantité des idées avant tout » ou « le non jugement » et la « non censure ». Parallèlement, des tentatives ont été menées pour mesurer l'intelligence créative des individus. Des tests

ont été mis au point par P. Torrance évaluant la production d'idées sur un sujet selon 3 critères : la « flexibilité », « la fluidité » et « l'originalité ». Il définit la flexibilité comme la capacité à produire des idées appartenant à des registres très variés. La fluidité renvoie à la capacité à produire un nombre significatif d'idées sur un même registre. L'originalité, quant à elle, se mesure à partir du nombre d'idées inédites émises par une personne, rapportée à celles qui sont émises par un groupe test.

Divergence, convergence, fluidité, flexibilité, mais aussi l'analyse, la synthèse, l'induction, la déduction, toutes ces « gymnastiques » s'avèrent des ressources pour la créativité et semblent pouvoir se développer avec une pratique régulière. Néanmoins, des préférences apparaissent pour chaque acteur. Par voie de conséquence, l'idée de s'appuyer sur cette variété de ressources a fait son chemin dans les organisations. Walt Disney proposait ainsi un planning de projet en trois phases structurant des approches complémentaires¹⁹: une phase « rêveur », moment où seule la divergence était de mise ; une phase « réaliste », où l'on s'interrogeait sur les moyens (accessibles ou pas) nécessaires pour faire du rêve une réalité, moment où la convergence était le maître mot ; une phase « critique », où les pistes retenues étaient passées au filtre de l'analyse la plus radicale, pour envisager tout ce qui pouvait les empêcher d'aboutir. Dans certaines des entreprises de création observées, l'idée de conjuguer les talents au sein des équipes, et de « spécialiser » les fonctions est défendue par les services de ressources humaines (au risque parfois de la caricature...) : à la création les phases de divergence et de convergence ; au marketing l'analyse et la synthèse.

Modes opératoires

Cela recouvre les logiques et préférences individuelles dans la façon de cheminer à travers les étapes de résolution d'un problème. Celles-ci peuvent être influencées par les environnements d'apprentissage. Les organisations elles-mêmes induisent ces cheminements de façon plus ou moins stricte en fonction des cultures et des process.

Un cheminement de type « séquentiel » va privilégier une logique ascendante : une étape après l'autre. Les fondements d'une démarche, une fois validés, ne sont pas remis en cause. La planification est aisée, le chemin balisé. À chaque étape, on associe un principe de validation.

Un cheminement plutôt « circulaire » va se faire dans une logique itérative où une première solution « prototype » est très rapidement posée pour servir de base à la réflexion et aux échanges : envisager de façon concrète les forces et les faiblesses d'une proposition, faire des choix parmi plusieurs possibilités, améliorer les points faibles ou peaufiner les points forts, mais surtout, se laisser la possibilité jusqu'à assez tard dans la démarche de remettre en question des fondements qui s'avèreraient improductifs. Enfin, un cheminement « papillon » peut être adopté : une logique plus intuitive et associative est privilégiée. Une direction est prise et la construction s'enrichit progressivement des questions qui se posent et des opportunités rencontrées.

Ce découpage ne vaut qu'en théorie. Nos observations montrent que la réalité se situe plutôt dans la combinaison de ces différents modes à plusieurs niveaux : un mode séquentiel ou circulaire peut poser les étapes principales à l'intérieur desquelles un autre mode peut être privilégié. À chaque phase créative distincte, peut être associé un mode opératoire, par exemple : une phase de préparation plutôt papillon et une phase de vérification/gestion plutôt séquentielle. Nous notons, là encore, que l'effet induit d'un mode opératoire sur le déroulement du processus créatif peut varier, stimulant ou bloquant en fonction du contexte. Le « jeu » consiste alors, pour l'individu et pour l'organisation qui l'accueille, à trouver les meilleures combinaisons, comme l'illustre ces propos d'une responsable marketing dans une entreprise de mode : *« Lorsque l'on démarre le travail sur une collection avec la styliste, j'ai besoin de cadrer pour être rassurée. Je sais en général où je veux que l'on aille ! Elle a besoin de trouver très vite ce qui va l'exciter ! Alors nous nous sommes fixés l'organisation suivante : sur 20 % de la collection, les basiques (50 à 60 % de mon chiffre !), je balise le terrain et elle*

n'aura qu'à remplir les cases... 20 % de la collection, c'est son espace de liberté, c'est elle qui tient les rênes : elle se fait plaisir, elle digère à sa façon les tendances, elle choisit ses risques... Et sur les 60% restants, on va discuter : elle propose des pistes, on questionne, on compare, chacune avec ses critères. Sur ces 60 %, la collection se met en place progressivement, on progresse par aller-retour. Je reconnais que sur les 20 % laissés au choix de la styliste, il y a des échecs mais aussi de beaux succès. Dans tous les cas, c'est le vivier de la créativité de la marque, ce qui fait qu'elle se renouvelle, y compris sur les basiques, au fil des saisons ».

L'organisation du travail s'est ici construit sur la coexistence de 3 modes : séquentiel pour les basiques, papillon pour les 20 % « de libre expression », circulaire pour les 60 % restants.

Les clefs de la créativité dans les organisations ?

Les facteurs d'influence d'un processus créatif tels que décrit ci-dessus se combinent à l'infini, parfois à l'avantage du processus créatif, parfois à son désavantage. Compte tenu du nombre de paramètres, toute tentative visant à ranger les processus créatifs dans des cases nous semble vouée à l'échec. Aucune recherche ne s'est d'ailleurs aventurée sur un tel terrain. En revanche, doter chaque acteur de points de repère lui permettant de mieux comprendre les ressorts de son processus créatif est un moyen d'amener le sujet sur le terrain du collectif. Ainsi, nous observons que, conscient et capable de mettre en mots ces éléments singuliers, il lui devient possible de faire valoir ses besoins et ses contributions ; il peut ainsi plus sereinement envisager la co-création, puisque le dialogue sur le « quoi » peut être séparé de celui qui porte sur le « comment » et des problèmes de cohabitation qui le sous-tendent.

Ce faisant, l'organisation est alors en mesure de progresser vers une meilleure intégration de cette donnée individuelle avec les contraintes qui sont les siennes comme l'efficacité, la performance, la gestion des risques. Chaque acteur peut ainsi, en valorisant ses compétences et en explicitant ses besoins, contribuer à la mise en place d'une organisation plus créa-

tive parce que plus opportuniste, sachant mieux mettre à profit les ressources humaines et singulières qui l'alimentent.

Au-delà de la responsabilité individuelle sont en jeu les responsabilités des managers et celle de l'organisation : il semble inefficace, voire contre-productif, de manager la créativité et la création avec les approches classiques de management²⁰. Par contre, des expériences probantes observées dans les entreprises de création et analysées dans un autre article de cette revue²¹ le montrent : c'est souvent dans l'articulation fine du territoire de l'individu et celui de l'organisation que se joue la performance créative.

Dans une structure parfois complexe, il s'agit de préserver des espaces de liberté où les processus individuels peuvent s'épanouir. Il revient alors au manager de penser, au sein de ces espaces, des rôles et des cadres *ad hoc* pour accompagner la créativité de leurs collaborateurs. Et c'est là que le management devient créatif : il pose les questions plutôt qu'il formate les réponses, il est souple et anamorphique plutôt que rigide, il joue avec les contraintes plutôt qu'il les impose. À l'instar d'un chef d'orchestre ou d'un chorégraphe, le manager peut être celui qui travaille à atteindre ce point qui permet l'équilibre tout en contenant le potentiel du mouvement à venir.

Pascale Ract, Valérie Bobo,
Mona Lisa (Société de formation et de conseil)

1. L'ensemble de notre réflexion s'appuie sur des observations consignées depuis plusieurs années dans le cadre de nos expériences de conseil et de formation. Celles-ci traitent essentiellement de développement et de management de la créativité et se sont déroulées dans des entreprises de secteurs variés.

2. Cf. Luc de Brabandère et Anne Mikolajczak, *Le Plaisir des idées*, Paris, Dunod, 2004 qui distinguent ainsi 4 grands profils créatifs.

3. Graham Wallas, *The Art of Thought*, Harcourt Brace, New York, 1926, in V. Hauch, « Créativité et décision stratégique : la nécessité d'une définition », *Gestion 2000*, 2002, p. 15-29.

4. A. F. Osborn, *Applied imagination, principles and procedures of creative thinking*, New York, Charles Scribner's Sons (Ed.), 1953, Arthur Koestler, *The Act of creation*, New York, Dell, 1964 et plus récemment K. G. Stoycheva, Todd Lubart, « La nature de la prise de décision créative », in Isaac Getz (dir.), *La créativité organisationnelle, regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*, Paris, Vuibert, 2002.

5. La « divergence » est une posture qui suppose d'ouvrir le sujet à diverses sources et influences extérieures, à faire un cadrage très large pour se donner des chances de dégager des pistes inédites. Voir à ce sujet, plus loin dans cet article, la partie « gymnastiques cérébrales ».
6. Depuis les années 40, des techniques dites de « créativité » ont été formalisées, dont certaines ont pour vocation d'accompagner ce travail de divergence. On peut citer à ce titre les « récits oniriques » qui stimulent l'imaginaire ou « les matrices de découverte » qui « forcent » les croisements inédits entre paramètres. De nombreux ouvrages recensent les grandes familles de techniques (par exemple : *Idées, 100 techniques de créativité pour les produire et les gérer* de Guy Aznar (2005) aux éditions d'Organisation).
7. Michael Kirton, *Adaptors and Innovators: Styles of Creativity and Problem Solving*, International Thomson Business Press, 1994. Docteur en psychologie, M. Kirton développe dans cet ouvrage une approche de la créativité où il distingue 2 registres fondamentaux : l'innovation et l'adaptation. Les innovateurs ont un profil (psychologie, comportements, compétences développées...) qui correspondrait au premier rôle, les adapteurs au 2^e. Kirton tend à montrer que c'est la bonne association de ces 2 registres qui mène un collectif au succès créatif.
8. Voir à ce sujet l'article de Thomas Paris dans ce même numéro.
9. Teresa M. Amabile, "A model of creativity and innovation in organisation", Staw & Cummings (Ed.), in *Research in organizational behaviour*, vol. 10, 1988, p.123-167 ; "Creativity in Context", Boulder, in *Westview Press*, 1996.
10. La motivation intrinsèque désigne la motivation qu'un individu trouve de lui-même à faire une tâche, qui se différencie de la motivation extrinsèque liée à un système externe de récompense ou de « brimades ».
11. Freud ou plus récemment Boris Cyrulnik, éthologue et psychiatre, avec le concept de résilience explorent cette voie.
12. Dans un article co-écrit avec Isaac Getz, professeur à l'ESCP-EAP, spécialiste du management de l'innovation, "Emotion, metaphor and the creative process", in *Creativity Research Journal*, 1997.
13. Les chercheurs en sciences cognitives, parmi lesquels P. Eckmann ou A. Damasio, mettent en lumière ce rôle des émotions dites fondamentales, qui prend tout son sens dans des problématiques de changement, de survie et d'évolution de l'espèce.
14. P. Eckmann ou A. Damasio, *op cit.*
15. A ce sujet, différentes études ont été menées par Perkins 1988, Danzig, Nevis & Nevis 1970.
16. Voir à ce sujet quelques expériences édifiantes menées par les chercheurs en psychologie de la perception, notamment celles de Kevin O'Regan, directeur de recherche au CNRS-université Paris V, sur le concept de « cécité au changement ».
17. Voir à ce sujet l'article de Pascale Auger, dans ce numéro, qui décrit également les limites de l'usage de telles techniques du point de vue de la créativité.
18. Formalisée par A. Osborn, publicitaire au sein de l'agence de publicité BBDO, dans les années 40.
19. Connue sous le nom de la « stratégie Disney » analysée par Robert Dilts dans le cadre de la PNL (Programmation Neuro Linguistique). Voir à ce sujet Robert Dilts, Gino Bonissone, *Des Outils pour l'avenir*, Paris, La Méridienne, Desclée de Brouwer, 1995.
20. Cf. article de Pascale Auger, dans ce numéro.
21. Cf. article de Thomas Paris dans ce numéro.