

MESURER OU CRÉER ?

Pascale Auger¹

RÉSUMÉ

Le monde des affaires comme la littérature universitaire considèrent aujourd'hui que la créativité est un moyen de lutte contre la complexification croissante des marchés et l'intensification de la concurrence. La créativité devient dès lors un objectif à atteindre pour chaque salarié, quel que soit son niveau de poste ou de responsabilité. La créativité doit être gérée, mesurée afin de maximiser son efficacité parallèlement à la maîtrise de ses coûts. Pour autant, la mesure de la créativité est-elle vraiment possible ? La thèse de cette communication est que la mesure de la créativité a conduit les entreprises à mettre en œuvre des pratiques standardisées et rationalisées de management de la créativité. Or la mesure et la standardisation, si elles peuvent être efficaces dans de nombreux cas, ne sont au contraire pas adaptées au management de la créativité. Réduire la créativité à l'application de processus standardisés conduirait en effet et surtout à la dénaturer et finalement à l'inhiber.

Le monde des affaires comme la littérature universitaire considèrent aujourd'hui que la créativité est un moyen de lutte contre la complexification croissante des marchés et l'intensification de la concurrence. « Le monde des affaires est rarement stable (...) parce que le changement devient la règle et ne cesse de s'accélérer, aucune entreprise qui délivre les mêmes produits ou services ne pourra survivre à long terme » (Amabile 1997, p. 42). Ainsi, les solutions traditionnelles élaborées pour répondre à des environnements stables, linéaires et durables n'étant plus en mesure de répondre à ces nouveaux défis économiques et sociaux, la créativité apparaît être un défi majeur des organisations (Oglivie, 1998).

¹ Pascale AUGER, Doctorante, Euromed Marseille - École de Management. Courriel : pascale.AUGER@iae-aix.com

La créativité est un processus par lequel un individu ou un groupe restreint s'engage dans la création d'une idée, d'un service, d'un produit, d'une procédure ou d'un processus considéré par lui et par l'organisation comme original et inattendu ². Elle est utilisée dans le but de trouver de nouvelles technologies (Messmer, 2001), de créer des avantages concurrentiels (Amabile, 1988 ; Kanter, 1983 ; Shalley, 1995 ; Devanna, 1990 ; Oldham, Cummings, 1996), de saisir des occasions, de s'adapter, de croître et de participer à la compétition économique (Kanter, 1983, 1988 ; Van de Ven, 1986), d'inventer de nouvelles connexions, de créer du sens (Feldman, 1990 ; Drazin *et al.*, 1999), de nouveaux ordres (Kanter, 1983), de la culture (Linstead *et al.*, 1992). Elle permettrait finalement aux organisations de survivre (Bahlman, 1990) dans un environnement devenu complexe et changeant. Selon Kao (1997), nous serions actuellement dans l'ère de la créativité (après l'ère agricole, industrielle et informationnelle) du fait de l'explosion des technologies de l'information, de l'attente des salariés, de la primauté du design de la production d'idées et de méthode, de la demande de créativité des consommateurs, des changements organisationnels. En somme, « la créativité est simplement nécessaire parce que les organisations et leurs environnements sont en changements constants » (Ford et Gioia, 1995b, p. 4).

Pour répondre à ces nouveaux enjeux, les managers doivent devenir créatifs, ils doivent gérer avec subtilité la pensée créative et la considérer comme une valeur financière (Kao, 1997). Soutenant cette perspective, les responsables de direction considèrent eux-mêmes que leur capacité de générer de nouvelles idées ou d'apporter des solutions créatives est une des caractéristiques les plus essentielles (Oglivie, 1998). Ainsi confronté à des environnements concurrentiels, « le développement de produits, de services et de systèmes créatifs devient une tâche vitale du management » (Fillis et Mc Cauley, 2000). L'objectif de créativité, s'il ne s'impose pas de manière égale à chaque salarié, devient cependant plus prégnant. Les recours aux techniques de créativité se multiplient, ainsi que les formations visant au développement des capacités créatives. Le niveau d'exigence professionnelle tend à se développer ; les salariés ne doivent plus seulement être autonomes mais doivent également anticiper, devancer, créer des idées, des procédures, des produits nouveaux.

2 De nombreux auteurs ont constaté la multiplicité des approches de la créativité ainsi que les confusions souvent faites avec le concept d'innovation (Woodman *et al.*, 1993 ; Hauch, 2002 ; Barron *et al.*, 1981 ; Oldham *et al.*, 1996 ; West et Farr, 1989 ; Ford, 1996 ; Getz, 1990 ; Sternberg *et al.*, 1997). Nous retenons cette définition à la suite d'une analyse des approches individuelles (Maslow, 1959 ; Guilford, 1950 ; Torrance, 1974 ; Drazin *et al.*, 1999 ; Evans, 1993 ; Martindale, 1999), processuelles (Wallas, 1926 ; Osborn, 1953 ; Mednick *et al.*, 1962 ; Stoycheva, Lubart, 2001), interactionnistes (Rogers, 1954 ; Mumford et Gustafson, 1988 ; Woodman *et al.*, 1993 ; Ford 1995a, 1995b, 1996 ; Oldham et Cummings, 1996) et systémique (Csikszentihalyi, 1999 ; Gardner 1993) de la créativité.

Considérer la créativité comme l'un des objectifs de l'organisation a pour conséquence de soumettre la première aux traditionnelles exigences managériales de la seconde. La créativité doit être analysée, gérée, mesurée, afin d'en maximiser l'utilité parallèlement à la maîtrise de ses coûts. La question du management de la créativité devient d'autant plus importante qu'elle est considérée comme un moyen de lutte efficace pour la survie des organisations et contre la concurrence internationale. Cependant, comment les organisations peuvent-elles développer la créativité ? La créativité peut-elle être managée ? Existe-t-il des modalités spécifiques de management de la créativité ?

La thèse de cette communication est que la volonté de mesure de la créativité a conduit les entreprises à mettre en œuvre des pratiques standardisées, rationalisées de management de la créativité. Or la mesure et la standardisation, si elles peuvent être efficaces dans de nombreux cas, ne sont au contraire pas adaptées au management de la créativité. Réduire la créativité à l'application de processus standardisés conduirait en effet et surtout à la dénaturer, pour finalement l'inhiber.

La communication est par conséquent organisée en deux parties :

- la première montre comment la volonté de mesure de la créativité a influencé les pratiques de management de la créativité,
- la seconde précise la nature du phénomène créatif et montre en quoi les outils actuels inhibent plutôt que favorisent la créativité.

1- L'ÉVOLUTION DES OBJETS ET OUTILS DE MESURE DE LA CRÉATIVITÉ

La question de la mesure de la créativité pose celle de sa définition et de ses enjeux. Mesurer suppose de découper, d'analyser pour comprendre et standardiser une méthode, un concept, un processus. La mesure doit permettre la comparaison de différentes unités entre elles. Elle définit un idéal type, un échelon, une valeur commune permettant à chacune des manifestations de la créativité de s'évaluer, de se comprendre, de définir ses points forts et ses lacunes, de présager déjà de ce qui permettrait de mieux correspondre à un objectif idéalisé.

Les outils et méthodes de mesure de la créativité ont évolué en parallèle de l'attention qui était portée sur le phénomène créatif. La créativité étant dans un premier temps considérée comme une spécificité liée à la personnalité des artistes ou des génies, ses premières mesures ont cherché à jauger la créativité des individus. La créativité étant définie comme un jugement subjectif, certains

auteurs cherchèrent à définir des modalités de mesure objectives permettant d'identifier le niveau de créativité des productions. Aujourd'hui, la créativité est considérée comme indispensable à l'organisation. Les mesures de la créativité cherchent à modéliser le processus créatif afin que chacun des salariés puisse exercer et améliorer ses capacités créatives.

1-1 Mesurer les créatifs

Les premières mesures de la créativité se calquèrent sur les outils et méthodes de mesure appliquées à l'intelligence. « Les auteurs prirent pour acquis l'idée selon laquelle la créativité était une capacité mentale faisant partie intégrante du concept général d'intelligence » (Albert et Runco, 1999, p. 27). Aussi les tests de créativité firent-ils suite aux tests d'intelligence. Les études psychométriques, qui sont encore aujourd'hui largement utilisées, traitent la créativité comme un trait mental qui peut être quantifié et mesuré.

Dans l'ensemble des tests de la créativité, on trouve deux catégories principales. La première catégorie regroupe les tests de pensée divergente, dont les plus connus sont les « tests de pensée créative ou divergente » de Guilford (1967) et Torrance (1974). Ces tests de pensée permettent de mesurer d'une part la fluidité des idées, c'est-à-dire le nombre d'idées qu'un individu peut élaborer à partir d'une consigne unique, et d'autre part l'originalité des idées, c'est-à-dire leur faible fréquence statistique au regard de l'ensemble des idées proposées. Le test de Torrance (1974, p. 261) correspond à la définition processuelle qu'il donne de la créativité : « le processus par lequel on sent les problèmes ou les manques d'information, par lequel on formule des hypothèses, les teste, les modifie et communique les résultats. » Le test de Guilford (1977, 1984) cherche à définir la « structure intellectuelle » des individus, s'appuyant sur le recensement de 120 habiletés cognitives représentées dans son fameux cube de « production, opérations et contenus ».

Les inventaires biographiques et de personnalité correspondent à la deuxième grande catégorie de mesure de la créativité. Ils s'intéressent à certaines caractéristiques supposées présentes chez les individus créatifs. Bien que les individus soient uniques, il existe certains traits de personnalité et de biographie communs aux personnes créatives. L'ensemble des tests que l'on trouvera ici repose sur cette idée. On y trouve notamment l'énergie, la curiosité, la confiance, l'aventure, la prise de risque, l'indépendance, l'humour et le jeu, le goût pour la

complexité et la nouveauté, la variété des intérêts. On peut citer ici³ le test de Zuckerman (1975) « Échelle de recherche de sensations », le test de Davis (1975) « Comment pensez-vous ? », l'échelle d'attitude créative de Schaefer (1971), le test de personnalité créative de Barron (1963), et le test F de mesure de créativité corrélé à l'intelligence et l'extraversion de Eysenck (1970). Enfin, Hovecar et Bachelor (1989) ont élaboré une mesure de la créativité en s'appuyant sur huit dimensions : la pensée divergente, l'attitude et l'intérêt à l'égard des inventions, la personnalité inventive, la biographie inventive, le mode d'évaluation des professeurs, des pairs et supérieurs, les modes de jugements portés sur les produits, les personnes éminentes et ses propres réalisations créatives.

Ces deux types de tests ont une base théorique solide et une bonne validité dans les recherches ; ils fonctionnent bien pour les individus d'un âge allant de l'école primaire à l'adulte (Davis 1989). L'échelle de personnalité est considérée par Oldham et Cummings comme la mesure la plus acceptée et utilisée actuellement (Oldham et Cummings, 1996).

Ces deux catégories de mesure de la créativité tendent à classer les individus selon qu'ils sont plus ou moins créatifs. Kirton (1982, 1989) et Richard (1995) par exemple, considèrent que tout individu peut être positionné sur un *continuum* allant de la volonté de mieux faire les choses à celle de les changer radicalement. En parallèle de ces premières mesures est apparue la nécessité de distinguer les productions créatives de celles qui ne l'étaient pas. Il ne suffisait pas en effet que les individus fussent créatifs pour que leurs productions le fussent également. Encore fallait-il pouvoir les mesurer, elles aussi.

1.2 - Mesurer la production créative

La question de la mesure des productions créatives pose celle de la possibilité de porter un jugement objectif sur le caractère créatif des productions. Les auteurs s'entendent en effet pour considérer que la créativité n'est pas universelle. La créativité est relative dans le temps et selon les lieux dans lesquelles elle apparaît. Une innovation peut être nouvelle pour l'organisation qui la met en place et avoir déjà existé ailleurs (Kimberly, 1981 ; Van de Ven, 1986 ; Damanpour, 1991). Des options jugées créatives dans un milieu particulier peuvent ne pas l'être dans un autre. Lubart (1999) et Simonton (1986) observent par ailleurs que les jugements de créativité sont relatifs à un lieu et à une époque donnés et connaissent de fortes variations selon les cultures. Lubart (1999) montre par exemple que la définition

³ Pour une analyse approfondie des tests de créativité, voir Plucker J.A. et Renzulli J.S., « Psychometric approaches to the study of human creativity », in Handbook of creativity, Sternberg ed., Cambridge, 1999.

occidentale de la créativité est très attachée à l'origine et au résultat créatif tandis que la conception orientale de la créativité est centrée sur l'introspection et l'épanouissement personnel résultant de l'expérience créative. « Ainsi la culture promeut certaines formes de créativité et l'oriente vers certains domaines plus que d'autres » (Lubart 1999, p. 347).

Amabile *et al.* (1990, p. 65) font partie des premiers à mentionner la nécessité d'une évaluation par des pairs ou des professionnels du domaine. Selon eux, « une production ou une réponse est créative dans la mesure où des observateurs compétents décident indépendamment les uns des autres qu'elle l'est. Ces observateurs sont des personnes familières du domaine dans lequel la production a été créée ou la réponse articulée. » Dans ce sens, Nagasundaram *et al.* (1994, p. 87) considèrent que « les idées doivent être évaluées au regard de leur niveau de créativité *mais également en fonction de la distance eu égard le paradigme dominant de l'organisation.* » Leur modèle est basé sur deux mesures indépendantes : le niveau de créativité et la correspondance au paradigme. Les idées peuvent ainsi être classées dans un continuum allant de « la préservation du paradigme » à la « modification du paradigme » de l'organisation. Ford (1995, p. 17) intègre cette relativité dans sa définition même : « la créativité est spécifique à un contexte ; elle est un jugement subjectif du caractère nouveau et de la valeur d'une production individuelle ou collective. Ce jugement est effectué par des individus familiers de la profession et de l'organisation, leur niveau d'accord sur l'évaluation et la mesure du caractère créatif d'une production rendant leur évaluation plus significative. »

Si les auteurs s'accordent donc pour considérer que la créativité est définie relativement à des normes, ils proposent cependant divers types de normes. Certains préfèrent la mesure par des experts (Treffinger, 1983 ; Besemer *et al.*, 1993), d'autres par le consensus entre des habitués du domaine (Amabile, 1983, 1998). Selon Stoycheva et Lubart (2001, p. 53), « l'originalité d'une réponse à une situation donnée peut se mesurer à la faible fréquence statistique d'une option, ou au plan personnel, au sentiment subjectif de surprise qu'elle provoque. » Les normes sont alors statistiques et psychologiques.

Dans l'ensemble, ce deuxième type de mesure a été étudié de manière marginale. Il eut peu d'impact sur la vie des organisations beaucoup plus soucieuses de la mesure du processus créatif.

1.3 Mesurer le processus créatif

Les entreprises veulent mesurer le processus créatif, considérant que le respect des méthodes de travail et de leurs étapes permettrait de garantir la production créative. Mesurer permettrait de vérifier, de contrôler, de dupliquer, de garantir le

résultat, de l'améliorer. La mesure du processus créatif a conduit les organisations à calquer la créativité sur les étapes habituelles d'organisation et de planification telles que la fixation d'objectifs, la mise en œuvre de méthodes, l'évaluation et la récompense. Nous aborderons ici successivement chacun de ces outils utilisés pour définir et mesurer les objectifs créatifs, la production d'idées créatives, et leur évaluation finale.

La technique de fixation d'objectifs est apparue comme l'une des méthodes les plus efficaces pour améliorer la performance des salariés et la productivité de l'entreprise (Carson, 1993). Le management par objectifs définit à l'avance les résultats à atteindre, les ressources et contraintes de leur réalisation. Il est censé motiver et guider le salarié en accord avec les objectifs de l'organisation. Des recherches récentes ont analysé les effets de la fixation d'objectifs sur la créativité (Amabile, 1979, 1982 ; Amabile, Goldfarb, Brackfield, 1990 ; Amabile, Gryskiewicz, 1989 ; Carson, 1993 ; Schalley, 1991, 1995). Cependant, la plupart de ces recherches tendent à montrer que les méthodes traditionnelles de fixation d'objectifs inhibent la créativité. Amabile notamment montre que la fixation d'objectifs doit porter sur les buts et non pas les moyens, les individus créatifs tout comme les tâches créatives exigeant en effet un haut degré d'autonomie et de liberté. Carson et Carson (1993) considèrent que des objectifs quantifiables inhibent les productions créatives. La créativité ne peut être par définition établie à l'avance. Les auteurs prônent ainsi la fixation d'objectifs non mesurables, plus adaptés selon eux à l'encouragement des productions créatives.

Osborn (1963), dans son célèbre ouvrage *L'imagination appliquée*, définit des techniques de production d'idées créatives. Il démontre que le *brainstorming* permet d'augmenter la créativité à condition de respecter les quatre consignes suivantes : ne pas critiquer, combiner et développer les idées, apporter une importante quantité d'idées, dire toutes les idées qui passent par la tête. Pour autant, des études récentes remettent en cause la capacité du *brainstorming* à produire des idées créatives. Sutton et Hargadon (1996) notamment, étudient le *brainstorming* dans un contexte plus large, cherchant à comprendre pourquoi et comment l'organisation y a recours. Ils en concluent ainsi que le *brainstorming* n'est pas efficace pour la production d'idées créatives, mais qu'il agit sur un certain nombre de facteurs qui indirectement favorisent la liberté d'expression. De Bono (1967, 1992) a également défini des techniques de production d'idées créatives, notamment la technique de « pensée latérale ».

En général, les travaux encourageant l'utilisation de méthodes créatives sont controversés, les principaux arguments étant que les méthodes proposées sont inefficaces, que la créativité n'est pas détachable de la personne et ne peut être

entraînée (Ridley et Birney, 1979), que la créativité ne se manage tout simplement pas (Woodman, 1995).

Certaines études enfin ont analysé l'influence de l'évaluation sur les différentes étapes du processus créatif. Dans ces recherches, les individus sont soumis à des problèmes plus ou moins créatifs. Leur capacité à produire des solutions créatives est analysée en fonction de la présence d'autres, de la collaboration avec d'autres, de la surveillance, de l'évaluation, et de la récompense. La très grande majorité de ces études concluent que plus le travail exigé requiert de la créativité, plus la mesure et l'évaluation sont inhibants (Amabile, 1983 ; Schalley, 1995 ; Deci, 1971 ; Pittman, 1980).

L'ensemble des outils de mesure que nous avons présentés ici a évolué de manière non linéaire. Les mesures se sont additionnées les unes aux autres, attestant de la volonté de l'organisation de mesurer l'ensemble des aspects de la créativité. Si les tests de personnalité et les normes de mesure des productions créatives ont eu peu d'impact dans la vie des organisations, il n'en va pas de même pour les outils de mesure du processus créatif. La volonté d'acquérir et de développer leur performance créative conduit en effet les entreprises à multiplier les actions managériales en faveur de la créativité. Pour autant, la plupart des outils de mesure de la créativité que nous avons mentionnés ci-dessus inhibent la créativité au lieu de la favoriser. Pourquoi les outils managériaux actuels tendent-ils à inhiber la créativité ? Comment aider les organisations à mieux manager la créativité ?

2- LES MESURES ACTUELLES DE LA CRÉATIVITÉ NE SONT PAS ADAPTÉES AU PHÉNOMÈNE CRÉATIF

Afin de mieux comprendre les limites des pratiques actuelles de mesure et de management de la créativité, il importe d'une part de mieux saisir la complexité du phénomène créatif, et d'autre part d'en mesurer les conséquences managériales.

2.1 La nécessité de mieux comprendre le phénomène créatif

Les chercheurs sont nombreux à constater un manque de précision du concept de créativité. Selon Woodman *et al.* (1993) ainsi que Hauch (2002, p. 15), « il n'existe pas de théorie unifiée de la créativité ; la créativité est partout où on l'interroge sur la production et la pensée humaine, mais elle reste partiellement insaisissable quant à sa nature et aux moteurs qui l'animent. » Oldham *et al.* (1996, p. 607) constatent que « nous en connaissons peu sur ce qui favorise la créativité des

individus au sein des organisations. » Nous présentons ici différentes études de la créativité qui toutes permettent de mieux comprendre la complexité du phénomène créatif.

Les personnalités créatives

Dès 1959, Maslow différencie deux types de créativité. Cependant, qu'elle soit un trait psychologique conduisant les individus à aborder tous les aspects de la vie d'une manière créative ou un talent spécifique dans un domaine d'activité donné, la créativité est toujours associée à l'individu, à sa personnalité.

Les premiers auteurs (Guilford, 1950 ; Torrance, 1974) à avoir travaillé sur la créativité l'ont d'abord associée à l'intelligence. Certains auteurs récents (Barron et Harrington, 1981 ; Gardner, 1993 ; Sternberg, 1985a ; Glynn, 1996) poursuivent d'ailleurs l'analyse des liens existant entre créativité et intelligence, considérant que la créativité est en partie définie par les intelligences individuelles.

Drazin *et al.* (1999) insistent sur une autre dimension individuelle de la créativité, celle de l'engagement. La créativité est « le processus d'engagement d'un individu dans une action créative, quelles que soient la qualité, l'utilité, l'originalité de son résultat final. » Une nouvelle production, quand elle vient à l'esprit, est toujours considérée par son créateur comme créative, peu important qu'elle ait été ou non déjà découverte dans d'autres lieux ou époques (Evans, 1993). La créativité n'est donc pas définie en fonction de la production finale, mais selon la manière dont un individu s'engage dans une action.

La plupart de ces recherches mettent en valeur le caractère individuel de la créativité. Elles insistent sur la nécessité de prendre en considération la dimension humaine, personnelle, intime de la créativité. Nous ne citerons pas ici la très généreuse littérature traitant de la personnalité des créatifs, de leur biographie. Le champ de la recherche en psychologie s'est en effet largement intéressé à la compréhension des modes de pensée, des personnalités, des comportements des individus créatifs.

La créativité comme processus

Wallas (1926) est le premier à avoir découpé le processus créatif, selon lui composé de quatre étapes principales. Lors de la phase de préparation, les informations internes (expérience et sensibilité propres de l'individu) et externes (fournies par l'environnement) sont rassemblées. La phase d'incubation consiste dans la mise en œuvre inconsciente d'associations d'idées. Pendant la phase

d'illumination, les idées apparaissent à la conscience. Enfin, la phase de vérification confronte les idées à la réalité et les sélectionne. Des auteurs plus récents précisent ces étapes, sans toutefois bouleverser cette articulation. Stoycheva et Lubart (2001) définissent quatre étapes non linéaires correspondant à l'appréhension du problème, la production des idées, l'évaluation des idées, la planification de la mise en œuvre de solutions.

Mednick *et al.* (1962, p. 221) insistent sur cette étape primordiale qu'est « la formation d'éléments associatifs en nouvelles combinaisons qui satisfont à des exigences précises ou qui sont utiles d'une manière ou d'une autre. » Selon eux, « plus les éléments de la nouvelle combinaison sont éloignés les uns des autres, plus les processus ou les solutions sont créatifs. » Tout comme Osborn (1953), ils considèrent que la quantité engendre la qualité : plus les idées générées sont nombreuses, plus la probabilité de voir apparaître des idées créatives est grande.

Hauch (2002) décrit les enjeux psychanalytiques de ces étapes d'incubation et d'illumination. L'inconscient contient un fort potentiel créateur, car c'est en son sein et durant une période plus ou moins longue que se façonne l'idée qui se manifestera un jour. « L'accès à l'inconscient s'effectue par le biais des rêves, d'expériences d'associations, ou encore d'éclairs soudains de lucidité grâce auxquels les individus atteignent un degré de compréhension supérieur » (Hauch, p. 20). Alimentant le débat, Pesenti *et al.* ABSENT de la Bibliodistinguent deux formes de mémoire : la mémoire à court terme, dont les capacités de stockage sont faibles, et qui rassemble les mécanismes cognitifs conscients, et la mémoire à long terme, dont la capacité de stockage est grande et qui rassemble les expériences affectives et personnelles, structurées sous forme de groupes organisés d'informations. La mémoire à court terme peut ainsi être transposée à la conscience tandis que la mémoire à long terme correspond à l'inconscient. L'émergence d'idées créatives serait dès lors considérée comme l'apparition de pensées jusque là occultées, grâce à des événements fortuits ou résultant d'un long apprentissage et d'une profonde réflexion sur le thème abordé. Cette dimension fait aujourd'hui l'objet d'études en neurosciences. La créativité est alors définie comme un trait physiologique qui peut être étudié par l'analyse des changements physiologiques ayant lieu pendant l'activité créative (Martindale, 1999).

La créativité comme résultat d'une interaction

En 1982, Amabile notait que, sur une revue de sept mille articles, seulement cent trente-huit prenaient en considération la dimension contextuelle du processus créatif. L'apport de ces chercheurs est néanmoins fondamental puisqu'ils interrogent les interactions existant entre la créativité et l'organisation. Cette

perspective est fondée sur la psychologie interactionniste selon laquelle le comportement humain est compris comme le produit d'une personne et d'une situation. L'influence d'une large variété de facteurs contextuels est étudiée, par exemple la nature des tâches, le type de relations hiérarchiques, les modalités de travail en groupe, la culture de l'organisation, chacun de ces facteurs étant considéré comme une variable encourageant ou inhibant la créativité.

Rogers (1954) est un des premiers à avoir qualifié l'influence des contextes individuels sur les productions créatives. Il définit ainsi la créativité comme l'émergence dans l'action d'une nouvelle production, d'un nouveau lien, à la fois sorti de la particularité d'un individu et des événements, matières, gens et circonstances ayant peuplé sa vie. Mumford et Gustafson (1988), prenant en considération le contexte environnemental, en déduisent que le comportement créatif est déterminé par une interaction complexe entre les attributs des individus et de l'environnement dans lequel ils se situent.

Les travaux de Woodman *et al.* (1993, p. 293) posent les bases du modèle interactionniste de la créativité organisationnelle qu'ils définissent comme « la création par des individus travaillant dans un système social complexe, de produits, services, idées, procédures, processus nouveaux et utiles. » Les interactions ont ici un rôle particulièrement important puisque le groupe dans lequel la créativité individuelle apparaît définit l'immédiate influence sociale sur la créativité individuelle, de même que la créativité individuelle contribue à la créativité du groupe.

Ford (1995a, 1995b et 1996, p. 1112) utilise la description des interactions existant entre les processus de changement intentionnels ou évolutifs comme un outil d'intégration des approches sociologiques et psychologiques afin d'expliquer les comportements conformistes et créatifs. Il montre ainsi que les actions créatives seront repoussées tant que les actions habituelles seront considérées comme plus attrayantes. Son apport principal réside dans l'identification de l'influence des domaines sociaux sur la sélection et la reconnaissance des productions créatives. La créativité est dès lors « le jugement subjectif d'un domaine d'activité sur le caractère novateur et la valeur du produit d'une action. »

Enfin, le modèle de Oldham et Cummings (1996, p. 608) définit « la performance créative comme une production, un service, une procédure, qui d'une part sont nouveaux et originaux, d'autre part sont potentiellement utiles ou pertinents pour l'organisation. » Par ailleurs, ces auteurs considèrent que la créativité est maximisée lorsque les conditions sont réunies à un haut niveau (haut degré de personnalité créative, de motivation, de soutien managérial). Ils fondent leur

analyse sur la comparaison d'équipe de techniciens et de managers pour montrer la prépondérance des capacités individuelles de création de sens, des cadres de référence intersubjectifs et collectifs ainsi que de la nécessité de les renégocier constamment en vue de faire reconnaître la créativité des productions.

Ces différentes études démontrent les multiples dimensions du phénomène créatif et nous conduisent à penser que le phénomène créatif ne se mesure pas.

2-2 Le processus créatif ne se mesure pas

La mesure n'est pas un outil de gestion adapté au phénomène créatif parce qu'elle repose sur l'idée d'un traitement rationnel des problèmes dont la logique ne correspond pas à celle des processus créatifs. La littérature scientifique a montré les limites de la rationalité (Simon, 1957 ; Cyert *et al.*, 1956 ; Dienhart, 1995 ; Allison, 1969, 1971, 1999), la variété des types de rationalités (Bryman, 1984 ; Meyer, 1977 ; Thomson, 1967 ; Peery, 1975 ; Euske, 1991), et interrogé son existence même (Brown, 1988). Pour autant, les entreprises continuent d'organiser leurs outils managériaux sur la base d'un raisonnement rationnel (Johnson, 1992).

Le raisonnement rationnel classique garantit l'efficacité de ses résultats au prix de l'exécution consciencieuse de chacune des étapes prédéfinies par la méthode. L'application du raisonnement rationnel permet de prédéterminer le résultat et garantit qu'il sera effectivement réalisé et ce quel que soit l'individu, puisque la méthode utilisée est « objective », c'est-à-dire non influencée par les subjectivités individuelles. Ainsi, les outils élaborés sur la base d'un raisonnement rationnel visent une accessibilité par tous ou par la majorité, une application clairement définie, compréhensible et reproductible, une classification selon les problèmes identifiés et les solutions attendues, une efficacité du processus dans la mesure où chacune des étapes est respectée.

Ces outils ne tiennent pas compte des dimensions subjectives, interactionnistes, inconscientes de la créativité. Ils nient l'essence même du processus créatif. La créativité implique en effet la recherche de quelque chose qui n'est pas connu à l'avance et donc ne permet pas que soit prédéterminés des outils et échelles de mesure. La planification et la mesure ne permettent pas, en effet, de mesurer des activités à venir, des résultats créatifs par définition encore inconnus (Weick, 1969). Le processus comporte des étapes inconscientes, une dimension humaine et spontanée, qui ne peuvent être ni décomposées, ni planifiées. En cherchant à mesurer le processus créatif, les organisations ont pour objectif de réduire cette incertitude, ce risque lié à la l'absence de garantie des résultats. Elles veulent découper et standardiser le phénomène afin de le dupliquer, en maximiser l'efficacité, permettre à chaque salarié de développer sa performance créative.

Pour autant, à vouloir obtenir plus de créativité, les organisations mettent en œuvre des outils de mesure qui finalement inhibent la créativité.

La créativité est tournée vers la découverte de nouvelles règles. Les actions créatives prennent place dans l'expérience et l'action. Il ne peut être établi d'instrument de mesure permettant de vérifier la bonne application du processus créatif puisque celui-ci est individuel et déviant. Nous ne disons pas ici qu'il ne peut pas être utile et profitable à l'organisation, mais que son utilité n'est ni prédéterminée, ni garantie. La créativité traduit en effet un comportement à l'origine déviant en une production qui à terme pourrait être utile (Kreiner, 1995). La créativité exige dans un premier temps de laisser place à l'ambiguïté (Sternberg, 1999) pour ensuite lui donner du sens (Ford, 1995).

En ce sens, la créativité procède de ce que Brunsson (1982, 1985) appelle « l'irrationalité d'action ». Cet auteur oppose les décisions rationnelles aux rationalités d'actions, c'est-à-dire les normes qui guident les actions de celles qui permettent de les comprendre. Dans ce cadre, les actions procèdent d'une logique dite irrationnelle, c'est-à-dire non liée aux idées, à l'analyse, ne correspondant pas aux principes de la rationalité. Elles exigent de l'irrationalité, de ne pas passer par la raison et ce d'autant plus qu'elles sont créatives et impliquent des changements. Ce besoin d'irrationalité est lié au fait qu'une action exige beaucoup de motivation et d'engagement. Les individus faisant face à une situation ne peuvent à la fois procéder aux analyses de la situation et agir. Selon Brunsson, le temps consacré à la réflexion tue la motivation nécessaire à l'engagement dans l'action, tandis que l'action monopolise toute l'énergie exigée par la réflexion. « La créativité est donc une tâche complexe ; la méthode de réflexion n'est pas prédéterminée et nécessite une certaine exploration d'autres logiques » (Amabile *et al.*, 1990, p. 8). Le processus créatif en ce sens n'est pas un processus de réflexion mais d'action. Le soumettre aux étapes classiques de la réflexion rationnelle conduirait tout simplement à le nier et à l'empêcher.

Comme l'a montré Brunsson, le processus créatif par nature exige beaucoup de motivation et d'énergie. L'individu créatif, en soumettant sa production à l'organisation qui l'entoure, s'expose personnellement. Il s'investit, s'engage dans un exercice qui lui demande d'autant plus de motivation qu'il n'a pas de garantie de résultat quant à l'acceptation et la reconnaissance de son travail. Finalement, « les analyses rationnelles sont plus adaptées dès lors que l'engagement et la motivation dans l'action sont faibles » (Brunsson, 1982, p. 36). Ceci nous laisse penser une fois encore que la rationalité classique produit des méthodes non adaptées à la créativité, pour laquelle la motivation intrinsèque est primordiale. Les auteurs dans leur ensemble reconnaissent en effet le poids indiscutable de la

motivation intrinsèque (Deci, 1971 ; Amabile, 1988, 1990, 1997 ; Runco, 1995). L'organisation qui souhaite développer la créativité doit également s'engager dans « quelque chose » qui finalement ne sera peut être pas utile, rentable, « quelque chose » qui pourrait même lui coûter des ressources tant matérielles qu'immatérielles. Le processus créatif ne garantit pas de relation systématique entre ce qui est investi, les outils utilisés, et les résultats attendus. Il n'y a pas non plus de garantie au travers de l'application d'une méthode. Le processus repose sur une dimension subjective et personnelle sur laquelle l'organisation n'a pas pour habitude d'investir sa confiance habituellement centrée sur la recherche de méthodes et de principes objectifs. Des individus différents pour autant exposés aux mêmes problèmes peuvent trouver des réponses différentes. Au sens de la rationalité classique, la créativité est donc risquée. Elle ne garantit ni l'universalité, ni la nécessité des résultats et encore moins la préservation d'un ensemble de règles de raisonnement.

Favoriser la créativité suppose donc de comprendre et de respecter la nature même du processus créatif. « Si l'innovation est la création et l'exploitation de nouvelles idées (...), les conditions organisationnelles peuvent stimuler et produire de l'innovation à la condition qu'elles prennent en considération la nature sauvage, organique de l'innovation » (Kanter, 1988, p. 170). « Le processus d'innovation s'appuie sur des connaissances intensives » (Kanter, 1988, p. 171). Cette connaissance n'est pas codifiée ni codifiable et encore moins mesurable, du moins pas avec les outils actuels de mesure.

Ainsi l'effort d'opérationnalisation des activités et des processus en vue de mieux les contrôler et les mesurer a conduit à une extrême simplification du processus créatif, et à terme a eu pour effet de réduire la créativité au sein des organisations » (Feldman, 1990, p. 169). Ceci ne veut pas dire que la créativité ne peut pas à terme garantir une certaine rentabilité (Sternberg *et al* 1997), mais que l'utilisation des outils actuels de mesure est délicate voire inhibante. Il existe peut-être des activités heureuses que nous ne connaissons pas encore aujourd'hui (March, 1976). Vouloir tout mesurer pourrait finalement conduire à interdire ce qui n'existe pas déjà.

CONCLUSION

Nous avons montré comment la volonté de mesure avait influencé les pratiques de management de la créativité. Afin de mieux comprendre les questions relatives au management, nous proposons d'étudier en profondeur deux cas critiques de management (Yin, 2003, p. 52). Le premier cas concerne une organisation souhaitant activement développer la créativité, mais obtenant peu de résultats

(entreprise située dans le secteur de la promotion publicitaire). Le deuxième cas vise une organisation n'ayant pas pour objet ou volonté a priori de développer la créativité, mais ayant ou ayant eu des résultats significatifs (entreprise de Maintenance aéronautique venant de déposer un brevet international pour l'invention d'une nouvelle turbine). Nous proposons de nous appuyer sur les stratégies de collecte des données présentées par Yin (2003) ainsi que Miles et Huberman (1994), puis de procéder à des analyses processuelles (Miles et Huberman, 1991) et d'abstraction (Strauss, Corbin, 1967).

RÉFÉRENCES

- Albert R.S., M.A. Runco**, 1999, « A history of research on creativity », *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press.
- Allison. G.T.** 1971, *Essence of Decision*, New York: Little, Brown & Co.
- Amabile. T.M.** 1997, « Motivating creativity in organization: on doing what you love and loving what you do », *California Management Review*, vol. 40, p39-58
- Amabile. T.M.** 1983, *The social psychology of creativity*, New York: Springer-Verlag
- Amabile. T.M.** 1988, « A model of creativity and innovation in organisation » in B.M. Staw, L.L. Cummings (dir.), *Research in organizational behaviour*, vol. 10, p123-167
- Amabile T.M., N.D. Grykiewicz**, 1989, « The creative environment scales: work environment inventory », *Creativity Research Journal*, vol. 2, p231-253
- Amabile T.M., P. Goldfarb, SC. Brackfield**, 1990 « Social influences on creativity: evaluation, co action, and surveillance », *Creativity Research Journal*, vol. 3, p6-21
- Argyris C.** 1971, « Management information system: the challenge to rationality and emotionality », *Management Science*, vol. 17, No. 6, p275-292
- Argyris C.** 1973, « Some Limits of Rational Man Organizational Theory », *Public*
- Bahlmann, T.** 1990, « The learning organization in a turbulent environment », *Human systems management*, vol. 9, p249
- Barron F., DM. Harrington**, 1981, « Creativity, intelligence and personality », *Annual Review Psychology*, vol. 32, p439-476
- Besemer S.P., D.J. Treffinger**, 1981, « Analysis of creative products: review and synthesis », *Journal of Creative Behaviour*, n°15, p158-178
- Brown, (1988), *Rationality*
- Brunsson N.** 1982, « The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational action », *Journal of Management Studies*, vol. 19, n°1
- Brunsson N.** 1985. *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Action and Change*, New York: Wiley.
- Brunsson N.** 1989, *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in*

- Bryman A.** 1984, « Organization studies and the concept of rationality », *Journal of Management Studies*, vol. 21, n°4
- Carson. P.P. K.D. Carson,** 1993, « Managing creativity enhancement through goal-setting and feedback », *Journal of Creative Behavior*, vol. 27, p36-45
- Damanpour. F., W.M. Evan,** 1984, « Organizational innovation and performance : the problem of organisational lag », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p392-409
- Davis. G.A.** 1989, « Testing for creative potential, the challenge of creativity testing », *Contemporary Educational Psychology*, vol. 14, p257-274
- De Bono. E.** 1992, *Serious creativity: using the power of lateral thinking to create new ideas*, New York: HarperCollins
- De Bono. E.** 1970, *Lateral thinking: Creativity step by step*, New York: Harper&Row
- De Bono. E.** 1967, *The use of lateral thinking*, London: Jonathan Cape
- Deci E.** 1971, « Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation », *Journal of Personality and Social psychology*, vol. 18, p105-115
- Devanna. M.A., N. Tichy,** 1990, « Creating the competitive organization of the 21st century : the boundary less corporation », *Human Resource Management*, vol. 29, p455-471
- Dienhart. J.** 1995, « Rationality, ethical codes, and an egalitarian justification of ethical expertise; implications for professions and organizations », *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, n°3
- Drazin. R., M.A. Glynn, R.K. Kazanjian,** 1999, « Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sense making perspective », *Academy of Management Review*, vol. 24, p286-307
- Euske N.A., K.J. Euske,** 1991, « Institutional theory: employing the other side of rationality in non profit organization », *British Journal of Management*, vol. 2
- Evans J. R.** 1993, « Creativity in MS/OR: the multiple dimensions of creativity », *Interfaces*, vol. 23, p80-83
- Farr J.L.** 1995, « Question: Does feedback enhance or inhibit creativity in organizations? Answer: Yes! », in *Creative Action in Organizations* , Sage Publication
- Feldman S.P.** 1990, « Stories as cultural creativity: on the relation between symbolism and politics in organizational change », *Human Relations*, vol. 43, p809-828
- Fillis I., A. McCauley,** 2000, « Modelling and measuring creativity at the interface », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 8, p8-17
- Ford C.M.** 1995a, « Creativity is a mystery. Clues from the investigator's notebooks », in *Creative action in organizations*, Sage Publications
- Ford C.M.** 1995b, « Striking inspirational sparks and fanning creative flames, a multi-domain model of creative action taking », in *Creative Action in Organizations*, Sage Publication

- Ford C.M., D.A. Gioia**, 1995a, « Multiple visions and multiple voices, academic and practitioner conceptions of creativity in organizations », in *Creative action in organizations*, Sage Publications
- Ford C.M. D.A. Gioia**, 1995b, « Guidelines for creative action taking in organizations », in *Creative Action in Organizations*, Sage Publication
- Ford C.M.** 1996, « A theory of individual creative action in multiple social domains », *Academy of Management Review*, vol. 21, p1112
- Getz I.** 2000, *La créativité organisationnelle*, collection Entreprendre, Edition Vuibert.
- Glynn M.A.** 1996, « Innovative genius : a framework for relating individual and organizational intelligence to innovation », *Academy Of Management Review*, vol. 21, p1081-1111
- Guildford J.P.** 1950, « Creativity », *American Psychologist*, n°5, p444-454
- Guildford J.P. P.W. Christensen**, 1973, « The one-way relation between creative potential and IQ », *Journal of Creative Behaviour*, n°7, p247-252
- Guildford J.P.** 1984, « Varieties of divergent production », *Journal of Creative Behaviour*, vol. 18, p1-10
- Guildford J.P.** 1977, *Way beyond the IQ: guide to improving intelligence and creativity*, Buffalo, NY : Creative Education Foundation.
- Hauch V.** 2002, « Créativité et décision stratégique : la nécessité d'une définition », *Gestion* 2000, p 15
- Huberman A.M.** 2003, *Qualitative data analysis, an expanded sourcebook*, second ed. Sage Publication, pour la traduction française, *L'analyse des données qualitatives*, De Boeck Université s.a.
- Johnson G.** 1992, « Managing strategic change strategy, culture and action », *Long Range Planning*, vol. 25, n°1
- Kanter R.M.** 1988, «When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization », *Research in Organizational Behaviour*, vol. 10, p169-211
- Kanter R.M.** 1983, *The change master*, New York: Simon&Schuster
- Kao J.** 1997, « The science of creativity », *Management Development Review*, vol. 10, p203
- Kimberly J.R.** 1981, « Managerial innovation » in *Handbook of organisational design*, P.C. Nystrom, W.A. Starbuck (dir.), San Francisco: Oxford University Press
- Kirton M.J.** 1989, *Adaptors and innovators: styles of creativity and problem solving*, rev. ed. London: Routledge, 197p
- Kirton M.J., S. Pender**, 1982, « The adaptation-innovation continuum, occupational-type, and course-selection », *Psychological Reports*, vol. 51, p882-886
- Kreiner K., M. Schultz**, 1995, « Creative post-processing », in *Creative Action in Organizations*, Sage Publication
- Linstead, S., R. Grafton-Small**, 1992, « On reading organizational culture », *Organization Studies*, vol. 13, p331

- Lubart T.I.**, 1999, « Creativity across cultures », *Handbook of creativity*, Cambridge University Press.
- March J.G., R.M. Cyert**, 1963, *A Behavioural Theory of the Firm*, Englewood
- Martindale C.** 1999, « The concept of creativity: prospects and paradigms », *Handbook of creativity*, Cambridge University Press.
- Maslow A.H.** 1959, Creativity in self-actualizing people. In motivation and creativity, *Handbook of creativity*, Sternberg edition, p 297-312
- Mednick S.A.** 1962, « The associative basis of the creative process », *Psychological review*, n°69, p 220-232
- Messmer M.** 2001, « Encouraging employee creativity », *Strategic finance*, p 16-18
- Meyer J., B. Rowan**, 1977, « Institutional organisation: formal structure as myth and ceremony »
- Mumford M.D. S.B. Gustafson**, 1988, « Creativity syndrome: integration, application and innovation », *Psychological Bulletin*, vol. 103, p27-43
- Nagasundaram M., R. P. Bostrom**, 1994, « The structuring of creative processes using GSS: a framework for research », *Journal of Management Information Systems*, vol. 11, p87
- Oglivie D.T.** 1998, « Creative action as a dynamic strategy: using imagination to improve strategic solutions in unstable environments » *Journal of Business Research*, vol. 41, p49-56
- Oldham G.R., A. Cummings**, 1996, « Employee creativity: personal and contextual factors at work », *Academy Of Management Journal*, vol. 39, p607-634
- Osborn A.** 1963, *Applied imagination: principles and procedures of creative thinking*, New York: Scriber's
- Peery N.** 1975, « Tchnical rationality and political behaviour within organizations », *Academy of management proceedings*, vol. 3
- Pittman T.S., ME. Davey, KA. Alafat, KV. Wetherill, NA. Kramer**, 1980, « Informational versus controlling verbal rewards », *Personality and Social Psychology*, vol. 6, n°2, p228-233
- Plucker J.A., J.S. Renzulli**, 1999 « Psychometric approaches to the study of human creativity », in *Handbook of creativity*, Cambridge University Press
- Richard L.** 1995, « Adaptors and innovators : styles of creativity and problem solving » *Management decision*, vol. 33, p 59
- Rogers C.** 1954, « Toward a theory of creativity », *a Review of General Semantics*, vol.11, 249-260
- Shalley C.E.** 1995, « Effects of coalition, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity », *Academy of management Journal*, vol. 38, p483-503
- Simon H.A.** 1999, « Bounded rationality and organizational learning », *Organization Science*, Vol. 2, n°1, p125-134
- Simon H. A.** 1957, *Administrative Behavior*, Second Edition Glencoe, Ill.: The Free Press
- Simon H.A., R. Cyert M., D.B. Trow**, 1956, « Observation of a Business Decision » *Journal of Business*, vol. 29, n°1 p237-248.

- Simonton DK.** 1986, « Biographical typicality, eminence and achievement styles », *Journal of Creative Behaviour*, vol. 20, p14-22
- Sternberg R.J.** 1985, « Implicit theory of intelligence, creativity, and wisdom », *Journal of personality and social psychology*, n°49, p607-627
- Sternberg R.J., T.I. Lubart,** 1995, « Ten tips toward creativity in the workplace », in *Creative Action in Organizations*, Sage Publication
- Sternberg R.J., L. O'Hara,** 1999 « Creativity and intelligence », *Handbook of creativity*, Cambridge University Press.
- Sternberg R.J., L.A. O'Hara, T.I. Lubart,** 1997, « Creativity as investment », *California Management Review*, vol. 40
- Stoycheva K. G., T. Lubart,** 2001, « La nature de la prise de décision créative » in *La créativité organisationnelle, regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*, Edition Vuibert 2002.
- Strauss AL., J. Corbin,** 1990, *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and technics*, Newbury Park, CA: Sage.
- Sutton R.I., A. Hargadon,** 1996, « Brainstorming groups in context: effectiveness in a product design firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p685-718.
- Thietart R.A.** 1995, « Chaos theory and organisation », *Organisation Science*, vol. 6, n°1
- Thompson J. A.** 1967, *Organizations in Action*, New York: McCraw-Hill
- Torrance E.P.** 1974, Norms and technical manual: Torrance test of creative thinking, Bensenville, IL: scholastic Testing Service.
- Treffinger D.J., Isaken S.G., Firestein R.I.,** 1983, *Journal of Creative Behaviour*, n°17, p9-17
- Van de Ven A.H.** 1986, « Central problems in the management of innovation », *Management Science*, vol. 32, n°5
- Wallas G.** 1926, in Hauch V. 2002, « Créativité et décision stratégique : la nécessité d'une définition », *Gestion 2000*, p15-29
- Weick K.E.** 1979, *The social psychology of organizing*, McGraw-Hill, 2nd ed.
- West M.A., Farr J.L.** 1989, « Innovation at work », *Social Behavior*, vol.4, p15-30
- Woodman R.W.** 1995, « Managing creativity », in *Creative Action in Organizations*, Sage Publication
- Woodman, R. W., J. E. Sawyer, , R. W. Griffin,** 1993, « Toward a theory of organizational creativity », *Academy of Management Review*, vol. 18, p293
- Yin RK.** 2003, « Case Study Research, design and methods », 3ième éd., *Applied Social research Methods Series*, vol.5, Thousand Oaks: London, Sage Publication MILES MB.

.....

.....

.....

.....

.....