

# **DE LA DIFFICULTÉ D'ÊTRE CRÉATIF QUAND ON EST DIRIGEANT : UNE APPROCHE PSYCHANALYTIQUE**

*DUBOULOY MARYSE\*, ALEXANDRE-BAILLY FRÉDÉRIQUE\*\**

Résumé. L'innovation est essentielle pour la survie des entreprises. Le rôle du dirigeant est décisif en matière de créativité et d'innovation d'entreprise. C'est lui qui initie et qui autorise des visions différentes, des procédés nouveaux, qui favorise ou rejette l'innovation des autres acteurs. Nous nous proposons d'identifier les caractéristiques psychiques des individus créatifs, avec une attention particulière pour l'approche psychanalytique développée par Winnicott. En effet selon cet auteur, un individu est créatif quand il est en mesure à la fois de percevoir le monde tel qu'il est (et non pas à travers ses fantasmes de toute-puissance et ses illusions) et d'agir sur celui-ci. Pour ce faire, il doit mettre en accord ses exigences internes et la réalité externe du monde environnant. Or, la trajectoire professionnelle des dirigeants aurait plutôt tendance à faire de ces personnes des individus sur-adaptés et conformistes. Comment certains d'entre eux parviennent-ils à échapper à ce « destin » et créer des espaces d'autonomie, de liberté de pensée et d'agir ?

## INTRODUCTION

Nombreuses sont les entreprises qui affirment que l'innovation est une préoccupation permanente pour elles et une des conditions de leur survie (Romeleart, 1998 ; Bobé, 1998 ; Roche et Grange, 1999). Elle est une source d'avantage compétitif certain, à une période où les produits et les méthodes se copient de plus en plus vite (Davenport, 2003 ; Ford, 2000). Parmi les sources possibles d'innovation, nous nous intéressons au

---

\* E SSEC – Département SHS, Avenue Bernard Hirsch – 95210 Cergy-Pontoise

e. mail : maryse.dubouloy@essec.fr

\*\* ESCP-EAP – Département SHO, 79, av de la République – 75011 Paris

e.mail : alexandre-bailly@escp-eap.net

rôle du dirigeant, dans l'existence et le déploiement de processus innovateurs au sein de son organisation. Nous reprendrons la définition du dirigeant donnée par Bournois et Roussillon (1998) à savoir que ce sont (1) des personnes qui appartiennent aux comités de direction (éventuellement élargi) de leur entreprise, (2) qui ont une responsabilité dans les décisions stratégiques, (3) ont une grande autonomie de décision, (4) et relèvent d'un mode de rémunération spécifique. Cette recherche concerne plus particulièrement les dirigeants des grandes entreprises publiques et privées françaises dans un premier temps. Dans un second temps, elle sera menée à l'échelle européenne.

A l'origine de toute innovation, il y a de la créativité. "The capacity of people to be creative in their approach to their work will be a major – necessary though not sufficient – factor in determining why some organisations (business corporations, government departments, professional bodies, voluntary organisation etc.) will be successful in the future and why others will fail. The global turmoil, high risks and ruthless competitiveness of all areas of modern economic life guarantee a future of uncertainty, complexity and high speed change. All place a premium on inventiveness and creativity » (Williamson, 2001) Notre recherche porte plus particulièrement sur la créativité d'un dirigeant.

Le rôle du dirigeant est décisif en matière de créativité et d'innovation d'entreprise. Ce n'est pas notre projet d'identifier le rôle et les fonctions du dirigeant dans leur ensemble (Bauer et Bertin-Mourot, 1997), mais de focaliser notre attention sur la part que celui-ci prend dans l'innovation au sein de son entreprise. La littérature nous apprend, en particulier, que c'est lui qui initie et qui autorise des visions différentes, des procédés nouveaux, qui favorise ou rejette l'innovation des autres acteurs (Sashkin et Sashkin, 2003 ; Hill, 2003). Nous nous interrogeons, dans un papier encore très théorique (l'étude empirique est en cours), sur les conditions de possibilité de la créativité des dirigeants. Nombreux sont aujourd'hui les auteurs qui font de la créativité un des ingrédients majeurs de la personnalité des dirigeants (Caroselli, 2000). Lorsqu'on exige aujourd'hui des dirigeants d'être des leaders visionnaires, c'est bien la capacité d'être créatif qui est mise en avant comme qualité essentielle. Plus précisément, nous nous proposons d'examiner à quelles conditions psychiques un dirigeant peut être créatif, dans quelle mesure il peut proposer des orientations et des approches originales et adaptées à la performance de son organisation

Pour ce faire, nous commencerons par explorer la littérature sur la créativité. Puis nous nous attarderons sur les apports de la psychanalyse concernant ce concept. Enfin nous appliquerons ces idées aux dirigeants et proposerons quelques pistes de recherche sur leur créativité.

## I. – APPROCHES GÉNÉRALES DE LA CRÉATIVITÉ

### **Définition**

La créativité fait l'objet de nombreuses définitions. Pour cette étude, nous retiendrons celle proposée par le dictionnaire de psychologie *Larousse* : « La créativité est la prédis-

position à créer qui existe à l'état potentiel chez tout individu et à tous les âges. Etroitement dépendante du milieu social et culturel, cette tendance nécessite des conditions favorables pour s'exprimer ».

Cette définition a retenu notre attention car elle souligne plusieurs aspects qui nous semblent importants pour comprendre la créativité. (1) La créativité concerne chaque individu ; (2) Tout individu n'est pas nécessairement créatif ; (3) La créativité est un concept relatif au milieu où elle est étudiée; (4) L'environnement est déterminant dans l'expression de la créativité de l'individu ; (5) Cette définition ne se focalise ni sur l'origine de la créativité, ni sur le processus de création, ni sur le résultat de celle-ci, mais elle englobe l'ensemble de ces dimensions.

En effet, nombreuses sont les approches qui nous semblent plus restrictives se focalisant soit sur les processus, soit sur le résultat, soit sur l'environnement, soit sur l'individu, plus rarement sur l'origine.

L'approche de la créativité telle qu'elle est définie par Koestler et bien que centrée sur l'individu et les processus créatifs, nous semble riche de développements possibles. «The creative act is not an act of creation in the sense of the Old Testament. It does not create something out of nothing; it uncovers, selects, re-shuffles, combines, synthesises already existing facts, ideas, faculties, skills. The more familiar the parts, the more striking the new whole» (Koestler, 1964). Ainsi, la créativité est dans le regard que la personne va poser sur son environnement.

La plupart des définitions s'accordent sur l'importance de l'environnement de l'individu créatif, nous allons donc préciser les principales caractéristiques de celui-ci

### **L'environnement facilitateur ou frein**

Nous l'avons vu dans la définition la créativité des individus nécessite un environnement spécifique, des dispositifs pour éclore et pour se développer (Davenport et Cantrell et Thomas, 2002 ; Davenport, 2003). Ceux-ci se rapprochent de l'univers dans lequel les artistes sont supposés s'épanouir dans lesquels on peut identifier les caractéristiques suivantes :

- Un régime de liberté réglementée,
- Un cadre adapté à la fonction,
- L'importance accordée à la mobilité et la flexibilité,
- La réconciliation des besoins d'ouverture et d'isolement,
- L'alternance des stratégies *push* (les faire sortir de leurs sphères habituelles) et *pull* (aider à surmonter leur peur de l'échec).

A l'inverse, Amabile identifie l'environnement qui ruine toute tentative de créativité. Les pratiques figurant dans la liste ci-dessous ont un potentiel de destruction de la créativité extrêmement (Amabile, 2002).

- La « compartimentalisation » est un excellent moyen de tuer la créativité. Il est nécessaire de faciliter les liens sociaux basés sur l'expérience commune ;

- Maintien de la hiérarchie ;
- Organigramme fonctionnel ;
- Fermeture par rapport à l'extérieur ;
- Accès difficile aux décisionnaires ;
- Surveillance du travail ;
- Communication informelle limitée.

Dans un article plus ancien, Amabile (Amabile, 1998) souligne l'importance de la dimension relationnelle de la créativité. Elle insiste sur certains aspects de management tels que la composition des équipes, les encouragements nécessaires, et d'une façon plus générale, tous les éléments de soutien dont ces personnes ont besoin. L'auteur évoque également l'indépendance qu'il faut leur laisser tout en rappelant cependant les espaces de liberté surveillée de la créativité en entreprise : « Let the people to decide how to achieve goals, not what goals to achieve. » Davenport arrive aux mêmes conclusions (Davenport, 2003, p. 25).

Il faut également noter que plusieurs auteurs attaquent violemment les méthodes d'enseignement basées sur les « *best practices* ». « Creativity and best practices replication are fundamentally different undertakings. Students are fascinated by best practices. It always seems a little bit magic: you just snap your finger. If it is not magic it is so bright and so far from what you can do. People are tough through best practices, they are granted for applying disciplined processes and procedures. Great quantity of their work is routine. » Roche et Grange (1999) relèvent également combien ce type d'approche peut être stérilisante. A celle-ci, ils ajoutent le benchmarking qui peut favoriser le grand ennemi de la créativité, à savoir la répétition.

### **Caractéristiques des individus créatifs**

Pour suivre la définition que nous avons retenue de la créativité, regardons ce que la littérature dit des personnes identifiées comme créatives. Les études sur le profil et la personnalité, les compétences des personnes créatives se sont multipliées. En faisant une revue de la littérature sur le sujet, (François *et al.*, 1998) ont identifié une liste de plus de cent compétences. Nous reprendrons les conclusions de quelques-unes parmi celles-ci. Nous les avons classées en trois rubriques.

### **Les capacités cognitives**

Les recherches de type cognitif aujourd'hui sur le thème de l'innovation et de la créativité en entreprise sont certainement les plus nombreuses. Elles sont aussi très diverses.

D'une façon extensive, la créativité est du registre de la résolution de problèmes.

Certains ont une vision étroite de ce qu'est la créativité. Celle-ci se limite de leur point de vue à la simple génération d'idées. Ce qui permet à ceux qui la définissent ainsi d'en proclamer non seulement les limites mais les dangers, allant jusqu'à dire qu'elle

peut être destructrice pour l'entreprise, lorsque les idées ne se transforment pas en «*fruitful conclusion*» (Levitt, 2002). D'autre part Levitt ne semble pas faire la différence entre des idées quasi délirantes et coupées de la réalité et des idées qui seraient le fruit d'une perception de la réalité mais une interprétation nouvelle de celle-ci.

D'autres démontrent la tension, les conflits et la différence de logique qu'il peut y avoir entre la créativité d'un côté et de l'autre le développement de produits qui doivent être mis sur le marché (Brown, 2001) et la nécessité de jouer sur les deux tableaux à la fois.

Plus nombreux sont ceux qui se focalisent sur la prise de décision en entreprise et la résolution de problème (Ford, 2000 ; Stoycheva, 2002). Pour ceux-ci, la décision créative se caractérise par « celle qui parmi toutes les options possibles, peut le mieux répondre à une situation problématique de manière novatrice et adaptée ». (Stoycheva, 2002, p. 53). Le caractère novateur est lié à l'originalité de la solution qui se mesure soit statistiquement soit par la surprise qu'elle provoque. Il représente l'écart entre les normes communément admises et une nouvelle manière de percevoir, penser et agir. Quant à l'adaptabilité de la solution elle est appréciée à partir des exigences et des contraintes du problème à résoudre. Une solution créative se doit d'être utile. Les auteurs spécifient bien que c'est le processus qui est créatif. La créativité peut apparaître à chacune des étapes du processus de résolution de problème, depuis la façon de poser le problème en passant par la génération d'idées, la sélection, l'évaluation. Ils s'intéressent alors aux variables qui influencent ce processus de décision pour identifier ce qui va rendre le processus et donc la solution créative.

Les auteurs signalent volontiers que les personnes créatives ont généralement un très bon niveau de connaissance des sujets qu'elles abordent ; ce qui fait d'elles, des experts (Stoycheva, 2002). Cette importance de la connaissance est reprise par Amabile qui en fait un des trois piliers de la créativité (Amabile, 1998). L'expertise peut se définir comme l'ensemble des savoirs et des savoir-faire dans le cadre de l'activité d'une personne. C'est ce que Simon appelle «the network of possible wanderings, the intellectual space that a person uses to explore and to solve problems». (Simon, 1986). Pour Romelaer, les idées d'innovation proviennent de la « confrontation des variétés c'est-à-dire de la rencontre de savoirs, de représentations cognitives, de croyances, de situations présentant des ressemblances partielles et des incompatibilités partielles » (Romelaer, 1998, p. 31). Il ajoute que certaines méthodes vont favoriser cette confrontation qu'il s'agisse d'assister à des colloques, gérer un réseau, faire du *benchmarking* de transferts de technologies.

Cependant l'avis des chercheurs est partagé sur cette dimension des connaissances. Pour certains en effet trop de savoir et d'expertise peuvent enfermer dans l'univers du connu.

Le plus souvent les personnes créatives, nous disent Stoycheva et Lubart (Stoycheva, 2002), ont le goût de la complexité et les raisonnements abstraits. Elles ont des intérêts très variés et sont souvent curieuses. Elles ont une tolérance à l'ambiguïté plus impor-

tante que la plupart des personnes. Cet aspect est important pour l'univers de l'entreprise où les informations sont souvent incomplètes, incertaines paradoxales, voire contradictoires et incohérentes. Roche et Grange (Roche et Grange, 1999) vont plus loin. Pour ces auteurs, l'individu créatif présente une attitude critique, voire destructrice à l'encontre des savoirs établis.

### **La persévérance au travail**

Les personnes créatives sont souvent des personnes très travailleuses. Poussées par leur curiosité, leur désir de comprendre, elles peuvent s'absorber dans leur tâche et y consacrer une énergie très importante mobilisant leurs ressources intellectuelles, émotionnelles et sociales. Roche et Grange (1999) notent que les personnes créatives ont une persévérance qui frise parfois à l'obstination. Elles ne renoncent pas volontiers et refusent de « laisser tomber ». Elles peuvent laisser leur réflexion en suspend pour la reprendre plus tard (Amabile, 1998).

Au-delà de la ténacité, c'est aussi de la capacité à résister à la désillusion dont il peut être question. Le Saget (1992) évoque aussi les désenchantements qui gagnent le manager lorsque les résultats ne sont ni à la hauteur de ses espérances, ni à celle de la stratégie construite ou encore des efforts qu'il a déployés. Il fait ainsi le constat que ses « espaces d'influence ne coïncident pas toujours avec les espaces d'efficacité. » (Le Saget, 2002, p. 215)

De plus, Stoycheva et Lubart (Stoycheva et Lubart, 2002) notent que les individus créatifs ont souvent fait le choix de vivre créativement afin de maximiser leur chance de réaliser des œuvres créatives. Ceci a souvent eu pour conséquence qu'ils ont une vie faite d'isolement et parfois d'opposition aux autres. La créativité est une sorte d'ascèse qui demande des renoncements à nombre de plaisir et de satisfaction communément partagés. Il y a un prix à payer. Il est donc nécessaire que ces personnes aient le goût du risque (en particulier social), qu'elles aient la capacité à résister à la pression vers le conformisme ambiant. Elles doivent pouvoir résister aux conflits voire aux échecs.

### **Intuition et émotions**

Si Stoycheva et Lubart (Stoycheva et Lubart, 2002) font de l'intuition une simple caractéristique des personnes créatives, il nous semble important d'insister sur cette dimension. Celle-ci a généralement mauvaise presse dans le monde de la rationalité qui est celui de l'entreprise. Nous souhaitons donc nous y arrêter plus longuement que sur les autres caractéristiques.

Pour plusieurs auteurs, l'approche rationnelle n'est pas suffisante pour évoquer la créativité et l'innovation dont certains dirigeants savent faire preuve (Allinson *et al.*, 2000 ; Rowan, 1986 ; Hayashi, 2001 ; Hirschhorn, 1992 ; Goleman, 1998). Ainsi, Hayashi (2001) expose l'intuition de Bob Lutz, président de Chrysler, à l'origine de la Dodge Viper, modèle qui correspondait exactement à ce dont Chrysler et le marché

avaient besoin. Lui seul, d'autre part en tant que président, était en mesure de mobiliser ses services de R&D et les investissements nécessaires... le tout sur une intuition. C'est pourquoi ces auteurs défendent avec d'autres le leader intuitif qui est celui qui a la capacité de sentir les situations, lire au-delà des apparences, percevoir le futur, développer son ouverture et adopter une vision mondiale. L'intuition c'est aussi cette capacité « à condenser des années d'apprentissage et d'observations en un éclair foudroyant. » (Rowan, 1986). Ceci n'a rien à voir, nous disent-ils avec la capacité de traitement de l'information de certains décisionnaires et dirigeants. Cela vient des « tripes » (*guts*) (Hayashi, 2001). Tous se font l'écho du fait que l'entreprise aujourd'hui ne laisse pas suffisamment de place à l'affectif et l'émotion. Les grands hommes d'entreprise, les grands décideurs se trouvent à l'articulation de la rationalité et de l'intuition, de ce Le Saget (1992) nomme « l'intuition outillée ». Celle-ci consiste à faire des allers et retours entre les faits, la réalité d'aujourd'hui et la vision que le dirigeant peut avoir de ce que sera son entreprise à l'avenir, dans un monde en évolution permanente. Mintzberz (1976) avait déjà évoqué cette capacité à utiliser les deux côtés de son cerveau. De la même façon Allinson *et al.* (2000) ont identifié que les processus de décision, vus sous l'angle cognitif, des entrepreneurs présentent des dimensions intuitives. L'intuition est souvent ce qui permet de construire la vision ainsi que l'affirme le Président de US Stell corporation «In very practical terms, a vision is an answer to the question: «What do we want to create?» There is no formula for how to find a vision – only principles and guidelines.» La vision est faite de d'imagination et de volonté. Souvent référence est faite aux propos de Martin Luther King «I have a dream». Notion que reprend d'ailleurs Kets de Vries «Dreams can also be aids in the creative process» (2001, p. 51). Les rêves sont souvent à l'origine de grandes actions quand ils savent se transformer en réalité. Ils ouvrent sur un mode nouveau.

Hormis Manfred de Vries, ainsi que nous le verrons plus loin, la plupart de ces auteurs n'évoquent pas les sources ou la nature de ces intuitions, de ces visions.

L'apport des émotions dans le registre de la créativité artistique est traitée de longue date. La place de l'émotion, l'intelligence émotionnelle, le registre de l'affectif et des affects, s'ils ne sont pas encore admis par tous, sont de plus en plus fréquemment évoqués par les chercheurs qui se penchent sur la question de la créativité en entreprise (Getz et Laroche, 1996). Goleman fait de l'intelligence émotionnelle un des ressorts de l'efficacité des individus au travail (1998). La peur et l'anxiété sont deux émotions de plus les dirigeants de contenir et gérer à la fois leur propre anxiété et celles de leurs collaborateurs (Hirschhorn, 1992 ; Kets de Vries, 2001). Le leader créatif est celui qui sait gérer ses peurs, prendre des risques. Averill (2002) note également que l'émotion tient une part importante dans les phénomènes créatifs. Il remarque que l'innovation et la créativité réveillent de nombreuses émotions telles que la peur du changement, la honte d'avoir de mauvaises idées, la joie liée à la découverte. Averill (2002) définit la notion de « créativité émotionnelle ». L'authenticité émotionnelle est selon lui un facteur déterminant pour ce qui concerne la créativité. Cependant, il reconnaît que c'est

une variable difficile à gérer en particulier en entreprise où « l'alignement organisationnel », c'est à dire la convergence des intérêts et de buts des employés avec ceux de l'organisation est de rigueur (Averill, 2002, p. 132).

### **Le coût de la créativité**

Stoycheva et Lubart (Stoycheva et Lubart, 2002) notent que les individus créatifs ont souvent fait le choix de vivre créativement afin de maximiser leur chance de réaliser des œuvres créatives. Ceci a souvent eu pour conséquence qu'ils ont une vie faite d'isolement et parfois d'opposition aux autres. La créativité est une sorte d'ascèse qui demande des renoncements à nombre de plaisir et de satisfaction communément partagés. C'est un autre aspect de l'écot à verser à la créativité. Il est donc nécessaire que ces personnes aient le goût du risque (en particulier social), qu'elles aient la capacité à résister à la pression vers le conformisme ambiant. Elles doivent pouvoir résister aux conflits, voire aux échecs.

De cette revue de la littérature, nous retenons essentiellement que :

- La créativité n'est pas une simple qualité artistique qui proviendrait du génie d'un individu<sup>1</sup> ; elle met en lien les capacités rationnelles et émotionnelles
- Elle peut exister chez chacun d'entre nous ;
- Elle nécessite un environnement spécifique.

Restent à préciser plus avant les conditions qui permettent son épanouissement. Pour ce faire, nous nous pencherons sur quelques approches psychanalytiques de la créativité.

## II. – APPROCHES PSYCHANALYTIQUES DE LA CRÉATIVITÉ

### **Intérêt de l'approche psychanalytique en gestion**

Même si elle reste marginale en entreprise, l'approche psychanalytique continue à susciter de l'intérêt ainsi qu'en rendent compte certains auteurs qui se regroupent généralement autour du Tavistock Institute en Grande Bretagne (Bion, 1959 ; Gabriel, 1998, 1999, 2002 ; Carr, 1998, 2002 ; Driver, 2002 ; Hirschhorn, 1992 ; Kets De Vries, 1984, 1991) ainsi que la tradition psychosociologique d'inspiration psychanalytique autour d'Enriquez (1992), Amado (1997), Kaës (1987, 1997), Lévy (1997), Pagès (1995), Arnault (2002), pour n'en citer que quelques uns. Pour ces auteurs, la psychanalyse, non seulement, est une théorie qui permet de comprendre les pathologies individuelles, c'est aussi et surtout une théorie et une méthode qui permettent de connaître les processus psychiques inconscients.

---

1. Bourguignon et Dorsett (2002) ont apporté une contribution fort intéressante aux transferts possibles de la créativité, du domaine artistique vers l'univers de la gestion.

Quelques auteurs identifient clairement la place de l'inconscient dans les dynamiques créatives qui animent les individus. Ainsi, comme le précise Gabriel (Gabriel, 2002), la créativité est un des ressorts des organisations particulièrement sensible à la dimension inconsciente du fonctionnement des individus au sein des organisations. «Unconscious forces are at play in virtually all human endeavors and (that) these forces can stifle or stimulate creativity, cooperation, achievement and learning. Unconscious forces can blind us to the most obvious deficiencies of our plans; they can also stimulate the most enterprising and innovative solutions”

Romelaer (Romelaer, 1998) fait le même constat quand, en conclusion de son étude sur les contraintes de gestion et l'innovation, il précise que les facteurs qui viennent freiner la créativité et l'innovation proviennent non seulement des instruments de gestion formalisés, mais aussi des nombreuses contraintes informelles dont certaines ne sont pas perçues consciemment par les acteurs, dont l'influence n'en est pas moins importante.

Pour Koestler également, la dimension inconsciente est très présente dans les processus créatifs. « C'est une erreur flagrante que d'assimiler la science à la raison pure et à la logique, comme l'art à l'intuition et à l'émotion. Nulle découverte n'a jamais été faite par déduction logique, aucune œuvre d'art sans calcul, ni métier; Dans l'une comme dans l'autre interviennent les jeux émotifs de l'inconscient » (Koestler, 1964, p. 247).

L'approche psychanalytique se justifie également car il fait partie de son projet de rendre à l'homme son autonomie et son libre arbitre et de le libérer de ce qui l'empêche d'être ce qu'il est. Ainsi Lacan n'a pas hésité à reprendre les propos du poète : « Deviens ce que tu es ».

Enfin, outre le fait que la psychanalyse permet de poser des hypothèses, elle favorise le développement et la mise en place de méthodes d'intervention qui peuvent s'avérer intéressantes. Si cette discipline trouve toute sa pertinence lors d'interventions en cas de dysfonctionnement des organisations, elle peut aussi s'avérer fort pertinente pour comprendre les dynamiques du fonctionnement quotidien des entreprises et améliorer celui-ci. Ainsi, il existe une psychanalyse appliquée (psychanalyse clinique) au domaine des organisations (Amado, 1997 ; Dubouloy, 2002).

### **Deux approches psychanalytiques de la créativité Freud et la sublimation**

Lorsque la psychanalyse évoque la création et la créativité, le plus souvent, il est fait référence à la sublimation. Ce mécanisme de défense transforme la pulsion, généralement inacceptable par la société en des comportements socialement valorisés. Il y a en particulier une déssexualisation de la libido dans les processus sublimatoires qui se transforme en activités créatrices ou en processus intellectuels. « La pulsion sexuelle met à la disposition du travail culturel des quantités de force extraordinairement grandes et ceci par suite de cette particularité, spécialement marquée chez elle, de pouvoir déplacer son

but, sans perdre, pour l'essentiel, de son intensité » (Freud, 1908). Dans un autre article Freud (1923) précise qu'une telle transformation de la libido nécessite le retrait de la libido sur le Moi. Ceci permet de comprendre combien les créatifs peuvent avoir souvent des personnalités narcissiques. Si cette piste est fort intéressante, elle est largement développée par plusieurs auteurs (Kets de Vries, 1985 ; Anzieu, 1996 ; Kaës, 1979 ; Lapierre, 1992) nous lui préférons celle de l'espace transitionnel développé par Winnicott.

### **Winnicott : espace transitionnel, jeu et réalité**

Dans la foulée des travaux de Klein (1967) sur la réparation du « bon objet » détruits par les pulsions destructrices du petit enfant, Winnicott (1971) est certainement l'auteur qui a le plus produit sur le thème de la créativité. Pour Winnicott, la créativité fait qu'un individu va avoir ou non le sentiment que « la vie vaut d'être vécue ». « Quelle que soit la définition à laquelle on parviendra, elle devra de toute façon inclure l'idée que la vie vaut ou non d'être vécue selon que la créativité fait ou ne fait pas partie de l'expérience vécue de l'individu. » (Winnicott, 1970, p. 43). Il ajoute que certaines personnes ne sont que des réponses à des stimuli et que sans ceux-ci, l'individu n'a aucune vie. C'est donc bien la capacité d'une personne à produire quelque chose à partir d'elle-même qui la rend vivante.

Ceci renvoie également à la notion de « l'objet créé-trouvé » que Winnicott (1975) développe. Il s'agit de cette capacité que l'enfant a de créer le monde, dans ses illusions de toute-puissance alors qu'il ne fait pas encore la distinction entre « moi » et « non-moi ».

Il est intéressant de noter que Winnicott accorde finalement plus d'importance à l'espace transitionnel qu'à l'objet transitionnel, même si, dans l'ensemble, c'est davantage l'objet qui est retenu lorsqu'on fait référence à Winnicott (Clancier, 1999). Or l'objet transitionnel n'existe que parce qu'il y a un espace transitionnel dans lequel celui-ci va pouvoir trouver sa place. L'objet transitionnel est ce qui fait exister le monde extérieur. C'est la première possession « non-moi ». Winnicott (1975) précise dans son avant-propos à *Jeu et Réalité* qu'il se réfère non pas tant à l'objet utilisé qu'à l'utilisation de l'objet. Plus encore, ce sont les phénomènes transitionnels qui mobilisent son intérêt et son attention. Sans doute faut-il revenir à la genèse de cet objet et de cet espace.

L'espace transitionnel favorise la séparation du petit enfant d'avec sa mère et son insertion dans le monde de façon autonome et créative. Dans les premières semaines de sa vie l'enfant vit une relation fusionnelle avec sa mère. Il ne fait pas la distinction entre le « moi » et le « non-moi » que représente sa mère (Winnicott, 1951 ; 1958). Alors qu'il est totalement dépendant de sa mère, il est dans l'illusion que toute situation est produite par lui. C'est la phase d'omnipotence. La « mère suffisamment bonne » est celle qui répond à ses besoins, qui s'adapte à son enfant, et maintient cette illusion, par ses soins constants. Ainsi l'enfant se sent en profonde sécurité. Cependant, la mère suffisamment bonne est aussi celle qui va désillusionner son enfant. Pour cela, elle favorise

l'expérience de la frustration, tout en veillant à ce qu'elle soit supportable et non destructive. L'enfant progressivement découvre que le monde extérieur n'est pas là pour répondre à sa demande, qu'il n'a pas la capacité absolue d'agir sur lui. Mais il peut l'influencer, dans certaines limites. De la même façon, l'enfant fait l'expérience de son ambivalence, il accepte un monde qui n'est, ni tout à fait bon, ni tout à fait mauvais. Il gagne ainsi son autonomie. Il invente des solutions pour répondre à ses besoins. Sa créativité peut se développer, dans la confrontation avec la réalité, et non dans ses fantasmes et illusions de toute-puissance. « La créativité, c'est donc le faire qui dérive de l'être. » (Abram, 2001).

Ainsi, aucune (ou peu) de situation est source de non-créativité en elle-même. « Quand on vit créativement, on voit que tout ce que l'on fait renforce le sentiment que l'on est vivant, que l'on est soi-même. » (Winnicott, 1970, p. 48). La créativité doit être considérée « dans son sens le plus large, sans l'enfermer dans les limites d'une création réussie ou reconnue, mais bien plutôt en la considérant comme la coloration de toute une attitude face à la réalité extérieure. Il s'agit avant tout d'un mode créatif de perception qui donne à l'individu le sentiment que la vie vaut d'être vécue. » (Winnicott, 1971, p. 91). Elle est le signe de la capacité d'une personne à s'adapter et s'ajuster à son environnement, à porter sur lui un regard neuf. Ce regard est le sien et non celui qui lui aurait été imposé par un proche auquel il se soumet. Ainsi la créativité est l'issue favorable de l'apprentissage de la vie et de l'autonomie qu'est l'espace transitionnel.

De cette revue des conceptions psychanalytiques de la créativité, nous retenons que la créativité n'est décidément pas un don ou un talent particulier. C'est plutôt le fruit d'une expression réelle de la personne, capable de s'accorder à la fois avec ses exigences internes, et avec la réalité externe.

En ce sens, la créativité semble être le produit quasi-naturel, même s'il résulte d'un travail de longue haleine, qui ne cesse jamais, d'une personnalité qui parvient à exprimer ses points de vue. Ceux-ci pourront changer la réalité environnante, mais toujours dans les limites du possible, sans aspects fantasmatiques ou délirants. Dans le langage des dirigeants, on parle plutôt de vision que de point de vue. Il s'agit en fait de l'expression d'une autonomie de la pensée, qui permet de construire des stratégies, d'inscrire son empreinte dans le monde, en tenant compte des contraintes de l'environnement. Cette relation entre créativité et autonomie, nous amènera dans la partie suivante à recourir à la littérature philosophique sur l'autonomie.

### **Les dirigeants peuvent-ils, doivent-ils être créatifs ?**

Munies d'une définition plus précise de la créativité, nous pouvons à présent réfléchir à la relation qui peut ou devrait exister entre un dirigeant et la créativité. Nous en arrivons alors au cœur de notre problématique qui consiste à comprendre en quoi réside la créativité d'un dirigeant, et si possible, comment la favoriser.

*A priori*, un dirigeant est tout sauf un créatif. On attend de lui un sérieux dans le pilotage de l'organisation qui exclue toute fantaisie. Pourtant, la littérature et les entre-

prises insistent aujourd'hui sur les capacités de visionnaire nécessaires à la réussite. Le bon dirigeant, c'est celui qui voit plus loin et qui sait trouver un but et un chemin original pour son organisation et qui va utiliser pour cela toutes ses capacités, qu'elles soient rationnelles ou pas.

A l'image de ce que nous avons décrit pour l'individu créatif, l'organisation innovante est celle qui sait trouver les stratégies qui lui conviennent et qui permettent de dépasser les concurrents. Autrement dit, il s'agit de faire preuve d'une action authentique, adéquate. Dans cette tâche, le dirigeant a plusieurs rôles : Il est celui qui doit définir la vision, compte tenu des forces et des faiblesses de l'organisation dans ses environnements. Mais il est aussi celui qui va la communiquer à toutes les parties prenantes, les persuader et les entraîner jusqu'au bout de ce chemin, par un commandement efficace. En ce sens, la créativité du dirigeant ne s'arrête pas à la capacité d'être visionnaire, elle passe aussi par le pilotage d'un ensemble d'actions destinées à atteindre le plus possible la vision dessinée.

Or, la question se pose de savoir si les dirigeants actuels sont les mieux placés pour faire preuve de créativité. C'est ce que nous allons examiner en évoquant les freins à la créativité des dirigeants et en particulier leur faux-self.

### **Un processus d'adaptation poussé à l'extrême : Le faux-self des hauts potentiels**

Souvent la réactivité du dirigeant tient lieu de créativité. Sa capacité d'adaptation est souvent le fruit des tactiques et techniques des autres dirigeants ou des enseignements de stratégie glanés dans des ouvrages de gestion ou lors de conférence mettant en avant les fameuses best practices des uns et des autres. Le conformisme est bien souvent une règle implicite, voire inconsciente, mais néanmoins incontournable, en termes de pratiques managériales. La formation des étudiants ou le parcours des futurs dirigeants favorisent et valorisent ce type de comportement.

Tout dirigeant ayant une vision originale, des positions stratégiques différentes de ses collaborateurs et prédécesseurs se vit comme un « iconoclaste », (Boxer, 1995). Boxer (1995) dans son dialogue fictif entre un CEO et son Directeur des Ressources Humaines stigmatise particulièrement bien la solitude d'un dirigeant qui se sent non seulement incompris dans ses choix stratégiques mais bien peu suivi par ses collaborateurs « Why don't they work with me instead of against me ? » Ce dirigeant serait-il une illustration de l'échec du processus d'adaptation à l'entreprise ?

Le processus d'adaptation a été étudié par de nombreux auteurs, spécialistes de la socialisation. Il s'agit de la façon dont les nouveaux venus sont endoctrinés et formés (Alan et Meyer, 1990 ; Feldman, 1981; Garavan et Morley, 1997; Schein, 1988 ; Wanous, 1984). Tous décrivent ce phénomène comme un processus conscient du à l'interaction entre l'individu et l'organisation. Pour Schein (1988), il existe deux sortes d'échecs pour l'organisation : la non-conformité et la sur-conformité. Les rebelles sont ceux qui rejettent les règles, et les normes. A l'opposé, il y a les conformistes qui sont ceux qui les intériorisent trop et qui se caractérisent par un manque de créativité. La

conformité est la conséquence d'un phénomène organisationnel : « les organisations aiment mettre leurs empreintes sur les individus et elles aiment le faire » (Schein, 1988, p. 62). La question qui se pose est de savoir pourquoi les individus renoncent à être ce qu'ils ont ? Comment appelle-t-on dans cette nomenclature ceux qui veulent faire évoluer les organisations ?

Irriba (2002) propose une explication psychologique pour une autre catégorie d'échec organisationnel lorsque « les individus restent collés à une carrière qui ne leur convient pas » ou quand, subitement, ils démissionnent, décidant de faire un « choix proactif de carrière ». Selon l'auteur, les changements de carrière ou les échecs touchent à l'identité de l'individu et à son « vrai-self » qui demeure caché. Cependant, l'auteur n'explique pas pourquoi le « vrai-self » est si difficile à découvrir et pousse les individus à des comportements qui ressemblent parfois à des passages à l'acte. Elle ne fait pas davantage référence au faux-self qui, selon nous est la vraie cause de tels échecs.

En fait, c'est la problématique de toute personne qui veut apporter du changement pour elle-même ou pour l'entreprise et qui est perçue comme allant à l'encontre de la culture actuelle et passée de l'entreprise (Boxer, 1995). Cette personne se heurte à ce qu'il est convenu d'appeler la résistance au changement. En fait toute velléité de changement bouscule l'identité au travail des individus. Ceci est d'autant plus sensible, que l'identité au travail est de plus en plus constitutive globale de l'individu et constitue un rempart contre l'angoisse (Menziès, 1988 ; Boxer, 1995). C'est ainsi qu'aller à l'encontre du courant dominant demande non seulement une énergie considérable et d'excellentes raisons pour le faire, mais une conscience de soi, de son vrai-self. D'autant plus que les personnes qui n'occupent pas une position hiérarchique de pouvoir ont bien peu de chance de pouvoir imposer ou plus simplement partager leurs positions. Quant aux autres, atteindre les positions dominantes dans l'entreprise c'est souvent fait au détriment du vrai-self. La soumission et le conformisme deviennent ainsi rapidement la règle. Pire encore il s'agit d'intériorisation du comportement et des valeurs acceptables par l'environnement.

Les apports de Winnicott (1960, 1962, 1964) sont essentiels à la compréhension du concept de faux-self. Avant cela, il a exposé sa conception du self (1959) qui est différente du Moi (idée d'intégration et d'unité antérieure au self). Le self est la résultante d'un processus de maturation dans un environnement où la mère, par le regard qu'elle porte sur son enfant et les soins qu'elle lui prodigue, et sa capacité à frustrer son enfant, joue un rôle fondamental. Le self est la somme des identifications, le sentiment d'existence individuelle et d'autonomie.

Par contre le faux-self est souvent très difficile à repérer (Winnicott, 1960), à la fois par la personne elle-même et par son entourage. Le faux-self est un mécanisme de défense que certains individus érigent pour se protéger contre un environnement qu'ils sentent menaçant pour eux (Winnicott, 1962). Ces personnes perçoivent des risques importants à montrer leur vraie personnalité, à dévoiler leurs vrais désirs. Le faux-self se fonde sur la soumission et la dépendance à un environnement non maîtrisable, au-

delà de ce qui est nécessaire pour une bonne socialisation (Winnicott, 1960). Il pousse l'individu vers la conformité, vers une norme de comportements qu'il pense désirable aux yeux de l'autre dont il dépend. Satisfaire l'autre, lui faire plaisir lui procure le sentiment de sécurité dont il a besoin pour vivre. "The Infant becomes preciously aware of mother's needs instead of his or her own" (Newman, 1966, p. 788). Certains managers en viennent à adopter ces personnalités « *as if* » (Deutsch, 1942). Ils se comportent toujours « comme si » ils étaient exactement à leur place, comme si tout allait bien, comme s'ils étaient bien dans leur peau, etc (Enriquez, 1997). Comme la plupart des mécanismes de défense, le faux-self est un processus inconscient. Cependant, il existe différents degrés de faux-self qui peuvent amener l'individu à remodeler la réalité : « C'est ainsi que la pensée se met au service de la toute-puissance » (Davis et Wallbridge, 1981, p. 56).

Plusieurs auteurs ont déjà identifié ce risque encouru par les personnes qui font la course au pouvoir, ou du moins aux fonctions de direction (Roussillon, 1998). Celui-ci leur permet, non seulement de s'adapter au système, mais de se faire remarquer et de progresser dans la société. Comment percevoir que leur vrai-self se fait de plus en plus inaccessible, quand l'entreprise multiplie les signes de reconnaissance. Le prix à payer, la rançon de ce succès est le renoncement à leur intériorité et leur désir. Or, il nous semble que ceux qui accèdent à des postes de dirigeants sont précisément ceux qui sont le plus adaptés au système. C'est une hypothèse que nous souhaitons aborder à l'occasion de cette recherche.

En conséquence, les hauts-potentiels, devenus dirigeants, sont probablement les moins à même de faire preuve de créativité, puisqu'ils ont enfoui leur capacité à jouer au plus profond d'eux-mêmes, très loin sous leur personnalité sociale sur-adaptée.

Cela nous amène donc à réfléchir au moment où un haut potentiel devient dirigeant, c'est-à-dire au moment où il n'a plus de supérieur dans la hiérarchie, mais se retrouve seul au gouvernail, sans autorité supérieure directe.

### **Le moment du passage à la barre**

Le moment où l'on devient dirigeant peut s'interpréter comme un renversement de position, certes préparé de longue date par l'organisation et par l'individu, mais néanmoins radical. Pour la première fois dans sa vie, le dirigeant qui vient de prendre ses fonctions se retrouve seul à prendre les décisions en dernier recours. On peut certes arguer qu'il est entouré d'une équipe et supervisé par son conseil d'administration, il n'en demeure pas moins que s'opère un changement de position fondamental : Sa raison d'être est de diriger, il est à la barre et n'a plus de référent supérieur dans la vie quotidienne.

De plus nous avons vu que c'est à ce moment là, qu'il doit faire preuve de créativité, au sens où nous l'avons défini, pour bien faire son travail. Autrement dit, le dirigeant doit trouver un équilibre qui lui permette d'accorder sa vision interne avec la réalité, pour mener son entreprise sur un chemin de succès.

Nous proposons de nous pencher sur ce qui peut se passer dans la tête de la personne au moment de ce basculement en faisant référence à la dialectique du maître de l'esclave.

Il nous semble important d'aborder le passage à la position de dirigeant sous l'angle d'un processus identitaire. En effet, ce que nous avons dit jusque là de la créativité, peut aussi s'exprimer dans le vocabulaire de l'identité. Être soi peut se comprendre comme le fait de trouver un accord entre sa personne et le monde qui l'entoure. Ce qui revient à poser qu'être créatif, c'est être pleinement soi, inscrire son identité dans le monde environnant.

Or, devenir soi-même, forger peu à peu son identité est un processus vital, qui commence dès l'enfance, devient plus précis au moment du passage à l'âge adulte, mais continue à se développer tout au long de la vie, notamment à l'occasion du travail (Sainsaulieu, 1985). Si Sainsaulieu utilise la dialectique du maître et de l'esclave pour expliquer la façon dont l'identité se forge dans le travail, c'est parce que l'influence de Hegel est encore immense sur notre conception du rôle du travail dans la formation de l'identité. Cela signifie que ce qui était à l'origine un concept philosophique est devenu par sa puissance d'évocation et de pensée le cœur même d'une explication d'ordre psychologique. C'est d'une confrontation d'esprits dont parle le philosophe, nous l'examinerons donc d'un point de vue aussi psychique et plus seulement philosophique.

Que nous raconte cette parabole ? Entre autres il nous apprend que le maître a besoin de l'esclave pour que sa liberté et par là-même son identité soit reconnue. Pas d'existence humaine sans reconnaissance par un autre homme. Or cette reconnaissance suppose à son tour que le maître reconnaisse l'esclave, c'est-à-dire qu'il se place dans un monde où l'autre est à la fois radicalement autre, mais aussi un semblable de par sa possession de la raison.

Au moment où le maître devient maître, il se rend compte que son statut ne peut exister si n'est reconnu par un autre qu'il a jusqu'à présent considéré comme un inférieur. Au moment même où il parvient au sommet, il doit accepter que son ascension n'ait de sens que si elle s'inscrit dans une humanité partagée, faite de reconnaissance mutuelle.

Ainsi, le dirigeant est seul à la barre, il doit prendre des décisions pour orienter le bateau et s'organiser pour qu'il puisse suivre sa trajectoire, mais cette solitude dans la direction, n'est qu'à sens unique. Il est seul dans le sens où il ne peut se référer à une autorité supérieure faute de quoi, ce ne sont plus ses décisions, mais celles d'un comité plus anonyme, mais il est en communauté dans le sens où ses décisions ne sont réalistes que si elles sont reconnaissables par les autres parties prenantes et en particulier par ses subordonnés.

En ce sens Lévinas (1994) montre bien que la seule action véritable consiste à commander, mais que ce commandement ne peut se faire qu'à des volontés libres, et donc que dans le respect de leurs intérêts, faute de quoi, elles n'obéiraient pas.

Ainsi, prendre les bonnes décisions pour un dirigeant consiste avant tout à trouver cet équilibre entre sa perception, sa réalité intérieure et la réalité environnante, faite en particulier d'individus libres.

L'identité d'un dirigeant, au sens de son identité de dirigeant consisterait donc, non seulement à trouver ou retrouver son vrai self, mais en l'occurrence un self de dirigeant, c'est-à-dire de quelqu'un qui est en tête, sans avoir quelqu'un de supérieur à qui se référer.

En ce sens, on peut parler de la nécessaire autonomie du dirigeant, non pas seulement au sens où le dirigeant est celui qui détermine ses propres lois, mais surtout au sens où il le fait compte tenu de l'environnement qui est le sien. Rappelons que l'autonomie, au sens kantien, consiste à se donner ses propres lois, en respectant une maxime universelle. Cela revient à dire qu'est autonome celui qui trouve un chemin étroit qui consiste à déterminer ses actions librement, dans le respect de la société environnante. L'une des formulations de l'impératif catégorique insistant particulièrement sur la nécessité de respecter les autres comme des fins et pas seulement comme des moyens (Kant, 1994).

Ainsi, le dirigeant vit au moment de son accession à son poste, un renversement qui va de l'obéissance au chef à la détermination autonome, dans le sens que nous avons précisé. Or, ce moment là peut être celui de la révélation d'une capacité insuffisante à l'autonomie, compte tenu des chemins par lesquels on accède aux fonctions de direction. Un changement important d'identité ne s'improvise pas et l'on ne peut s'assurer de son succès qu'au moyen de quelques précautions, en général prises dans les organisations.

### **Des espaces potentiels pour contrecarrer le conformisme des futurs dirigeants**

On peut interpréter les politiques de gestion des carrières des futurs dirigeants comme des politiques de détection et d'accompagnement des transformations identitaires nécessaires à l'accomplissement d'un bon travail de direction (Dubouloy, 2002).

Le fait de repérer les hauts potentiels, à l'issue de quelques postes tenus, puis de les mettre progressivement dans des situations de commandement de plus en plus complexes, permet de s'assurer qu'ils sont capables de faire face aux situations de direction. Les *assessment center* sont également supposés participer à cette détection, si toutefois ils ne contribuent pas au renforcement du conformisme.

Pourtant, quelle que soit l'ampleur des responsabilités confiées au cours de la carrière, on ne peut qu'espérer qu'elles préparent au passage à la responsabilité suprême, car elles ne peuvent jamais reproduire la situation particulière qui est celle du dirigeant : celle d'être seul à la barre.

Bien plus, on peut penser, que pour continuer à se faire repérer et apprécier, les futurs dirigeants présentent une sur-adaptation à ce qu'ils perçoivent comme étant le désir de leur dirigeant et de leur organisation en général. Ainsi, jusqu'au bout, ils peuvent se montrer brillants, mais en fait brillamment adaptés, sans originalité propre.

Au delà donc des politiques actuelles qui consistent à détecter et à promouvoir ceux qui démontrent qu'ils possèdent les capacités à diriger, il nous semble important de tirer les leçons d'une interprétation psychanalytique des fonctions dirigeantes et de mettre en place des politiques qui permettent d'assurer un passage plus facile au stade de dirigeant.

Pour cela, dans la droite ligne de la conception de Winnicott, il nous semble important, non pas de détecter ceux qui ont un faux-self, car cela relève de la psychothérapie et non du rôle de l'entreprise, mais plutôt d'encourager pour les hauts potentiels la création d'espaces transitionnels où exprimer sa capacité créative. Cela pourrait permettre à ceux qui sont sur-adaptés, de retrouver peu à peu leurs capacités créatives et de ne pas se trouver face au grand saut dans l'inconnu, le jour de leur changement de fonction.

Boyatzis (2003) donne des indications sur les principes et la dynamique qui régissent les programmes sur-mesure qu'il développe pour les entreprises. Les principaux objectifs de ces interventions sont (1) le développement de la conscience de soi, (2) le positionnement en tant que leader, (3) le leadership d'équipe (4) l'amélioration de la compréhension des leviers de la performance économique à long terme. Il s'agit, en fait d'un vrai parcours de découvertes successives, le « Roadway » ainsi qu'il le dénomme : (1) le Soi Idéal<sup>2</sup> ou ce que chacun attend de la vie et du travail, ses rêves et ses aspirations, (2) la prise de conscience du Soi Réel avec ses forces et ses faiblesses, (3) l'établissement d'un programme qui doit permettre à chacun de transformer sa vie au jour le jour, expérience après expérience, (4) enfin le développement de relations de confiance qui permet à la personne de poursuivre tout au long du processus son projet d'évolution et de le rendre effectif. Boyatzis insiste sur le rôle et l'importance du coach dans ce type d'intervention.

Par ailleurs, des espaces tels que des formations longues peuvent aussi donner lieu à des transformations identitaires d'importance (Dubouloy, 2002a, 2002b). Dans un cas, comme dans l'autre, il est essentiel de créer un environnement suffisamment rassurant pour que l'individu renonce à des comportements, à des mécanismes de défense sociale qui limitent ses capacités d'expression, sa créativité, telle que l'entend Winnicott à savoir la rencontre avec le réel tel qu'il est. Il peut alors mettre en place des processus d'adaptation à celui-ci qui résultent de ses choix, de l'expression de son désir et pas simplement la reproduction de ce qu'il convient de faire aux regards des autres.

## CONCLUSION ET PISTES DE RECHERCHE

Nous avons tenté d'étudier ce que peuvent être les conditions de développement de la créativité des dirigeants comprise dans le sens d'une action originale qui puisse correspondre à la fois à leur personnalité propre et à leur environnement.

---

2. Qui n'est pas le « Moi Idéal » de la théorie psychanalytique de Freud.

Nous avons montré que ces conditions relèvent de la capacité à se constituer une véritable identité de dirigeant, c'est-à-dire à retrouver leur vrai self, par delà l'adaptation dont ils ont pu faire preuve pour parvenir à ces hautes fonctions. Ce cheminement revient notamment à redonner voix aux aspects émotionnels enfouis sous la domination de la raison.

Ces premières réflexions nous ont conduites à élaborer un programme de recherche qui consiste à interroger des dirigeants et des futurs dirigeants afin de repérer dans leur histoire ce qui relève du faux et du vrai self et en particulier à examiner les éléments qui les ont conduit à trouver l'équilibre entre leurs désirs et la réalité. Nous procéderons par entretiens semi-directifs, avec une écoute clinique, puis procédons à une analyse de contenu. Cette recherche insistera particulièrement sur les facteurs de contingence liés à l'organisation proprement dite et à la culture d'origine. Il nous semble que le système français de sélection et de formation des hauts potentiels conduit tout particulièrement au développement de faux-selves. Ceci n'est pas forcément le cas dans d'autres pays.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Abram J. (2001), *Le langage de Winnicott*, Paris, Popesco.
- Allinson C. W., Chell E., Hayes J. (2000), "Intuition and Entrepreneurial behaviour", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), pp. 31-43.
- Amabile T.M. (1995), *Keys: Assessing the Climate for Creativity*, Center for Creative Leadership, Greensboro.
- Amabile T.M. (1998) "How To Kill Creativity", *Harvard Business Review*, Sep/Oct 98(5), pp. 76-88.
- Amabile T.M. (2002), « Motiver la créativité dans les organisations : faites ce que vous aimez et aimez ce que vous q faites », in Vuibert (Ed.), *Créativité organisationnelle* (pp. 11-31). Paris.
- Amabile T.M., Hadley C.N., Krmer S.J. (2002), "Creativity under the gun", *Harvard Business Review*, 80(8), pp. 52-61.
- Amado G. (1997), « De l'intérêt de la psychanalyse pour comprendre les organisations : une discussion avec Elliott Jacques ». *Revue Internationale de Psychosociologie*, LXIII (automne), pp. 905-916.
- Amado G., Ambrose A. (2001), *The transitional approach to change*, Karnac, London.
- Anzieu D. (1996). *Créer, détruire*, Paris, Seuil.
- Arnault G. (2002), "The Organization and the Symbolic: Organizational dynamics viewed from a Lacanian perspective", *Human Relations*, 55(6), pp. 691-716.
- Averill J.R. (2002), *Gérer l'émotion : la créativité émotionnelle dans l'entreprise* (pp. 117-135), Paris, Vuibert.

- Bateson G. (1972), *Steps to an ecology of mind*.
- Bauer M., Bertin-Mouro B. (1997), *Radiographie des grands patrons français*, Paris, L'Harmattan.
- Bourguignon A., Dorsett C. (2002, june 12-14), *Creativity : can artistic perspectives contribute to management questions ?* Paper presented at the 9th Workshop on Managerial and Organisational Cognition, Brussels.
- Bournois F., Roussillon S. (1998), *Préparer les dirigeants de demain*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Boxer P. (1995), "The futures of identity", in *Creating new futures : a manager's guide to the unknown*, Richard Boot, Jean Lawrence and John Morris.
- Boyatzis R., Van Oosten E. (2003), A leadership imperative : Building the emotionally intelligent organization. *Ivey Business Journal*, 67(3), pp. 1-5.
- Brown Seely J., Duguid P. (2001), "Creativity versus Structure : a Useful Tension", *MIT Sloan Management Review*, 42(4), pp. 93-94.
- Burnside R.M. (1990), "Improving Corporate Climate for Creativity", in *Innovation and Creativity at Work* (pp. 265-284). Chichester, John Wiley and Sons Ltd.
- Caldwell L.K. (2000), *Art, Creativity, Living* London, Karnac Books.
- Caroselli M. (2000), "Leadership ingredients: creativity, courage and confidence", *Office Pro*, 60(1), pp. 21-22.
- Clancier A., Kalmanovitch (1999), *Le paradoxe de Winnicott*, Paris, In Press.
- Coutu D.L. (2001), "Genius at Work", *Harvard Business Review*, oct.
- Cresswell R. (1995), « Technologie culturelle », Paris, *Encyclopédia Universalis*
- Davenport T.H., Prusak L., Wilson H.J. (2003), "Who's Bringing You Hot ideas (and How Are You Responding) ?", *Harvard Business Review*, feb, pp. 3-10.
- Deutsch H. (1942), "Some Forms of Emotional Disturbance and their relationship to Schizophrenia", *Psychoanalytic quarterly*, 11, pp. 301-321.
- Dubouloy M. (2002a), « Gérer les transitions organisationnelles et les souffrances qu'elles provoquent : exemple d'un dispositif : *déconstruction et reconstruction* », Communication présentée au XIII<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Nantes.
- Dubouloy M. (2002b, 20-22 juin), *From the high potential's loneliness to the capacity «to be alone.»* Paper presented at ISPSO annual colloquium: the Negotiating Difference: Psychoanalytic explorations of working with the «other» in organizations, Melbourne, Australie.
- Enriquez E. (1997), *Les jeux de pouvoir et de désir dans l'entreprise*, Paris, Desclées de Brouwer.
- Farr J.L. (1990), Facilitating Individual Role Innovation, *Innovation and Creativity at Work* (pp. 207-230), Chichester, John Wiley and Sons Ltd.

- Feldman D.C. (1981), "The multiple Socialization of Organization Members", *Academy of Management Review*, **6**(2), pp. 309-318.
- Ford C.M., Gioia, D.A. (2000), "Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making", *Journal of Management*, **26**(4), pp. 705-733.
- François J.-P., Goux D., Guellec D., Kabla I., Temple P. (1998), Décrire les compétences pour l'innovation : une proposition d'enquête, *Innovations et Performances interdisciplinaires* Paris, IHES.
- Freud S. (1908), « La morale sexuelle civilisée et la maladie nerveuse des temps modernes », *La vie sexuelle* (pp. 28-46), Paris, PUF, 1969.
- Freud S. (1923), *Le Moi et le ça, Essais de psychanalyse* (pp. 177-234), Paris, Payot, 1972.
- Gabriel Y. (1998) "Psychoanalytic Contribution to the Study of the Emotional Life of Organizations", *Administration and society*, **30**(3), pp. 291-314.
- Gabriel Y. (1999), *Organizations in Depth: the psychoanalysis of organizations*, London, Sage.
- Gabriel Y. (2002), "Organisations, Management and Psychoanalysis : an Overview". *Journal of Managerial Psychology*, **5**, pp. 348-365.
- Garavan T N., Morley M. (1997), "The socialization of High-Potential Graduates into the Organization", *Journal of Managerial Psychology*, **2**(12), pp. 118-137.
- Getz I., Laroche H. (1996), *Cognition et créativité en contexte organisationnel : le rôle des émotions*, Paris, ESCP.
- Goleman D. (1999), *L'intelligence émotionnelle*, Paris, Robert Laffont.
- Hayashi A.M. (2001), « When to Trust Your Gut », *Harvard Business Review*, *Feb.*, pp. 59-65.
- Heifetz R.A., Laurie D.L. (2001), „The work of leadership”, *Harvard Business Review*, *dec.*
- Hill L.A. (2003), *Becoming a Manager, How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Boston, Harvard Business School Press.
- Hirschhorn L. (1992), "Unconscious life in organizations : anxiety, authority and boundaries (interview with Jeff Golstein)", *Organizationnal Development Journal*, *winter*.
- Ibarra H. (2002), "How to stay stuck in the wrong career", *Harvard Business Review*, pp. 4-11.
- Kaës D. (1979), "Introduction à l'analyse transitionnelle », in *Crise, rupture et dépassement* (pp. 1-81), Paris, Dunod.
- Kaës R. (1997), « L'intérêt de la psychanalyse pour traiter la réalité psychique de/dans l'institution », *Revue internationale de psychosociologie*, **III** (6-7), pp. 79-96.
- Kets de Vries M. (1991), *Organizations on the couch. Clinical perspectives on organizational behavior and change*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Kets de Vries M. (1985). "Narcissism and Leadership : An Object Relations Perspective", *Human Relations*, **38**(6), pp. 683-601.

- Kets de Vries M. (2001), *The Leadership Mystique, a user's manual for human enterprise*. London, Pearson Education Ltd.
- Klein M. (1967), *Phases d'angoisse infantiles reflétées dans une œuvre d'art et dans l'impulsion créatrice, Essais de Psychanalyse*, Paris, Payot.
- Koestler A. (1964), *Le cri d'Archimède*, Paris, Calmann-Lévy.
- Lapierre L. (1992), *Imaginaire et leadership: fantasmes inconscients et pratiques de direction*, Montréal, Québec.
- Le Saget M. (1992), *Le Manager Intuitif*, Paris, Dunod.
- Levinas E. (1994), *Liberté et commandement*, Paris, Le Livre de Poche.
- Levitt T. (2002), "Creativity is not Enough", *Harvard Business Review*, 80 (Aug.), pp. 137-155.
- Menzies Lyth I. (1988), *Containing anxiety in institutions, selected essays* (Vol. 1). London, Free Association Books Ltd.
- Mintzberg H. (1976), "Planning on the left side and managing on the right", *Harvard Business Review*, july-august, pp. 49-58.
- Mosconi N., Beillerot J., Blanchard-Lavielle C. (2000), *Formes et formation du rapport au savoir*, Paris, L'Hamattan.
- Newman K.M. (1996), "Winnicott goes to the movies: the false self in ordinary people", *Psychoanalytic Quarterly*, LXV, pp. 787-807.
- Redeker D. (1997), « Contre le conformisme généralisé », *Le Monde Diplomatique* (Août), p. 24.
- Rickards T., Moge R.S. (2002), « Les Processus de Leadership dans le Développement d'Equipes-projets : une Solution de Remplacement au Modèle Séquentiel de Tuckman », in *Créativité Organisationnelle* (pp. 75-92), Paris, Vuibert.
- Roche L., Grange T. (1999), *Innovation et Technologie, Créativité, Imagination et Culture Technique*, (Vol. Maxima), Paris.
- Romelaer (1998), *Innovation et contraintes de gestion*, [www.dauphine.fr/crepa/ArticleCahierRecherche/CahierdeRecherche/cahier37.pdf](http://www.dauphine.fr/crepa/ArticleCahierRecherche/CahierdeRecherche/cahier37.pdf)
- Roussillon S. (1998) « Approche psychologique de la préparation des dirigeants », in *Préparer les dirigeants de demain, une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel* (pp. 53-82), Paris, Les Editions d'Organisation.
- Sainsaulieu R. (1985), *L'identité au travail*, Paris, PNFSP.
- Sashkin M., Sashkin M.G. (2003), *Leadership that matters, the critical factors for making a difference in people's lives and organisations' success*, Sans Francisco, Bernett-Koehler Publishers inc.
- Schein E.G. (1988), "Organizational Socialization and the Profession of Management", *Sloan Management Review*, 30(1), pp. 53-65.

- Simon A.H. (1986), "How Managers Express Their Creativity" *The Mc Kinsey Quarterly* (autumn), pp. 67-78.
- Sternberg R.J., O'Hara L.A., Lubart T.-I. (2002), *Investir dans la Créativité, Créativité Organisationnelle*, (pp. 33-47), Paris, Vuibert.
- Stoycheva K.G., Lubart T.-I. (2002), *La Nature de la Prise de Décision Créative, Créativité Organisationnelle*, (pp. 51- 73), Paris, Vuibert.
- Stoycheva K.G., Lubart T.-I. (2002). *La nature de la prise de décision créative, Créativité Organisationnelle* (pp. 51-73), Paris, Vuibert.
- Williamson B. (2001), "Creativity, the corporate curriculum and the future a case study", *Futures*, **33**, pp. 541-555
- Winnicott D.W. (1971), *La Créativité et ses origines, l'idée de la créativité, Jeu et réalité, L'espace potentiel* (pp. 91-119), Paris, Gallimard.
- Winnicott D.W. (1951), *Objets transitionnels et phénomènes transitionnels, Jeu et réalité, l'espace potentiel* (pp. 8-39), Paris, Gallimard.
- Winnicott D.W. (1960), *Distorsion du moi en fonction du vrai et du faux soi, Processus de Maturation chez l'enfant* (1965 ed., pp. 115-132), Paris, Payot.
- Winnicott D.W. (1964), *Le concept de faux-soi, Conversations Ordinaires* (pp. 73-78), Paris, Gallimard.
- Winnicott D.W. (1965), *Ego integration in child development, The maturational processes and the facilitating environment* (pp. 56-63), London, Hogart, 1965.
- Winnicott D.W. (1970), *Vivre créativement, Conversations ordinaires* (pp. 42-59), Paris, Gallimard.
- Winnicott D.W. (1975), *Jeu et Réalité, l'espace potentiel*, Paris, Gallimard..