

MANAGEMENT DE LA CREATIVITE : COMMENT INTEGRER LES EXIGENCES DE CONTROLE ET DE FLEXIBILITE DANS LES PRATIQUES QUOTIENNES DE TRAVAIL ?

Auteur : Pascale AUGER

Coordonnées : Euromed-Marseille domaine de Luminy, BP 921, 13288 Marseille cedex 9

Email : pascale.auger@euromed-marseille.com, Tél portable : 06 12 10 71 33

Résumé : La littérature met en exergue deux valeurs principalement favorables au développement de la créativité et de l'innovation : la valeur contrôle et la flexibilité. Cette recherche a pour objectif de compléter la littérature actuelle et de montrer comment les organisations et les individus combinent et intègrent ces deux valeurs dans les pratiques quotidiennes de travail. Deux études de cas ont été réalisées. L'analyse de 36 entretiens approfondis et l'observation issue d'une immersion de trois mois au sein des entreprises met en exergue comment les individus et les organisations s'approprient les valeurs de contrôle et de flexibilité. Trois types d'intégration sont identifiés. Le premier a trait à la combinaison liberté/limite d'action. Le second a combiné le plaisir personnel et l'efficacité organisationnelle. Le dernier mode d'intégration se manifeste dans l'équilibre confiance/incertitude. Ces résultats sont discutés au regard de leurs implications managériales et de leurs apports théoriques.

Mots clés : créativité, innovation, valeurs, management, flexibilité, contrôle

1. Introduction et fondements théoriques

Selon Kao, la nature du monde actuel serait définie par son besoin de créativité. « Après l'ère agricole, industrielle et informationnelle, nous sommes entrés dans l'ère de la créativité. Cette époque est marquée par un besoin primordial de créativité afin de répondre à l'explosion des technologies de l'information, à l'attente des salariés, à la primauté du design de la production d'idées et de méthodes, à la demande de créativité des consommateurs et la multiplication des changements organisationnels » (Kao 1997, p.203). Dans cette perspective, la créativité et l'innovation remettent profondément en cause les pratiques managériales. Elles interrogent les outils de gestion et exigent des organisations qu'elles renouvellent leur mode de pensée du management (Hamel 2007).

Le management est généralement défini comme une action, un art, ou une manière de conduire une entreprise, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler (Thietart 1999). Dans le sillon de cette définition, les recherches en gestion se sont successivement penchées sur l'influence des techniques de fixation d'objectifs (Amabile et Gryskiewicz 1989, Carson 1993, Ford 1996, Amabile 1998, Stoycheva et Lubart 2002), de l'impact des techniques de production d'idées créatives (Sutton et Hargadon 1996, Sternberg et O'Hara 1999, Basadur et al. 2000), l'influence des techniques d'évaluation et de contrôle de la créativité (Schalley 1995, Amabile et al. 2005). Mais les auteurs s'accordent à démontrer leur manque d'efficacité. Selon les auteurs, la créativité est une tâche complexe qui nécessite l'exploration d'autres logiques (Woodman 2008). L'utilisation des techniques habituelles du management étant contreproductive. « Les entreprises, en s'efforçant d'opérationnaliser la créativité, ont finalement simplifié le processus créatif, ce qui, à terme, a eu pour effet de réduire la créativité » (Feldman 1999, p.169).

Le tableau ci-dessous récapitule les résultats des principales recherches concernant la difficulté des techniques managériales à favoriser la créativité.

Tableau n°1 : Synthèse de l'influence des techniques managériales sur la créativité

Pratiques managériales	Auteurs	Effets sur la créativité
Le contenu général du poste de travail	Deci et Ryan 1985 Hackman et Oldham 1980 Schalley 1995 Amabile 1988, Griffin 1980	Effet positif si les caractéristiques du poste répondent aux besoins psychologiques des individus Effet négatif si les caractéristiques du poste ne répondent pas aux besoins psychologiques des individus Effet positif via l'engagement dans le poste Effet direct via la motivation intrinsèque.
Techniques de fixation d'objectifs	Amabile 1989, 1990, Carson et Carson 1993, Schalley 1995, 2000 Brunsson 1982, Weick 1969	Effet négatif lié à la nature quantitative, non spontanée, planifiée, rationnelle des objectifs Effet positif si les objectifs sont qualitatifs, ouverts et non mesurables
Le style de supervision	Amabile et al. 1987, Amabile 1988, Kimberly 1981, West 1989, Amabile et Grykiewicz 1989 Ford 1995a,b, 1996, 2000 Ferris 1983 Greene 1979	Effet positif de l'autonomie Effet positif du soutien, de l'encouragement Effet positif si le leader permet d'accroître l'autonomie, ou valorise directement la créativité et si les tâches sont peu structurées, complexes ambiguës.
L'utilisation des techniques de créativité	Sternberg et O'Hara 1999 Nickerson 1999, Lundberg 1995 Basadur et al 1986, 1997 Sutton et Hargadon 1996, Rogers 1954	L'entraînement aux techniques de créativité n'a pas d'effet direct sur la production créative Les techniques cherchant à valoriser la créativité des individus sont inefficaces et non fondées Les techniques cherchant à valoriser la créativité des groupes sont indirectement efficaces parce qu'elles créent un soutien social à la pensée divergente
Evaluer et Contrôler	Amabile 1998 Cummings 1965 Zajonc 1965, Amabile et al. 1990 Pittman, al 1980, Deci et Ryan 1975 Schalley 1995	Les impératifs de contrôle, contraintes inhibent la créativité Effet négatif via la nature stable, mesurée, normée du contrôle Effet négatif via la présence des autres, immédiate ou attendue Effet négatif via la peur d'être jugé Effet négatif via la réduction de la motivation intrinsèque La meilleure condition pour un travail créatif est la solitude et l'absence d'évaluation

Suivant ces critiques, certains chercheurs ont axé leurs travaux sur des leviers d'action moins mécaniques. La notion de valeur utilisée par Jassawalla et al. (2002) dans leurs travaux sur l'innovation. Ils montrent ainsi que les valeurs forment un « bloc » sur lequel reposent les cultures d'innovation. Selon les auteurs les cultures favorisant l'innovation permettent aux individus « de partager une conception de la réalité, des valeurs et des croyances communes et d'exprimer ces valeurs dans leurs comportements quotidiens » (Jassawalla et al. 2002, p. 43). Dans le même sens, Deter et al. (1990) considèrent que les valeurs forment « le squelette » et le « terroir » de l'innovation. Frohman 1998, Higgins et McAlaster 2002, mettent également en exergue la pertinence des analyses en terme de valeurs. Celles –ci seraient en effet capables de créer une structure informelle et souple sur laquelle les pratiques, les modes de coordination et d'échange pourraient se fonder et ainsi favoriser la créativité et l'innovation. En ce sens également, Zammuto et O'Connor (1992) considèrent que les valeurs jouent un rôle moins direct, plus « subtil » que les techniques, mais n'en sont pas moins un puissant levier d'action.

Plus récemment, Khazanchi et al. (2007) ont montré que l'impact des valeurs sur les processus d'innovation dépendait de la capacité des managers à partager et associer deux valeurs principales : le contrôle et la flexibilité. Selon les auteurs, la capacité de créativité et d'innovation des organisations est directement liée à leur capacité à faire cohabiter ces valeurs paradoxales dans les actions quotidiennes de travail. Ils appuient leurs travaux sur les résultats de plusieurs recherches ayant également mise en exergue l'importance des valeurs de flexibilité et de contrôle dans le management de l'innovation. Quinn et Rohrbaugh (1983) avaient montré la nécessité de combiner des valeurs de flexibilité, telles que la créativité, le changement, l'expérimentation, et des valeurs de contrôle, qu'ils définissent par la stabilité, la productivité et l'efficacité. Selon Zammuto et O'Connor (1992) les valeurs de flexibilité encouragent l'expérimentation, elles favorisent le développement de nouvelles pratiques, l'apprentissage et la capacité de changement. Selon Tyre et Orlinkowski (1993), les valeurs de contrôle sont également essentielles, puisqu'elles permettent aux managers de résoudre certains problèmes quotidiens également présent dans les processus d'innovation. Elles créent ainsi des routines ne s'opposant pas aux changements, mais le facilitant et encourageant la nouveauté. Quinn et Kimberly (1984), et plus récemment Dougherty (1996) ont également montré que les organisations favorisant la créativité, étaient capables de combiner ces valeurs de flexibilité et de contrôle.

Les résultats de ces recherches cependant, sont essentiellement conceptuels. Et comme le remarquent Detert et al. (2000), l'importance des travaux conceptuels, sur l'influence des valeurs favorisant la créativité et l'innovation, n'a d'égal que la rareté de leur validation empirique. Ainsi Drazin et al. (1999), Ford (2000) et Ming-Huel (2008) réclament le développement de recherches empiriques permettent de mieux comprendre comment les valeurs sont appropriées par les individus et les organisations, comment elles parviennent à favoriser la créativité.

L'objectif de notre recherche est d'éclaircir cette question. Nous souhaitons mener une recherche empirique afin d'identifier comment les valeurs identifiées par la littérature, à savoir les valeurs de contrôle et de flexibilité, sont intégrées par les acteurs dans les pratiques managériales. Nous cherchons à mieux comprendre comment les valeurs de flexibilité et de contrôle sont appropriées et combinées par les individus et les organisations pour favoriser la créativité et l'innovation.

Compte tenu de la nature paradoxale de notre objet de recherche, la combinaison de valeurs de contrôle et de flexibilité, il paraît approprié d'utiliser l'analyse qualitative de cas (Lincoln et Guba 1985). Nous suivons par ailleurs les recommandations de Poole et al. (1989) considérant que « l'étude de tensions ou oppositions est une alternative permettant de stimuler le développement de théories nouvelles et pertinentes » (Poole et al. 1989, p. 563). Nous avons donc choisi de comparer deux cas d'analyse : un cas ayant un attrait pour la créativité et l'innovation et obtenant des résultats créatifs et un cas ayant un attrait pour la créativité et l'innovation mais n'obtenant pas de résultats créatifs.

L'article est organisé selon le plan suivant : dans la première partie nous avons introduit et justifié l'objectif de notre recherche. Dans une seconde partie, la méthodologie, le choix et la description des cas, le mode de recueil et d'analyse des données sont détaillés. La troisième partie présente les résultats. Ils nous permettent de montrer comment les membres de l'organisation traduisent les valeurs fondamentales du comportement créatif ainsi que leur matérialisation dans les pratiques managériales. Trois modes d'intégration sont identifiés. Le premier a trait à la combinaison liberté/limite d'action. Le second a combine le plaisir personnel et l'efficacité organisationnelle. Le dernier mode d'intégration se manifeste dans l'équilibre confiance/incertitude.

2. Design de la recherche

Quatre situations managériales peuvent être identifiées, selon que l'organisation souhaite ou non de développer la créativité, obtient ou non des résultats créatifs. Nous avons choisi d'étudier les deux cas pour lesquels les dirigeants exprimaient un attrait pour la créativité et l'innovation mais pour lesquels les résultats étaient, dans un cas créatif, dans l'autre non. Nous présentons ci-dessous, les différentes situations managériales et la manière dont nous avons sélectionné les cas étudiés dans notre recherche.

Tableau n° 2: Les situations managériales de la créativité

	Management visant le développement de la créativité	Management ne visant pas le développement de la créativité
Résultats créatifs significatifs	1 – attrait pour la créativité et résultats créatifs (cas étudié)	3- absence d'attrait pour la créativité résultats créatifs
Absence de ou faibles résultats créatifs	2- attrait pour la créativité, absence de résultats créatifs (cas étudié)	4- Absence d'attrait pour la créativité, résultats non créatifs

Pour choisir les deux entreprises illustrant le mieux possible les situations managériales 1 et 2, nous avons précédé de la façon suivante.

Dans un premier temps, nous avons identifié sept entreprises dans lesquelles les directions managériales relataient des liens existant entre leur attrait pour la créativité et leurs résultats : deux agences de publicité (Mc Cann et Textuelle), deux agences de communication (Agencom et Apache), une entreprise de conseil en droit, une entreprise de maintenance aéronautique (Fromont et Icarus) et un cabinet d'architectes (Arch).

Le choix de ces sept organisations a été effectué selon les critères suivants : attrait ou non pour la créativité (discours des équipes dirigeantes), tailles comparables, accessibilité des informations, résultats créatifs ou non créatifs (réputation, reconnaissance des experts du secteur).

Quatorze entretiens ont été réalisés au sein de ces sept entreprises. Ce qui nous a permis d'en choisir deux au sein desquelles les liens entre l'attrait pour la créativité et les réalisations, étaient les plus marquées dans les discours équipes managériales. Les deux cas finalement sélectionnés sont Agencom (attrait pour la créativité, mais absence de résultats créatifs) et Icarus (Attrait pour la créativité et résultats créatifs). Pour ces deux entreprises les discours

des équipes dirigeants étaient particulièrement significatifs. Le dirigeant de l'entreprise Agencom avoue l'échec de leur volonté à développer la créativité « *On a complètement dévié de notre objectif créatif, on a donné trop de pouvoir aux valeurs commerciales et les créatifs ont démissionné de leurs missions* », tandis que la dirigeante de l'entreprise Icarius s'étonnent des résultats de l'entreprise « *Pour nous c'est fou, ce que l'on a réussi à réaliser, on l'aurait jamais imaginé... c'est vrai qu'il y a dans l'entreprise une passion et des valeurs qui portent tout et qui tirent tout l'ensemble et quand M, fait décoller notre avion c'est la concrétisation de tout ce travail* ».

Description des cas

L'activité d'Agencom consiste à proposer des outils promotionnels (bons de réduction, offres spéciales, jeu), ainsi que des opérations de communication promotionnelle (opérations annuelles, opérations d'été, opérations coup de poing). L'agence fut créée en 1988 à Marseille ; elle est aujourd'hui une filiale d'un des premiers groupes publicitaires français. Agencom est au service d'un portefeuille important d'entreprises, telles que : Sara Lee Meats, United, Nestlé Pet Foods, Pernod Ricard, Cadbury, Schweppes, San Pellegrino. La structure est composée de cinquante-deux salariés répartis en deux groupes principaux composés de commerciaux (direction commerciale, chef de groupe, chef de publicité, assistantes, chargés du développement) et de créatifs (direction de la création, directeurs artistiques, créatifs, graphistes, concepteurs rédacteurs). Son chiffre d'affaires est de dix millions d'euros. Depuis 2004, la direction cherche à encourager expressément la créativité. De nombreuses actions managériales ont été mises en œuvre, telles que la formation aux techniques de créativité, la mise en place de réunions de créativité, la répartition tournante des budgets et des clients, afin que chacun puisse travailler sur de nouveaux projets, la restructuration du studio artistique, la mise en place des postes de directrice de la création, directeur artistique et responsable du planning stratégique, la promotion de créatifs à des postes de management. Pourtant les problèmes avec les équipes de créatifs sont récurrents et la réputation concernant la capacité à développer des offres créatives est médiocre.

Icarius Aerotechnics est une société aéronautique spécialisée dans la maintenance des avions à turbine et piston et, plus particulièrement, le Pilatus Porter PC6. Ce type d'aéronef est aujourd'hui majoritairement utilisé pour le largage dans le cadre du parachutisme de loisir. Les Pilatus Porter PC6 sont produits par la société suisse Pilatus. L'entreprise Icarius est créée

en 1993 ; elle consacre son activité à l'entretien, la réparation et la reconstruction des aéronefs de type Pilatus PC6. La maison mère est située aux abords de l'aérodrome de Gap-Tallard, tandis qu'un entrepôt annexe créé en 2002 se situe dans la région Sud-Ouest (Graulet). Quatorze personnes, pour la plupart mécaniciens avion et personnels administratifs, sont salariés Icarius. Son chiffre d'affaires est de deux millions cinq cent mille euros. Malgré les multiples barrières administratives, techniques et réglementaires, Icarius conçoit et réalise régulièrement des innovations techniques. Dès 2003, elle se lance dans un projet de remotorisation de l'aéronef, ce qui n'entre pas dans son champ normal d'intervention (son activité se limite à la maintenance) et lui procure cependant un monopole mondial d'installation des nouvelles turbines utilisées pour les Pilatus. Dans le milieu aéronautique, la réputation d'Icarius est marquée par son expertise et sa capacité à se développer des projets innovants. Cette réputation est d'autant plus forte que la mission d'Icarius est centrée sur la maintenance et non le développement.

METHODOLOGIE

Le recueil des données a été effectué au travers d'entretiens approfondis, d'observation directe et de documentation (Yin 2003). Les entretiens ont été réalisés de manière très ouverte afin de ne pas trop diriger les interviewés. La plupart des interviewés ont été revus à plusieurs reprises mais dans ce cas un seul entretien a été décompté. Les entretiens étaient généralement assez longs, entre 1h et 2h. Ils portaient sur la description du travail quotidien, la motivation, les formes de collaboration.

Pour le cas Agencom : les 22 interviews recouvrent la quasi-totalité des postes existants au sein d'Agencom (48% de l'effectif) : direction générale, direction commerciale, directeurs artistiques, concepteurs, rédacteurs, graphistes. L'immersion sur le terrain s'est étendue sur une période de 6 semaines pendant laquelle nous avons assisté à toutes les réunions et suivi ce que l'entreprise nomme « les étapes de travail pour la mise en œuvre des processus créatifs ».

Pour le cas Icarius : les 14 interviews recouvrent la totalité des postes existants au sein de l'entreprise (100% de l'effectif) : direction, mécaniciens, administratifs, représentants de la DGAC, pilote d'essai, ingénieurs aéronautiques. L'immersion sur le terrain s'est étendue sur une période de 8 semaines pendant laquelle nous avons assisté à toutes réunions de travail et d'échange, de collaboration et de suivi des opérations de maintenance.

L'analyse des données a été réalisée par analyse thématique de contenu. Nous avons découpé les entretiens en fonction de thèmes génériques apparus de façon émergente, ce qui nous a permis de faire émerger progressivement la manière dont les valeurs de flexibilité et de contrôle sont appropriées par les individus et les organisations. Pour soutenir la très grande quantité de données devant être traitées, nous avons eu recours à un outil informatique adapté aux opérations de découpage de texte et de catégorisation, le logiciel NVivo. Enfin, nous avons procédé à un double codage des extraits de textes utilisés pour l'illustration des résultats. Le concours d'un chercheur en science de gestion nous a été précieux. Comme le prévoient Miles et Huberman (2003) et Romelaer (2000), les extraits utilisés pour les résultats lui ont été remis, ainsi que la liste des critères d'attribution des extraits d'entretien. Au total 109 extraits d'entretiens lui ont été remis. Chacun des extraits était mentionné sur une page isolée, l'ensemble des pages étant classé de manière aléatoire. Le nouveau codage réalisé, nous avons mesuré le pourcentage d'identifications communes selon la formule suivante :

$$fiabilité = \frac{\text{nombre_d'accords}}{\text{nombre_d'accords} + \text{nombre_de_désaccords}}$$

Le taux d'accord s'est élevé à 89%, satisfaisant le taux minimal de 80% suggéré par Lincon et Denzin (2000).

3- Résultats : comment les individus et les organisations intègrent les valeurs de contrôle et de flexibilité.

Les résultats de la recherche montrent comment les valeurs identifiées dans la littérature sont intégrées dans les pratiques managériales. Trois modes d'intégration sont identifiés. Le premier a trait à la combinaison liberté/limite d'action. Le second a combiné le plaisir personnel et l'efficacité organisationnelle. Le dernier mode d'intégration se manifeste dans l'équilibre confiance/incertitude.

Nous présentons chacun de ces modes d'intégration, la manière dont ils sont matérialisés dans les pratiques et illustrons ces résultats d'extraits d'interviews significatifs.

3.1 La liberté ... dans le cadre des objectifs fixés par l'organisation

Selon les résultats de la recherche, la liberté est une valeur essentielle pour les créatifs. Mais les équipes de créatifs revendiquent cette liberté tout en montrant qu'il ne s'agit pas d'une liberté absolue. Il s'agit mais davantage d'une liberté dans la manière d'être, de pouvoir agir, de s'exprimer. En contrepartie des contraintes de délais, d'objectifs, de moyens, cette liberté maintient la motivation des créatifs et leur engagement.

L'analyse du cas Agencom met en exergue le partage de cette « liberté dans le cadre » par les équipes de créatifs « *On en demande pas une liberté absolue, on ne demande pas d'avoir des budgets illimités ou de faire tout ce qui nous passe par la tête, les commerciaux ont une mauvaise image, ils ne comprennent pas que ce dont on a besoin c'est de se sentir libre et de s'exprimer et mais que cette liberté peut exister avec des règles à respecter* » (Directeur du studio de création, Agencom). « *Moi j'ai besoin d'être libre dans ma vie de tous les jours, je pourrais pas vivre sans ça, ça veut dire que j'ai besoin qu'on me laisse gérer les contraintes à ma manière, ce qui compte c'est de respecter ces contraintes non ? Si on me dit : ce projet, le client veut beaucoup de contrastes, mais il veut utiliser que du bleu, et cela doit coûter tant, et être fini pour jeudi et cela doit vraiment être étonnant, cela me va, mais après on me laisse faire, après je dois pouvoir faire comme je le sens* » (Graphiste, Agencom). Selon les créatifs de l'agence Agencom cette « liberté dans le cadre » leur permet d'exprimer leur sensibilité personnelle. « *La création c'est très très personnel, on donne quelque chose de nous, on l'a fait avec nos mains et notre tête* » (Directeur Artistique, Agencom). « *Quand tu vois leurs réalisations, tu peux reconnaître tout de suite lequel des graphistes l'a fait, ils ont chacun leur touche, leur méthode, leur manière de procéder* » (Directeur Artistique, Agencom).

Les résultats montrent que l'organisation ne sait pas intégrer ce besoin de « liberté cadrée ». Les dirigeants basculent entre une liberté absolue et un cadre trop définis. Dans les premières étapes du processus créatifs, les équipes de créatifs n'ont quasiment pas de consignes. Les « briefs » commerciaux sont succincts et les besoins du clients très imprécis. Une liberté totale leur est donnée. Par contre dès que le processus créatif est engagé, les créatifs doivent suivre des méthodes de travail strictement définies. Les étapes sont organisées chronologiquement, les délais et les participants, les techniques, sont déterminés pour chaque projet. La première étape, de formalisation du problème, est réalisée par les commerciaux. La seconde étape, de réflexion et de proposition de solution, incombe aux créatifs. Elle est réalisée dans le cadre de réunions de brainstorming dirigées et animées par les commerciaux. La dernière étape, de sélection de la solution finale, est adoptée à la majorité par l'équipe

commerciale et proposée au client final. Chacune des étapes fait l'objet d'une réunion respectant un ordre du jour. Le tout est formalisé sous la forme d'une procédure nommée « Fiche success ».

Ce manque de liberté dans la mise en œuvre du processus créatif est largement critiqué par les équipes de créatifs. « *Aujourd'hui, je reproche une certaine forme de standardisation et un manque d'authenticité, d'audace. Les créas ne sont plus libres, il faut produire en suivant les méthodes qu'on nous impose, on ne peut plus bosser* » (Graphiste, Agencom). Cela conduit à un fort désengagement des créatifs, largement renforcé par l'aveuglement des commerciaux : « *Quand ils (les créatifs) vont aux réunions de créativité, ils y vont de manière très passive et on attend d'eux qu'ils s'ouvrent et ils ne le font pas* » (Responsable planning stratégique, Agencom). « *Ils ont des idées et ils le disent pas... Il faudrait leur donner plus de techniques, les techniques les feront plus s'exprimer parce qu'ils ont des choses à dire et qu'on leur a appris à avoir des idées* » (Chef de groupe, Agencom).

A l'inverse, la direction managériale Icarus a su intégrer cette liberté malgré un environnement de travail excessivement contraint par la réglementation aéronautique. « *Dans le milieu aéronautique, il y a des règles partout. Le moindre rivet est fiché et contrôlé, les méthodes de travail sont définies sur un cahier des charges, toutes les semaines on est contrôlé par la DGAC, et chaque fois qu'une personne touche à un avion, il faut faire une fiche d'exercice* » (Responsable technique, Icarus). « *Si on ne donne pas de liberté aux gens, tout est bloqué, il faut absolument les laisser libre de trouver des solutions, moi j'avoue avoir tendance à vouloir mettre tout en ordre et rajouter des procédures, mais je me retiens, si la l'entreprise fonctionne aussi bien, c'est parce qu'il y a aussi ce côté « bordélique » dans les ateliers* » (Dirigeant Icarus). Cette organisation permet aux individus de saisir des opportunités, d'utiliser des ressources qui n'étaient pas prévues au départ, d'intégrer des participants extérieurs. « *Des fois, quand on bloque sur un problème technique, on hésite pas, on peut contacter des collègues d'anciennes boîtes, des relations personnelles, on se téléphone et puis on arrive à résoudre le problème à notre manière, en tout cas, moi j'aime bien faire comme ça* » (Mécanicien, Icarus). Dans le même sens, les expertises combinées du dirigeant et d'un ingénieur aéronautique extérieur à l'entreprise ont permis de gérer simultanément le développement d'une innovation technique et les moyens de la faire accepter par l'administration (DGAC, Direction Générale de l'Aviation Civile). « *On a trouvé l'astuce dès le début pour que les idées mécaniques qu'on avait puissent passer auprès de la DGAC* ». Cette liberté permet également aux individus de se couper des rythmes habituels de

travail. *« Il faut être tranquille pour penser. Tu ne peux pas penser et avoir des problèmes de facturation, des pièces qui n'arrivent pas, des clients pas contents, etc. Donc il faut ménager des espaces de liberté. Quand on est sur des projets, on se rencontre au calme. Les messages, ça passe pas au téléphone, c'est bien quand on se voit, on prend un repas, ou des fois les soirs où tout est calme, et là on a des instants à nous, on peut échanger des idées, ... Voilà. Il faut être libres de s'organiser comme on veut »* (Ingénieur aéronautique, Icarius).

3.2 Le plaisir dans l'efficacité

La recherche de rentabilité économique, la productivité, l'efficacité sont les raisons pour laquelle les entreprises souhaitent développer la créativité. Le premier ressort des créatifs est leur motivation intrinsèque, le plaisir qu'il trouve dans la tâche qu'ils effectuent. Les résultats montrent que la combinaison de ces deux valeurs est possible dans la mesure où les discours des équipes managériales valorisent le plaisir sans cependant exclure le besoin d'efficacité. L'analyse des résultats montre que cet objectif ne doit pas être mis au premier plan, mais doit être la conséquence d'un engagement effectué sur la base du plaisir à travailler ensemble sur des projets que l'on apprécie. *« On est là pour bosser, la boîte doit tourner, être rentable, sinon on ne pourrait pas faire notre boulot, mais bon, on sait qu'on est pas des artistes peintres, ou je ne sais quoi, mais quand même on a choisit d'être dans la créa parce que ça nous plait, que c'est notre plaisir de faire ce boulot et pas un autre, ça il faut pas l'oublier ! »* (Concepteur rédacteur, Agencom). *« L'essentiel c'est de s'éclater à un moment donné »* (Directeur Artistique, Agencom). *« On ne travaille pas ici par hasard ou par défaut ; les gens qui sont là l'ont choisi parce que ça leur plaît, et même si le boulot est dur et qu'il y a des conflits parfois, on n'aurait pas vraiment envie de faire autre chose »* (Mécanicien, Icarius). *« Nous les garçons, on était contents de mettre la turbine, on était contents d'essayer, on savait pas trop ce que ça allait donner, mais on le faisait. J'ai encore les images sur mon ordinateur, on s'est pris en photo, on était heureux quoi. Ce projet pour nous c'était une aventure ... »* (Pilote d'essai en vol, Icarius).

Les résultats montrent que le plaisir d'effectuer un travail est aussi lié au plaisir de le partager avec des collègues que l'on apprécie. *« Au-delà du fait qu'on se connaissait, on s'appréciait tous... C'est basé sur des relations humaines, vraiment, mais si il n'y avait pas eu l'envie de partager au départ, cela n'aurait pas pu se produire »* (Ingénieur aéronautique, Icarius). *« Moi j'ai fait tout ça, je veux dire les essais, les tests, il fallait pas mal les aider pour que le*

projet avance, bref moi j'ai fait tout ça pour le plaisir de les voir s'éclater, si t'avais vu la tête de M. quand l'avion a passé les tests, je suis vraiment content pour eux, et pour moi aussi d'avoir partagé tout ça » (Pilote d'essai, Icarius).

Cette dimension humaine, ce plaisir d'être ensemble est essentiellement valorisée par les dirigeants Icarius : *« La sensibilité... Les gens ne pourraient pas comprendre... Les gens ici sont hyper sensibles. T'as qu'à regarder leur parcours et puis leurs projets et leurs vies.... Tu vois, à côté de son boulot, X [un mécanicien] il va chercher en Afrique du Sud un avion qu'il va convoyer et il va traverser la planète entière pour le ramener... X [le chaudronnier] c'est pareil, c'est un monsieur qui a passé sa vie à chercher des avions accidentés dans le monde entier... Et même ma comptable, elle va fêter ses quarante ans avec son mari ; ils vont partir faire le tour du monde avec une vieille Bugatti... Et tous ces gens-là, qui gravitent autour de nous, ils ont une profondeur humaine et ça, ça crée une ambiance incroyable » (Dirigeant, Icarius).*

Au sein du cas Agencom, la concentration du discours sur des résultats économiques et la répartition du travail en fonction des objectifs journaliers, inhibe la motivation des créatifs et provoque leur désengagement. *« J'ai des projets à rendre, je dois cocher dès que j'ai fini, et passer au suivant. Je suis bien loin de mes premiers amours, la créativité c'est plus ça. La seule chose qu'ils veulent [les commerciaux], c'est répondre au plus vite et faire exactement ce que veut le client ; on ne lui propose rien de nouveau, ce qui fait qu'on n'est pas une entreprise de création, on est une entreprise de production » (Créatif, Agencom).* *« Les commerciaux, la seule chose qui les intéressent c'est de savoir combien, combien ça va rapporter, combien de dossier t'as fait, combien t'en as en retard et combien de temps t'as besoin pour finir » (Graphiste, Agencom)*

3.4 La confiance Dans la capacité à innover pour résoudre les problèmes

L'analyse des deux cas montrent que la créativité est par nature incertaine, impossible à maîtriser ou à contrôler, ce qui nécessite de faire confiance à la nature même du processus créatif, comme dans les individus qui les portent.

Les interviewés, que ce soit chez Icarius ou chez Agencom, expriment leur manque de maîtrise du processus d'émergence des idées. Ils décrivent leur incapacité à expliquer comment ils créent des idées créatives. *« En fait, je ne saurais pas quantifier mon travail, je*

ne sais pas, je n'ai jamais su et je ne saurai jamais... On va passer 15 jours sur un truc et puis l'idée va être beaucoup plus rapide et on pourra peut-être boucler le projet en une demi-journée » (Concepteur, rédacteur, Agencom). « Même moi, qui suis créatif depuis 18 ans, je ne sais pas... Je ne serai pas capable de vous dire pourquoi ça vient et pourquoi ça vient pas » (Directeur Artistique, Agencom). « M. a une mémoire d'éléphant, il connaît tout sur la réglementation, la certification, l'avion. Ca lui donne une telle culture qu'à un moment donné, tout d'un coup, n'importe quand, il est capable de dire ça et ça on peut le mettre ensemble et ça doit marcher » (Ingénieur aéronautique, Icarius). « Vous dire comment on a eu l'idée de se mettre ensemble et de faire ce projet, je ne sais pas, c'est impossible, c'est flou et puis tout d'un coup ca devient clair, tu trouves l'idée et puis à la fin t'as un avion qui monte deux fois plus vite ! » (Directeur technique, Icarius)

Cette incertitude cependant ne semble pas gêner les créatifs, habitués à faire confiance, habitués à ne « pas bloquer » le processus et à savoir « attendre que l'idée vienne ». Plus encore, c'est grâce à cette confiance que l'incertitude peut être acceptée. « Des fois, on ne trouve pas, on a la culpabilité de pas travailler, ça c'est évident, mais moi je sais très bien que le lendemain matin, le problème de la veille, je peux le résoudre rapidement, et ça passe dans les délais » (Graphiste, Agencom). « Il faut savoir faire confiance, se faire confiance, moi je sais que je trouve toujours une solution, je fini toujours par trouver une idée, pour m'en sortir, c'est sur il faut avoir confiance en soi, c'est l'expérience aussi, avec le temps tu peux dire, c'est sur, quelque soit le problème je trouverai toujours » (Créatif, Agencom). « M. n'a pas de limite, quand tout le monde bloque sur un problème technique, que c'est impossible ou qu'il faut inventer une nouvelle manière de faire, M. n'a pas de limite, Il ne vous le dira pas, il part dans son coin, et puis trois jours plus tard il revient, tranquille avec des idées qui changent tout, l'avion on dirait qu'il l'a dans la peau, on l'admire beaucoup pour ça » (Mécanicien, Icarius).

Les résultats montrent que la capacité à innover des organisations tient à la capacité à reconnaître cette dimension incertaine et à s'appuyer sur la confiance qu'ils accordent aux individus. Au niveau managérial, la direction Icarius prend en compte cette incertitude et l'exigence de confiance qu'elle implique. « On fait ce que l'on a à faire, on remplit tous les documents de suivi des opérations de maintenance, on est assez autonomes, malgré les risques liés à notre travail, la direction nous laisse faire, ils (les dirigeants) ne sont pas derrière nous à vérifier où a nous dire t'as bien fait ceci ou cela, c'est agréable comme

contexte de travail » (Mécanicien, Icarius). Cette confiance est accordée dans la réalisation du travail quotidien, comme dans les projets d'innovations techniques qui ont été conduit par Icarius. « *On était à des années-lumière de s'imaginer le travail que ça pouvait représenter (ces projets d'innovations techniques). Tu ne peux pas au début de l'histoire connaître la fin de l'histoire. Il faut arrêter de croire qu'on va tout savoir d'avance. Quand tu te lances dans un truc qui est vraiment nouveau, il y a forcément des doutes, des choses que l'on ne sait pas d'avance. Il y a des mauvaises nouvelles, mais des bonnes aussi....tu n'as pas le choix, il faut faire confiance aux gens qui sont avec toi. Nous on sait que tout le monde fera de son mieux, ça veut pas dire qu'il n'y aura pas d'erreur, mais chacun va donner son maximum.*» (Dirigeant, Icarius).

Au sein de l'entreprise Agencom, le manque de confiance dans les créatifs est consciemment assumé par la direction. « *Dans les boîtes de pub je ne supporte pas que les créa aient le pouvoir. Moi j'ai toujours considéré que le premier client du studio c'est le commercial de l'agence. Si un commercial est pas d'accord, il ne vend pas à l'annonceur c'est lui qui décide. Quand il y a bataille je donne raison au commercial, ici il y a une différence génétique qui renforce encore ça parce que la boîte a été créée par des commerciaux* » (PDG, Agencom). « *A mon avis il y a un espèce de grand complexe chez Agencom. C'est qu'on ne les (les créatifs) reconnaît pas pour ce qu'ils savent faire. On ne les considère jamais comme des gens exceptionnels.. Je pense qu'il y a un manque de reconnaissance et de confiance envers eux (les créatifs)*» (Responsable planning stratégique, Agencom). « *La fâcheuse manie qu'on a ici est de dire aux créa, tu me mets du rouge par ci, et pas de bleu, nous les commerciaux on est un peu autoritaires avec les gens du studio* » (Chef de groupe, Agencom). « *En gros c'est un peu ... c'est des directives. Ils repartent avec leurs copies ils corrigent, ils nous font valider, on dit ok tu as bien corrigé, tu me le sors en deux exemplaires, tu me l'envoies en image. Tu fais ci et ça et il me faut pour tel jour telle heure parce que je m'en vais en présentation* » (Directrice de clientèle, Agencom). « *Donc en fait il y a un rapport de force un petit peu et d'autorité. Ils sont exécutants parce que, oui, on leur impose les mécanismes et les idées, on est du métier, on connaît les clients, on a surtout confiance en nous, les créatifs ne peuvent pas rencontrer le client, on peut pas leur demander, ils n'ont pas cette capacité relationnelle et du coup c'est vrai qu'ils sont incités à intervenir très en aval* » (Responsable planning stratégique).

4- discussion

Le principal apport théorique de cette recherche est de montrer que la volonté de l'organisation doit être soutenue par la capacité à combiner et intégrer les valeurs de contrôle et de flexibilité dans les pratiques quotidiennes de travail. Les résultats nous permettent d'identifier trois manières d'intégrer ces valeurs dans les actions et pratiques quotidiennes.

Ces résultats impliquent que la seule volonté de l'organisation ne permet pas de conditionner la production créative. Il ne suffit pas pour les organisations d'afficher leur volonté de développer la créativité ou de mettre en place des techniques ou de valoriser les valeurs de créativité et de contrôle. Encore faut-il que ces valeurs favorisant soient concrètement et justement appliquées dans les pratiques et les actions quotidiennes.

Agencom, soutenue par l'équipe commerciale valorise la créativité et souhaite activement la développer, « *La créativité c'est quand même notre métier même si on y passe peu de temps, à la base si on a pas les bonnes idées on est mort. La part prise par la créativité dans notre métier ne cesse de grandir* » (PDG, Agencom). « *Ce qui est super c'est que la créativité revient au centre de notre boulot du coup c'est vachement plus sympa* » (Chef de Groupe, Agencom). Pour autant et malgré les actions mises en œuvre (formation, réorganisation du studio de création, création des postes de directrice de la création et de directeurs artistiques, mise en place de procédures cherchant à donner plus de place aux créatifs) pour développer la créativité, les résultats ne se font pas sentir ; pire, les créatifs eux-mêmes considèrent que l'organisation n'a pas d'objectifs créatifs. « *Non ici il n'y a pas un objectif créatif, il y a un objectif de.. de conforter le client, de plaire au client, et de faire ce qu'il veut* » (Chef de pub, Agencom). « *C'est une politique commerciale c'est pas une politique créative, c'est-à-dire que nous on est un peu la 5ème roue du carrosse, l'important c'est de vendre, c'est pas de faire du créatif* » (Créatif, Agencom).

L'activité d'Icarius est principalement une activité de maintenance aéronautique dont l'objet majeur est d'assurer la fiabilité du suivi et de l'entretien du parc avion qu'elle a pour clientèle. Pour ce faire, Icarius doit chaque année faire valider les procédures d'entretiens qu'elle a mises en place, démontrer du respect de la très lourde réglementation aéronautique (suivi de l'entretien du moteur, de la cellule, des pièces, des heures de vols, des certificats de navigabilité...) afin de conserver l'agrément Jar 145 par lequel l'aviation civile l'autorise à

exercer son activité. La direction de l'entreprise affiche moins fermement la volonté de développer la créativité de l'organisation « *Oui parce que c'est complètement déraisonné par rapport au fonctionnement économique de l'entreprise (...)* » (Dirigeant, Icarus). Mais elle porte les valeurs de contrôle et de flexibilité jusque dans ses actions quotidiennes et les nombreuses innovations qu'elle a mises en œuvre (alarme du trim, porte panoramique, poignée vidéo, remotorisation de l'avion, et actuellement projet de création d'un boîtier d'enregistrement des paramètres moteurs).

Ces résultats font écho aux travaux de Harrington et Barron (1981) et Martindale (1999) concernant la personnalité des individus créatifs. Selon Martindale, les personnalités créatives sont marquées par un niveau de motivation intrinsèque élevé, par le goût du nouveau, l'indépendance de jugement, la confiance dans le processus créatif, la sensibilité à l'environnement. Tenant compte des recherches en psychologie, il n'est pas étonnant que les individus créatifs accordent une place essentielle à la liberté, au plaisir et à la confiance. Ces résultats font également écho aux travaux de Jassawalla et al. (2002) concernant l'impact de la culture d'entreprise sur ses capacités d'innovation. Selon les auteurs, les valeurs supportées par les entreprises faiblement innovantes font état d'un manque de confiance entre les individus, de relations individualistes et compétitives, de fréquentes accusations et critiques mutuelles, et d'un attachement à la position hiérarchique et à la carrière. Ils complètent enfin les travaux de Catmull (2008) sur les facteurs expliquant la créativité du producteur de film Pixar. Selon l'auteur, Pixar a su développer de fortes valeurs d'entraide et de soutien mutuel. L'entreprise accorde une importance majeure à la créativité dont elle confie la responsabilité non pas aux directions exécutives mais aux leaders des projets. En ce sens elle accorde sa confiance aux chargés de mission et non aux directions managériales. La flexibilité ainsi encouragée par l'organisation permettrait aux personnalités créatives d'exprimer ouvertement leur sensibilité, leur indépendance, leur confiance malgré l'incertitude du processus créatif et le plaisir comme moteur essentiel de leur action.

Ces résultats permettent surtout de montrer comment tenir compte de la nature de la créativité tout en respectant les objectifs économiques et la nature « contrôlante » de toute organisation. Cette recherche souffre d'un certain nombre de limites. Elles pourraient être atténuées et constituer des prolongements de ce travail.

Le premier ensemble de limites est lié au protocole méthodologique. Nous n'avons pas mesuré la créativité des individus en fonction de tests psychologiques. Nous avons considéré

que les individus étaient créatifs dès lors qu'ils occupaient des fonctions ou que leurs réalisations étaient créatives, ou encore qu'ils avaient une réputation de créatifs. Ce faisant nous nous sommes appuyés sur la définition du niveau de créativité proposé par Amabile selon laquelle « une production ou une réponse est créative dans la mesure où des observateurs compétents décident indépendamment les uns des autres qu'elle l'est » (Amabile et al 1990, p. 65).

Il aurait été plus précis d'utiliser des tests de personnalité ou des mesures du niveau de créativité des individus, afin de les comparer et d'identifier exactement les individus créatifs présents au sein des organisations.

Le second ensemble de limites tient à la taille des cas étudiés. Pour faciliter la comparaison, nous avons choisi des cas d'entreprises ayant une taille similaire. Les deux organisations sont dirigées par des directeurs fondateurs. Compte-tenu de la taille des entreprises, de la proximité des salariés entre eux, leurs valeurs respectives ont pu se propager et influencer l'ensemble des organisations. Il serait intéressant de savoir si les valeurs peuvent avoir une telle influence dans des organisations de grande taille. La multiplication des services et des établissements, la croissance des effectifs peut rendre plus difficile le rôle des valeurs. Il serait, dans cette perspective, intéressant de compléter les travaux d'Amabile et Khaure (2008) concernant l'influence des leaders sur le développement de la créativité. Et notamment étudier dans quelle mesure les leaders peuvent relayer les valeurs. Par ailleurs, il serait utile de varier les secteurs afin d'augmenter la validité externe de la recherche. Cela permettrait également de renforcer l'idée selon laquelle les valeurs favorables au développement de la créativité sont indépendantes du secteur d'activité.

Conclusion

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre comment les individus et les organisations intègrent les valeurs de contrôle et de flexibilité dans leurs pratiques quotidiennes de travail. Ces deux valeurs identifiées par la littérature ont un impact favorable sur le développement de la créativité. Pour ce faire, nous avons réalisé une étude qualitative approfondie de deux organisations marquées par la volonté des dirigeants de développer la créativité et les résultats obtenus. Les résultats montrent comment combiner la liberté essentielle aux créatifs et les limites de l'organisation, comment associer le plaisir personnel et l'efficacité organisationnelle et comment utiliser la confiance pour mieux gérer l'incertitude

inhérente des processus créatifs. Le principal apport de cette recherche est d'identifier des pistes d'action permettant de combiner, dans les pratiques, les natures paradoxales de la créativité et de l'organisation.

Bibliographie

AMABILE T. M. (1988) A model of creativity and innovation in organisation, Staw & Cummings (Ed.), *Research in organizational behaviour*, vol. 10, p. 123-167

AMABILE T. M. (1998) How to kill creativity, *Harvard Business Review*, vol. 76, p.76-87

AMABILE T. M., GOLDFARB P., BRACKFIELD S. C. (1990) Social influences on creativity : evaluation, co action, and surveillance, *Creativity Research Journal*, vol. 3, p. 6-21

AMABILE T. M., GRYKIEWICZ N. D. (1989) The creative environment scales: work environment inventory, *Creativity Research Journal*, vol. 2, p. 231-253

AMABILE TM., BASADUR S. G. MUELLER JS., STAW, BARRY M. (2005) Affect and Creativity at Work, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50 Issue 3, p. 367-403

AMABILE TM., KHAIRE M. (2008) Creativity and the role of the leader, *Harvard Business Review*, Vol. 86 Issue 10, p. 100-109

BASADUR M., RUNCO M. A., VEGA L. A. (2000) Understanding how creative thinking skills, attitudes and behaviors work together: a causal process model, *Journal of Creative Behavior*, vol. 34, n°2, p. 77-100

CARSON P. P., CARSON K. D. (1993) Managing creativity enhancement through goal-setting and feedback, *Journal of Creative Behavior*, vol. 27, p. 36-45

CATMULL E. (2008) How Pixar fosters collective creativity, *Harvard Business Review*, vol. 86, Issue 9, p.64-72

DETER JR., SCHROEDER RG., MAURIEL JL., (2000) A Framework for linking culture and improvement initiatives in organizations, *Academy of Management Review*, vol 25, p. 850-863

DOUGHERTY D. (1996) Organizing innovation, in Clegg, SR., Handy C. Nord WR. (Ed.) *Handbook of Organization Studies*, Sage, thousand Oaks, CA p. 424-439

DRAZIN R., GLYNN M. A., KAZANJIAN R. K. (1999) Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sense making perspective, *Academy of Management Review*, vol. 24, p. 286-307

FELDMAN D. H. (1999) The development of creativity, *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press

- FORD C. M. (1996) A theory of individual creative action in multiple social domains, *Academy of Management Review*, vol. 21, p. 1112
- FORD C. M. (2000) Creative developments in creativity theory, *Academy of Management Review*, vol. 25, p. 284
- FROHMAN AL. (1998) Building a culture for innovation. *Research Technology Management*, vol 41, n°2
- HAMEL G. (2007) *La fin du management*, Vuibert, Paris
- HARRINGTON D. M., BARRON F. (1981) Creativity, intelligence and personality, *Annual Review Psychology*, vol. 32, p. 439-476
- HIGGINS JM. , MC ALASTER C. (2002) Want innovation ? then use cultural artifacts that support it ; *Organizational Dynamics*, vol 31, n°1
- HOFSTEDE G., NEUIJEN B., OHAYV DD., SANGERS B. (1990) Measuring organization culture: a qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, 2, p.286-316
- JASSAWALLA AR., SASHITTAL HC. (2002) Culture that support innovation processes, *Academy of Management Executive*, 16, 3, p. 42-53
- KANTER R. M. (1988) When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization, *Research in Organizational Behaviour*, vol. 10, p. 169-211
- KAO J. (1997) The science of creativity, *Management Development Review*, vol.10
- KHAZANCHI S., LEWIS M., BOYER KK. (2007) Innovation-supportive culture : the impact of organizational values on procès innovation, *Journal of Operation Management*, vol 25
- LINCOLN Y. S., GUBA E. G. (1985) *Naturalistic Inquiry*, Sage Publications, CA : Beverly Hills
- LINCOLN Y., DENZIN N. K. (2000) The discipline and practice of qualitative research, *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, London
- LUBART T. I. (1999) Creativity across cultures, *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press
- MARTINDALE C. (1999) The concept of creativity: prospects and paradigms, *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press
- MILES M. B., HUBERMAN A. M. (2003) *Qualitative data analysis, an expanded sourcebook*, 2nd Ed., Sage Publications, London pour la traduction française, *L'analyse des données qualitatives*, De Boeck Université S. A.
- MING-HUEL G., KAUFMANN G. (2008) Employee Creativity and R&D: A Critical Review, *Creativity & Innovation Management*, vol. 17, Issue 1, p. 71-76

- OLDHAM G. R., CUMMINGS A. (1996) Employee creativity: personal and contextual factors at work, *Academy of Management Journal*, vol. 39, p. 607-634
- PERRY-SMITH J. (2006) Social yet creative: the role of relationship in facilitating individual creativity, *Academy of Management Journal*, vol. 49 Issue 1, p. 85-10
- POOLE M. S., VAN DE VEN A. H. (1989) Using paradox to build management and organization theories, *Academy of Management Review*, vol.14, n°4
- QUINN RE., KIMBERLY JR. (1984) Paradox, planning and persévérance : guidelines for managérial practice, In Kimberly JR. Quinn RE (Eds), *Managing Organizational Transitions*, Down Jones-Irving, Homewood, IL
- QUINN RE., ROHRBAUGH J. (1983) A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, 29, p. 363-377
- ROMELAER P. (2000) Note sur l'entretien semi-directif centré, in ROMELAER (responsable du séminaire), *CEFAG 2000 : Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, FNEGE, Paris, p. 57-64
- SCHALLEY C. E. (1995) Effects of coalition, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity, *Academy of Management Journal*, vol.38, p.483-503
- SHALLEY C., GILSON L. (2004) A Little Creativity Goes a Long Way: An Examination of Teams' Engagement in Creative Processes, *Journal of Management*, Aug 2004, vol. 30 Issue 4, p. 453-470
- STERNBERG R. J., O'HARA L. (1999) Creativity and intelligence, *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press
- STOYCHEVA K. G., LUBART T. (2002) La nature de la prise de décision créative, *La créativité organisationnelle, regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*, Ed. Vuibert, Paris
- SUTTON R. I., HARGADON A. (1996) Brainstorming groups in context: effectiveness in a product design firm, *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, p. 685-718
- THIETART R. A. (1999) *Méthodes de recherche en management*, Gestion Sup., Ed. Dunod, Paris
- TYRE MJ., ORLINKOWSKI WJ. (1993) Exploiting opportunities for technological improvements in organizations, *Sloan Management Review*, vol 35, n°1
- VAN de VEN J. (2007) The Organizational Life of an Idea: Integrating Social Network, Creativity and Decision-Making Perspectives, *Journal of Management Studies*, vol. 44 Issue 6, p. 863-882
- WALLAS G. (1926) *The art of thought*, Harcourt Brace, New-York
- WOODMAN R. W., SAWYER, J. E., GRIFFIN, R. W. (1993) Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, vol. 18, p. 293

WOODWAN R.W. (2008) Discourse, Metaphor and Organizational Change: the Wine is New, but the Bottle is Old, *British Journal of Management*, Supplement 1, vol. 19, p. 33-37

YIN R. K. (2003) *Case study research, design and methods*, 3rd Ed., Applied Social Research Methods Series, vol.5, Sage Publications, London

ZAMMUTO RF., et O'CONNOR EJ. (1992) Gaining Advanced manufacturing technology benefits : the rôle of organizational design and culture, *Academy of Management Review*, vol 17, n°4