

La créativité appliquée à l'organisation : apports et les limites

Proposition d'un cadre d'analyse

Kamel MNISRI
Doctorant / ATER
IREGE-IMUS
Université de Savoie
BP 240
74942 Annecy-le-Vieux
Tel/fax : (00 33) (4) 50 09 24 72 / 24 39
@ : kamel.mnisri@univ-savoie.fr

Résumé :

L'importance de promouvoir les initiatives créatives au sein des organisations s'est accrue en raison de l'intensification de la concurrence et les changements de la société. On cherche pertinemment à favoriser les initiatives créatives et à développer des programmes pour les mettre en oeuvre. Cette action a pour objectif d'exploiter les esprits imaginatifs et inventifs des différents collaborateurs de l'organisation pour générer des idées nouvelles afin d'innover, contribuer de manière ininterrompue à l'amélioration de la qualité et acquérir un avantage concurrentiel.

Quel que soit le secteur d'activité, privé ou public, les organisations doivent miser sur la créativité pour répondre aux enjeux du marché. Autrement dit, il faut libérer la créativité et implanter des programmes d'investissement pour son développement. Or, pour exploiter le potentiel créatif organisationnel et trouver des solutions nouvelles, l'entreprise doit réunir les conditions favorables à son fonctionnement optimum.

Cet article est au cœur de cette réflexion et dont l'objectif est de proposer un cadre d'analyse qui met en lumière les différentes limites de la créativité appliquée à l'organisation en fonction de la corrélation entre ses différents niveaux d'analyse et ses champs d'action.

Mots clés : Créativité, organisation, innovation différenciation, résolution de problèmes, qualité.

La créativité appliquée à l'organisation : apports et les limites

Proposition d'un cadre d'analyse

Résumé :

L'importance de promouvoir les initiatives créatives au sein des organisations s'est accrue en raison de l'intensification de la concurrence et les changements de la société. On cherche pertinemment à favoriser les initiatives créatives et à développer des programmes pour les mettre en oeuvre. Cette action a pour objectif d'exploiter les esprits imaginatifs et inventifs des différents collaborateurs de l'organisation pour générer des idées nouvelles afin d'innover, contribuer de manière ininterrompue à l'amélioration de la qualité et acquérir un avantage concurrentiel.

Quel que soit le secteur d'activité, privé ou public, les organisations doivent miser sur la créativité pour répondre aux enjeux du marché. Autrement dit, il faut libérer la créativité et implanter des programmes d'investissement pour son développement. Or, pour exploiter le potentiel créatif organisationnel et trouver des solutions nouvelles, l'entreprise doit réunir les conditions favorables à son fonctionnement optimum.

Cet article est au cœur de cette réflexion et dont l'objectif est de proposer un cadre d'analyse qui met en lumière les différentes limites de la créativité appliquée à l'organisation en fonction de la corrélation entre ses différents niveaux d'analyse et ses champs d'action.

Mots clés : Créativité, organisation, innovation différenciation, résolution de problèmes, qualité.

Introduction

La littérature révèle que la pérennité des entreprises dans un contexte environnemental complexe est tributaire de leur capacité à créer et innover pour surmonter certains défis. L'entreprise dans son contexte est exposée à l'influence d'un environnement de plus en plus complexe : une concurrence forte, des consommateurs imprévisibles, une technologie qui avance à grand pas, des choix politiques et un système social qui sont de plus en plus exigeants.

Selon Lubart (2003), les progrès technologiques récents ont créé des richesses et des moyens culturels dans l'histoire de l'humanité. La vie de l'entreprise est ainsi affectée par l'émergence de ces technologies et notamment celles de l'information et de la communication. Les entreprises et particulièrement les PME sont confrontées à de nombreux défis liés à l'évolution de ces technologies qui nécessitent des réponses innovantes. Özsmér et al (1997) parlent de l'émergence d'une nouvelle ère de gestion dans laquelle les technologies de l'information et de la communication changent les méthodes de travail. Dans un tel contexte environnemental, l'entreprise a de plus en plus besoin de créer et innover afin de saisir les opportunités du marché et répondre de mieux en mieux à ses besoins internes et externes.

Edwards (2000,2001)¹ souligne le statut ambivalent des nouvelles technologies vis-à-vis de la créativité. D'après cet auteur, la créativité pourrait en effet se développer à travers la technologie et de l'informatique si elle résulte d'une demande populaire. En revanche, si ces techniques progressent uniquement dans une optique d'efficacité ou de rentabilité, les conséquences sur la créativité pourraient s'avérer très négatives.

Outre l'impact du progrès technologique, nous vivons dans une ère où les clients sont de plus en plus exigeants. Mohanty (1999) précise que les clients sont au cœur de l'organisation. Par conséquent, l'entreprise doit apprendre à s'adapter aux exigences de ses clients pour mieux répondre à leurs attentes. Elle doit adopter un mode de gestion orienté vers les clients, c'est-à-dire un mode qui délivre plus de valeur aux clients et capable de générer une nouvelle clientèle. Dans cette perspective, la créativité semble être un outil efficace qui permet à l'entreprise de mieux anticiper les besoins et les attentes des consommateurs.

¹ Lubart, T.I. (2003), *La psychologie de la créativité*, Armand Collin Editions, Paris, pp.82.

La nouvelle économie de marché favorise une concurrence plus féroce, ce qui oblige les entreprises à s'organiser pour créer et innover de manière continue dans l'objectif de réussir. Kao (1998) souligne que la concurrence mondiale est à l'origine de la capacité des pays à mobiliser les idées, les talents et les organisations créatives.

Aux termes de ces réflexions, nous pouvons dire que le progrès technologique, l'économie de spécialisation ainsi que l'intense concurrence mondiale, ont entraîné les organisations vers un changement de leurs structures. Tous ces défis laissent penser que l'évolution de l'environnement est hors du contrôle. De ce fait, l'entreprise doit agir de manière à déployer ses ressources pour transformer les opportunités en résultats tangibles et s'adapter aux nouvelles demandes du marché.

Dans cet article nous partons de l'idée que si la créativité appliquée à l'organisation est utile pour faire face aux défis de l'environnement semble aujourd'hui démontré, la question de l'apport organisationnel d'une telle démarche n'est encore qu'insuffisamment développée dans les recherches en sciences de gestion. Autrement dit, si on présume que la créativité est indispensable pour le développement des organisations, il faut montrer l'étendue de l'apport d'une telle démarche dans un contexte organisationnel. Notre intention dans cet article est donc de traiter le «pour quoi ». Nous souhaitons ainsi répondre à cette question : ***La créativité : Pour Quoi faire concrètement ?***

Afin d'appréhender l'importance de la créativité pour les organisations, nous étudions d'abord les différentes dimensions de la créativité appliquée à l'organisation. Dans ce cadre, trois niveaux d'analyse interviennent : les dimensions individuelles, les dimensions de groupes et les dimensions organisationnelles. La deuxième partie analyse la portée organisationnelle de la créativité et propose notre cadre d'analyse. Ce dernier met en lumière les limites de la créativité en fonction de la corrélation entre ses différents niveaux d'analyse et ses champs d'action.

1. Les différents niveaux d'analyse de la créativité

La créativité est vaguement définie en raison de la complexité de l'objet et la diversité de ses champs d'application. Mednick (1962) définit la créativité comme la capacité d'associer des éléments pour former des nouvelles combinaisons qui ont une valeur scientifique, esthétique, sociale et technique. Pour d'autres, la définition de la créativité dépasse le sens du mot et tient compte d'autres aspects. La créativité est le résultat de l'interaction de la connaissance, de l'intelligence, de l'expérience, de l'intérêt et de l'enthousiasme au sens de Walters (1965).

Mooney (1963) propose une définition qui tient compte de la personne, du produit créatif, du processus créatif et de l'environnement.

Dans un contexte organisationnel, la définition d'Amabile (1983) reste la plus utilisée. Selon Amabile (1983), la créativité est définie comme la génération d'idées nouvelles, originales et utiles. Autrement dit, créer c'est savoir trouver une réponse ou une idée neuve qui peut s'adapter à une réalité dans l'entreprise.

A la lumière de ces définitions, nous constatons que la créativité est partout où l'on s'interroge sur la production et la pensée humaine. La créativité est perçue comme une qualité chez un individu qui est capable de produire et générer des idées nouvelles et utiles. Cette capacité est une fonction de la flexibilité, l'originalité et la sensibilité aux problèmes. Quel que soit le domaine, l'action créative est toujours conditionnée par un objectif direct. La créativité peut être artistique, littéraire, scientifique.

En se basant sur les différentes définitions mentionnées auparavant, nous pouvons dire que la créativité appliquée à l'organisation se définit comme la capacité à mobiliser et combiner efficacement au sein d'un groupe, le potentiel créatif d'un individu dans un univers caractérisé par des contraintes pour créer des produits, services ou procédés nouveaux, utiles et créateurs de valeur pour l'entreprise. Les niveaux d'analyse de la créativité au sein de l'organisation sont donc, d'ordre individuel, de groupe et organisationnel.

1.1 Les dimensions individuelles de la créativité

Les ressources psychologiques de l'individu jouent un rôle important dans la créativité individuelle. Sternberg et Lubart (1999) stipulent que le développement de la créativité individuelle est fonction de la combinaison de six ressources : la connaissance, les aptitudes intellectuelles, les modes de pensée, la motivation, la personnalité et l'environnement. Pour Amabile (1997), les compétences en matière de créativité peuvent néanmoins être améliorées par l'apprentissage et la pratique de techniques qui visent à accroître la flexibilité cognitive et l'indépendance intellectuelle de l'individu.

D'après Lubart (2003), six traits présentent théoriquement et empiriquement des relations significatives avec la créativité : la persévérance, la tolérance à l'ambiguïté, l'ouverture à des nouvelles expériences, l'individualisme, la prise de risque, et le psychotisme. Outre les traits de personnalité, la motivation intrinsèque joue un rôle fondamental dans la créativité individuelle. Plusieurs études ont montré des corrélations entre la motivation intrinsèque et la

performance créative de l'individu. Pour Amabile (1997) la motivation pour une tâche peut faire la différence entre ce qu'un ingénieur peut réaliser et ce qu'il va réaliser. Ce qu'il peut réaliser dépend de son niveau d'expertise et de sa capacité à penser créativement. Mais c'est sa motivation à effectuer une tâche donnée qui détermine dans quelle mesure il va engager son expertise et ses compétences à penser créativement au service de performances créatives.

La créativité individuelle dépend aussi des modes de pensée. Selon Lubart (2003), les styles cognitifs sont décrits comme les différentes manières de réaliser les actions mentales. Les styles cognitifs influencent, comme tous les traits de personnalité la quantité et/ou la nature des productions créatives (Guastello, Shissler, Driscoll et Hyde, 1998 ; Martinsen et Kaufmann, 1999)².

Sternberg et coll. (1997) soulignent que les individus n'utilisent pas tous leurs aptitudes intellectuelles de la même manière. Chacun a son propre mode de pensée ou sa propre manière d'agir. Ils ont défini trois types de styles : le style inventif, le style applicatif et le style évaluatif.

1.2 Les dimensions des groupes de créativité

Par définition, la structure d'un groupe de travail renvoie à la façon dont les membres s'organisent entre eux pour accomplir une ou plusieurs tâches. Les travaux les plus directement liés à la stimulation de la créativité par des interventions structurées procèdent de l'approche créative de la résolution de problèmes développée par Parnes et Osborn (Rickards et Moger, 2000).

La créativité en groupe dépend en partie des créativités individuelles des membres qui composent le groupe. Il faut réunir des individus avec des traits de personnalité, des styles cognitifs et des profils de compétences différents. En plus de la diversité des profils, les groupes de créativité doivent être dirigés par des superviseurs ayant fixé clairement les objectifs généraux des projets, et qui accordent de l'autonomie opérationnelle pour la réalisation de ces objectifs (Amabile, 1997). Dans les groupes de créativité, nous avons besoin d'un animateur qui stimule la créativité des membres du groupe par l'animation, l'encadrement et l'orientation.

Au-delà de la composition des groupes, il faut souligner l'importance de ses caractéristiques dans le résultat créatif. La taille d'un groupe influence la collaboration et

² Lubart, T.I. (2003), *La psychologie de la créativité*, Armand Colin Edition, Paris, pp.38.

l'interaction entre les membres. Dans les groupes de grande taille, les membres ont du mal à s'exprimer en raison de la difficulté d'interaction. Aussi, la cohésion du groupe agit directement sur sa performance créative. La créativité des membres d'un même groupe ne se limite pas au contact entre collègues dont les profils sont diversifiés, il est nécessaire de se comprendre.

A partir de ce constat, nous concluons que les caractéristiques des membres pèsent sur la dynamique et le bon fonctionnement des groupes de créativité, ce qui influence directement le climat créatif intragroupe. Un environnement rude, critique et intolérant ne favorise pas la créativité du groupe. Tout doit être fait pour minimiser les impacts négatifs sur le déroulement du processus créatif. Les membres d'un groupe de créativité doivent être disposés à travailler en équipe.

1.2 Les dimensions organisationnelles de la créativité

La créativité au sein de l'organisation est influencée par plusieurs facteurs. Le climat est un facteur essentiel pour atteindre les objectifs et mettre en place les orientations stratégiques de l'entreprise. Pour Sternberg et al (1997), c'est l'environnement qui détermine à quel point les risques paraissent importants à la personne créative. Le climat organisationnel prend en compte les principaux supports de la créativité au sein de l'organisation. Il inclut les mécanismes de développement d'idées nouvelles : une ouverture organisationnelle caractérisée par une communication signifiante et active et un système de récompense et de reconnaissance pour tout travail créatif.

En plus de l'importance d'instaurer un climat favorable à la créativité, la littérature révèle qu'un mode de gestion démocratique et participatif est favorable à la créativité, alors qu'un mode autocratique est inhibiteur. Aussi, plusieurs chercheurs et théoriciens ont suggéré que la créativité et l'innovation sont gérées par un degré considérable de liberté et d'autonomie dans la conduite d'un travail (Amabile, 1997).

Outre le mode de gestion, les ressources et les qualifications d'une organisation déterminent sa performance créative. Selon Amabile (1997), cette dimension inclut tout ce dont l'organisation dispose pour aider l'innovation dans un domaine visé. Ces ressources incluent un large éventail d'éléments : un temps suffisant pour produire un travail nouveau dans le domaine, des employés ayant l'expertise requise, des fonds consacrés à ce domaine de travail, des ressources matérielles, des systèmes et des procédures, des informations pertinentes et des possibilités de formations (Amabile et Grysiewicz, 1987, 1989). Les recherches de Cook

(1998) suggèrent que les organisations créatives doivent faire un effort pour l'attraction, le développement et la protection des ressources humaines à fort talent créatif, si elles veulent rester compétitives. Brand (1998) souligne également que les organisations doivent engager des personnes intelligentes, créatives et qui ont une grande volonté pour travailler avec une forte ténacité pour atteindre leurs objectifs.

2. Les différents champs d'action de la créativité

La créativité constitue un outil managérial qui peut assurer la réussite de l'entreprise dans son milieu. Sans son potentiel créatif, l'entreprise ne serait probablement pas en mesure de répondre aux enjeux du marché et aux exigences de l'environnement. Dans cette perspective, il est essentiel de mentionner l'importance pour les organisations de faire appel à leurs ressources afin de favoriser la créativité et assurer en conséquence un avantage concurrentiel. Une action de créativité peut avoir un impact fondamental sur la compétitivité de l'organisation et surtout sur ses orientations stratégiques.

Afin d'appréhender la créativité comme un outil managérial, nous analysons successivement l'impact d'une action créative sur le processus de résolution de problèmes, la relation entre la créativité et l'innovation, et le rôle de la créativité dans une stratégie de différenciation d'une part et dans le processus d'amélioration de la qualité d'autre part. Notre objectif est de montrer l'apport de la créativité appliquée à l'organisation.

2.1 La Créativité : un outil de résolution de problèmes

La créativité est au cœur du processus de résolution de problèmes. Les deux phénomènes sont fortement liés. Vinacke (1952) souligne que la pensée créative semble être intermédiaire entre l'imagination et la résolution de problèmes. Guilford (1977) partage également l'idée de l'existence d'une forte relation entre créativité et résolution de problèmes. Il suggère que la pensée créative est un sous-ensemble fortement intégré dans la résolution de problèmes.

Par définition le processus de résolution de problèmes est une série d'étapes qui nous emmène d'un problème ou d'une situation indésirable à une solution ou une situation satisfaisante. Pour Isaksen et al. (2003), la résolution de problèmes s'assimile à un processus permettant de combler un fossé entre ce qui est désiré et ce qui n'est pas. Cela consiste à répondre à des questions, éclairer des incertitudes ou expliquer un facteur jusque-là incompris. Un processus de résolution de problème fait appel à plusieurs techniques de créativité.

Utiliser une démarche créative dans un processus de résolution de problème, implique une attitude courageuse, une ouverture à de nouvelles expériences, incluant l'ambiguïté (Isaksen et al, 2003). Pour appréhender la liaison entre démarches créatives et résolution de problèmes, Isaksen et al (2003) ont illustré quelques exemples que l'on présente dans le tableau qui suit.

Exemples de démarches créatives pour la résolution de problèmes

1. Se représenter activement des opportunités nombreuses et diverses puis identifier celles qu'il serait prometteur de poursuivre et d'examiner plus en détail. S'ouvrir à beaucoup de possibilités différentes et conserver une attitude positive. Résoudre par anticipation des problèmes qui n'existent pas encore aujourd'hui.
2. Prendre en considération les faits, les impressions, les sentiments et les opinions à partir de points de vue différents. Vouloir creuser ce qui se trouve derrière les présupposés.
3. Envisager le problème ou le défi depuis des points de vue différents. Être capable de jouer avec les possibilités.
4. Poursuivre beaucoup d'idées diverses et inhabituelles qui recèlent un haut potentiel de réponse au problème ou au défi, d'une manière inhabituelle et intéressante.
5. Investir son énergie et son talent à choisir une idée insensée ou fortement inhabituelle pour ensuite la dégrossir, lui donner forme et développer cette idée en une solution applicable. Être persévérant.
6. Envisager, parmi les aspects de contexte qui entourent la solution, lesquels permettent de rendre une solution acceptable par les autres. Être sensible au contexte et aux personnes qui peuvent se trouver impliquées dans votre solution et veiller à le faire soutenir et accepter.
7. Disposer d'un éventail de démarches possibles à utiliser lors de tout défi, situation ou problème. Être conscient du pouvoir du processus.
8. Réfléchir à beaucoup de facteurs pour déterminer votre démarche.

Source: Isaksen, S.G., Dorval, K.B. et Treffinger, D.J. (2003), *Résoudre les problèmes par la créativité: La méthode CPS*, Editions d'Organisation, Paris, p.26

2.2 La créativité : une source d'innovation

L'importance de la créativité dans le processus d'innovation a été considérable ces dernières années. La littérature sur le management de l'innovation apporte des éclairages quant à l'implication du processus créatif dans un processus d'innovation. Amabile (1988,1997) souligne que le processus créatif dans son contexte individuel ou organisationnel doit être traité comme une étape dans un modèle d'innovation. Selon l'auteur, la créativité des individus et des groupes d'individus sert de sources première à l'innovation. Pour Cook (1998), la réussite des innovations produit ou service dépend de la créativité.

La créativité est un processus basé sur des compétences individuelles et organisationnelles qui jouent un rôle important dans la valeur de l'innovation. Cummings (1965) estime que les principaux supports de l'innovation au niveau de l'ensemble de l'organisation se révèlent être des mécanismes de développement d'idées nouvelles. La qualité de la créativité reste ainsi

une étape importante dans le processus d'innovation organisationnelle, car la qualité et la fiabilité des nouvelles idées sont à l'origine des innovations de valeur.

Un processus d'innovation réussi permet à l'entreprise d'acquérir de nouvelles compétences organisationnelles. Ainsi, pour innover, et demeurer concurrentiel face à un environnement exigeant, la créativité est indispensable. Pour Getz (2002), un système de management des idées (SMI) est un pilier du bon management de l'innovation pour la croissance. Selon l'auteur, le système de management des idées fournit un système et une culture d'entreprise au sein desquels tout le monde est encouragé à exprimer et à réaliser des idées qui augmentent la probabilité de succès des projets d'innovation. De plus, le management des idées accroît la quantité et la qualité des projets d'innovation.

En pratique, les idées nouvelles ne constituent pas en elles même une innovation. Une nouvelle idée doit être mise à l'épreuve de la pratique organisationnelle, faute de cette implémentation on se trouve avec une invention inutile. Pour le centre canadien de Gestion (2000), l'innovation est la production et la mise en application de nouvelles idées créatives qui résultent de l'amélioration significative d'un produit, d'un service, d'une activité, d'une initiative d'une structure, d'un programme ou d'une politique. De même, la théorie schumpetérienne affirme qu'à l'origine de l'innovation il y a une création. En effet, nous pensons que la créativité est une source d'innovation, mais le lien qui lie les deux est doublement paradoxal. Généralement on parle d'un individu créatif et d'une organisation innovante.

2.3 La Créativité : un outil de différenciation stratégique des organisations

La créativité est appelée au service du marketing, afin de fournir une dimension dynamique aux stratégies de différenciation. La créativité constitue un moyen puissant pour donner à l'offre de l'entreprise un caractère unique et défendable contre les tentatives d'imitation de la concurrence. Une stratégie de différenciation constitue une source d'avantage concurrentiel pour l'organisation. L'avantage concurrentiel basé sur une différenciation stratégique ne peut être durable en l'absence de l'amélioration continue par la créativité.

La menace majeure sur une stratégie de différenciation est l'imitation. Pour retarder cette imitation et maintenir une différenciation stratégique, l'entreprise doit impliquer la créativité dans ses orientations stratégiques. A la base de nombreuses différenciations on trouve souvent une idée créative. Pour Micklethwait et Wooldridge (1996), la plus grande source d'avantage concurrentiel ne consiste pas vraiment dans les meilleurs coûts mais dans la créativité.

2.4 La créativité : un outil pour l'amélioration de la qualité

La qualité est un facteur essentiel pour la création de la valeur au sein des entreprises. Selon Cochoy et Terssac (1999), une politique qualité cherche à garantir au client qu'un produit ou un service est conçu et fabriqué selon un mode d'organisation stabilisé censé assurer la qualité finale du produit. La gestion de la qualité totale repose sur l'amélioration continue qui passe par la recherche permanente de nouvelles idées et de nouvelles méthodes qui permettent d'améliorer la qualité de l'offre de l'organisation, la qualité de la vie au travail et la qualité de l'organisation elle-même.

Exploiter le potentiel créatif organisationnel et faire preuve de créativité permet à l'entreprise d'améliorer sans cesse la qualité de son offre. Selon Naveh et Erez, (2004), la gestion de la qualité totale avance que l'amélioration continue nécessite la conformité aux règles, la créativité et l'innovation. Les cercles de qualité s'inscrivent dans une stratégie globale de progrès et de performance socio-économique fondée sur la mobilisation des compétences individuelles (Monteil, 1985). La base du bon fonctionnement d'un cercle de qualité est le développement d'un état d'ouverture de l'esprit et d'une forte mobilisation de l'imagination créatrice. On fait appel à l'intelligence des employés et à leur capacité à suggérer des propositions et des adaptations pertinentes aux nouvelles situations.

La qualité totale repose sur l'amélioration continue, elle-même fondée sur le travail des groupes de créativité. Une démarche de développement de la créativité au sein de l'organisation capte la créativité et libère les capacités que chaque employé peut mettre au service de l'entreprise pour améliorer la qualité totale. Afin d'accélérer le processus d'amélioration de la qualité, les entreprises doivent favoriser la créativité de leurs collaborateurs. Encourager les initiatives créatives des employés, revient à favoriser les efforts d'amélioration de la qualité totale.

3. Les limites de la créativité

Il est vrai que développement de la créativité au sein de l'organisation est une démarche intéressante pour permettre à l'entreprise de résoudre les problèmes de manière novatrice, d'améliorer la qualité des produits et services, d'innover et se différencier. En revanche, la créativité a des limites qui rendent sa mise en oeuvre assez difficile. Il y a de nombreuses limites à surmonter lorsqu'on essaie de gérer la créativité au sein de l'organisation. Une idée créative peut rapporter beaucoup à l'organisation, mais peut être difficile à faire accepter par le top management. Fonder un processus de travail sur l'incertitude n'est pas toujours évident.

La créativité est fortement liée à l'intuition, on peut réfléchir longtemps sur un sujet et ne rien trouver. Aussi, une action créative est souvent longue, car l'analyse et la mise en œuvre des idées demandent beaucoup de temps. La créativité peut être nuisible pour ceux qui exigent la conformité et la stabilisation. Les idées créatives rencontrent souvent une résistance et se heurtent à des obstacles qui entravent le management de la créativité.

3.1 Un processus long à mettre en œuvre

Le processus créatif et la transformation des nouvelles idées soulèvent des complications en raison de la complexité du concept et la variabilité des niveaux de créativité chez les individus. Transformer des nouvelles idées en réalité demande du courage et de la persévérance. Il faut savoir prendre des risques et allouer le temps nécessaire pour la mise en pratique des idées.

A la fin d'une session de créativité, toutes les idées trouvées doivent être mise à l'épreuve d'un processus d'évaluation. Ce processus soulève des interrogations quant à l'analyse, à la vérification de l'originalité et de l'utilité et surtout l'implémentation des idées. Les avantages éventuels d'une nouvelle idée peuvent être faciles à démontrer, mais les avantages réels risquent d'être plus longs à se faire sentir. En d'autres termes, la démonstration de la réussite exige parfois de la patience.

3.2 La difficulté de la mesure

Pour Lubart (2003), l'une des questions les plus importantes, à propos de la créativité, est de savoir si l'on peut la mesurer réellement et efficacement. Selon l'auteur, étudier scientifiquement la créativité nécessite la construction d'instruments sensibles (l'outil de mesure discrimine bien les individus sur la dimension mesurée), fidèles (l'outil de mesure évalue avec précision la dimension de créativité) et valides (l'outil mesure la créativité et non un autre phénomène).

Plusieurs des tests de créativité existants s'appuient presque exclusivement sur l'évaluation de certaines capacités cognitives telles que la pensée divergente. Les tests cognitifs, conatifs et émotionnels sont utiles pour mesurer le potentiel créatif de l'individu, alors que dans un contexte organisationnel on cherche à mesurer la performance créative de l'organisation. Une évaluation complète du potentiel créatif doit inclure des mesures cognitives, conatives, émotionnelles et environnementales (Lubart, 2003, pp.169).

Aussi, il faut noter qu'une mesure de créativité ne sera pas efficace dans toutes les situations, et devra être choisie en fonction des objectifs théoriques et pratiques de celui qui veut évaluer

la créativité (Lubart, 2003, pp.164). Dans un contexte organisationnel, l'utilité de la créativité semble être dans l'aboutissement. On ne peut pas parler de performance créative sans l'implémentation de l'idée créative, ce qui revient à dire qu'il est difficile de mesurer efficacement la créativité en tant que telle.

La littérature est limitée en matière de critères de mesure de la créativité dans les organisations. Dans les entreprises, les avis divergent quant aux critères de mesure de la créativité. Certains estiment qu'on peut mesurer la créativité par le nombre de brevets déposés, alors que d'autres jugent que le dépôt des brevets ne peut pas être un indicateur de mesure pertinent, du moment où on ne développe pas l'idée. Nous pensons que la performance créative est dans l'aboutissement de l'idée créative. Selon Briskman (1980, pp.94), la nouveauté, la rareté statistique, la pensée divergente ou associative ne sont pas suffisantes pour définir un produit créatif. Un produit créatif doit être opérationnel efficace et adapté à un besoin.

3.3 Les obstacles au management de la créativité

Certaines circonstances politiques, sociales et économiques sont défavorables à la créativité. Elles peuvent inhiber toute action créative au sein de l'organisation. Les obstacles à la créativité peuvent être de nature émotionnelle, organisationnelle ou socioculturelle.

Les obstacles émotionnels sont liés aux ressources psychologiques de l'individu. Pour créer il faut surmonter la peur, la réticence, le manque de motivation, la paresse, etc. Confronté à une situation nouvelle, l'individu peut ressentir une peur qui trouble sa pensée et l'empêche de progresser de façon constructive. En général, nous avons peur de ce que nous ne connaissons pas et de ce qui risque d'échapper à notre contrôle.

Outre les obstacles individuels, les obstacles organisationnels sont liés à la structure et à la politique de l'entreprise. Il s'agit bien de l'environnement au sein duquel se déroule tout le travail imaginaire. La créativité a besoin d'être encouragée au sein de l'organisation. La normalisation et le cloisonnement par exemple inhibent la créativité des individus en raison des sentiments de contraintes. Aussi, le manque de temps et de visibilité stratégique entraîne l'échec de certains projets de créativité et d'innovation.

Enfin, il y a des obstacles socioculturels qui prennent sources dans la résistance sociale, l'éducation, la culture, les traditions et la conformité. Il est dur de sortir des systèmes de valeurs et des comportements appris pendant l'enfance. En général, notre éducation façonne nos manières de juger et même nos manières de percevoir. Dès le plus jeune âge, on apprend à

ne pas se tromper. On a tendance à s'en servir des solutions qui ont déjà fait leurs preuves, lorsqu'un problème se présente à nous. La créativité demande de l'audace, de l'énergie ainsi que la volonté de faire les choses. La créativité ne dépend pas uniquement de capacités individuelles mais essentiellement des managers qui peuvent créer un environnement dans lequel les employés n'hésiteront pas à proposer des idées.

4. Proposition d'un cadre d'analyse

La résolution des problèmes, l'innovation, la différenciation stratégique et l'amélioration continue de la qualité sont essentiels dans l'activité managériale. Les organisations cherchent pertinemment et sans cesse à optimiser, à acquérir des avantages compétitifs et se développer sur leurs marchés. Rapidement l'environnement met les organisations sous pression et seules celles qui renouvellent leurs produits, leurs services et même leurs modes d'organisation arrivent à maîtriser cette incertitude et survivent en l'occurrence. Il faut libérer la créativité et implanter des programmes d'investissement pour son développement. Le champ d'application de la créativité appliquée à l'organisation s'étend à la résolution des problèmes, au processus d'innovation, aux stratégies de différenciation et à l'amélioration continue de la qualité. Toutefois, la créativité a des limites qui rendent sa mise en oeuvre assez difficile dans un contexte organisationnel.

Dans cette perspective, nous proposons notre cadre d'analyse qui met en lumière les différentes limites de la créativité appliquée à l'organisation en fonction de la corrélation entre ses différents niveaux d'analyse de et ses champs d'action.

Portée de la créativité comme outil de management

Niveaux d'analyse de la créativité appliquée à l'organisation	Niveau organisationnel de la créativité		<ul style="list-style-type: none"> •Difficulté de mesure •Obstacles organisationnels •Processus long à mettre en oeuvre 	<ul style="list-style-type: none"> •Difficulté de mesure •Obstacles organisationnels •Processus long à mettre en oeuvre 	<ul style="list-style-type: none"> •Difficulté de mesure •Obstacles organisationnels •Processus long à mettre en oeuvre
	Niveau de groupe de la créativité	<ul style="list-style-type: none"> •Obstacles individuels •Obstacles organisationnels 	<ul style="list-style-type: none"> •Obstacles individuels •Obstacles organisationnels 		
	Niveau individuel de la créativité	<ul style="list-style-type: none"> •Obstacles individuels •Obstacles organisationnels 	Difficulté de mise en œuvre des démarches créatives		
		Résolution des problèmes	•Innovation	•Différenciation stratégique	•Qualité
Champs d'action de la créativité appliquée à l'organisation					

La littérature révèle que la créativité est un outil efficace pour résoudre les problèmes de manière novatrice. Ce processus de résolution dépend plus des dimensions individuelles de la créativité. Dans le même temps, les limites de la mise en œuvre d'une démarche créative de résolution de problèmes sont des obstacles d'ordre individuel et organisationnels. Cependant, dans le cadre d'un processus d'innovation, de différenciation stratégique ou d'un processus d'amélioration de la qualité, une démarche créative fait appel aux différents niveaux d'analyse de la créativité (individuel, groupe et organisationnel). En plus, la mise en œuvre de la démarche créative est de plus en plus difficile à mettre en œuvre.

En conséquence, nous présumons qu'il existe une corrélation entre les niveaux d'analyse de la créativité appliquée à l'organisation, ses champs d'application et sa difficulté à mettre en œuvre dans un contexte organisationnel. Ce constat nous permet de voir émerger une hypothèse :

H1. Plus on élargit le champ d'application de la créativité, plus le niveau d'analyse est large, plus la démarche créative est difficile à mettre en œuvre.

Aussi, nous pouvons constater que l'intégration des dimensions individuelles, de groupe et organisationnelles dans une démarche créative s'accompagne par une difficulté dans sa mise en œuvre. Autrement dit, la réussite d'une démarche créative au sein de l'organisation dépend des différents niveaux d'analyse de la créativité. La créativité doit être organisée en processus qui implique les individus et l'organisation. Face à ce constat ne faisons l'hypothèse suivante:

H2. Plus le niveau d'analyse de la créativité est large, plus la démarche créative est difficile à mettre en œuvre.

Egalement, notre cadre d'analyse montre que la réussite d'une démarche de créativité dépend de ses champs d'action. C'est pourquoi nous faisons aussi l'hypothèse :

H3. Plus le champ d'action de la créativité est large, plus la démarche créative est difficile à mettre en œuvre.

Notre cadre d'analyse nous a permis de voir émerger des hypothèses qui dont la ou les plus évidentes pourront être vérifiées et validées par l'expérimentation. Pour pouvoir tester nos hypothèses, nous proposons des études de cas qualitatives auprès d'entreprises pour lesquelles la créativité et l'innovation sont au cœur du métier. A travers des entretiens semi-directifs et l'étude de documents internes, il s'agit de regarder de plus près les efforts et les résultats obtenus par ces organisations en matière de gestion de la créativité et de l'innovation, d'en chercher l'origine, les stimulants et les obstacles.

Conclusion

Dans cet article, nous avons d'une part présenté les différents niveaux d'analyse de la créativité appliquée à l'organisation, nous avons donc exposé les dimensions individuelles, de groupe et organisationnelles relatives à la créativité. D'autre part, nous avons mis l'accent sur les apports et les limites d'une telle démarche au sein de l'organisation.

Plus l'environnement est incertain plus le comportement organisationnel change. Pour demeurer compétitive et se développer dans ce contexte, il faut admettre que la réussite d'un processus d'innovation, d'une stratégie de différenciation ou d'un processus de résolution de problème dépend en partie de la capacité de l'organisation à exploiter le potentiel créatif organisationnel.

La créativité constitue ainsi un outil managérial qui n'est pas efficace à défaut d'avoir établi une barrière afin de le protéger. Nous pouvons gérer la créativité, nous pouvons en effet mettre en place des outils pour sa gestion, sa mise en œuvre et son pilotage dans les organisations.

Finalement, si nous présumons que la mise en œuvre d'une démarche créative dépend des différents niveaux d'analyse de la créativité appliquée à l'organisation ainsi que ses champs d'application, nous nous sommes interrogés sur la façon dont les entreprises s'organisent pour exploiter le potentiel créatif organisationnel.

Références Bibliographiques

- Amabile, T. (1988), «A model of creativity and innovation in organizations», *Research in Organizational Behavior*, Vol 10, pp123-167.
- Amabile, T. (1997), «Motivating creativity in organisation: on doing what you love and loving what you do», *California Management Review*, 40(1), pp.39-58.
- Barron, F., Harrington, D. (1981), «Creativity, intelligence and personality», *Annual Review of Psychology*, Vol 32, pp 439-476.
- Briskman, L. (1980), Creative Product and Creative Process, *Science and Art, Inquiry*. 23 (9), pp.83-106.
- Bullinger et al (1997) in Hermann, S. Creativity- A competitive Factor. *Proceeding of the International Conference on Technological Creativity development*. Dec.7-9, 1998, Taipei, Taiwan, R.O.C.
- Cochoy, F., Terssac, G. (1999), Les enjeux organisationnel de la qualité : une mise en perspective, *Organisation et Qualité*, N°46, février, pp.3-18.
- Cook, P., (1998), «The creative advantage is your organisation the leader of the pack? », *Industrial and Commercial Training*. 30 (5), pp. 179-184.
- Cummings, L. (1965), «Organizational climates for creativity», *Journal of Academy of Management*. Vol 3, pp. 220-227.
- De Bono (1996), in Tanner, D. (1997), *Total Creativity in Business & Industry: Road Map to Building a More Innovative Organization*, Des Moines, IA: *Advanced Practical Thinking Training, Inc.*
- Guilford, J.P. (1977), in Kaufmann, G., Helstrup, T., Teigen K. H. *Problem solving and cognitive processes: A festschrift in honour of Kjell Raaheim*, pp. 145-181.
- Hauch Valérie, Créativité et décision stratégique : la nécessité d'une définition, *Gestion 2000*, n°2, mars-avril 2002,
- Isaksen, S. (1995), «CPS: Linking creativity and problem solving», in Kaufmann G; Helstrup T & Teigen K. H. *Problem solving and cognitive processes: A festschrift in honour of Kjell Raaheim*, pp. 145- 181.
- Kao, J. (1998), *Organiser la créativité : L'esprit du Jazz*, Editions village Mondial, Paris.
- Lubart, T.I. (2003), *La psychologie de la créativité*, ARMAND COLIN EDITION, Paris
- Mackinnon D.W. (1963), «Identifying and developing creativity», *Journal of Secondary Education*. 38 (3).

McDermott, R.E., Mikulak, R.J., Beauregard, M.R., (1996), Développer l'initiative et la créativité du personnel : La dimension humaine de la qualité totale, Edition Dunod, Paris.

Majaro et Simon. (1992), «Strategy search and creativity: the key to corporate renewal», *European Management Journal*, vol.10, P230.

Micklethwait, J., Wooldridge, A. (1996), in Getz, I. (2002), *Créativité Organisationnelle: Regard sur l'individu, l'Entreprise et l'économie*, Librairie Veuibert.

Mohanty R.P. (1999), «Value Innovation perspective in Indian Organizations», *Participation and Empowerment: an International Journal*, 7(2), pp 88- 103.

Monteil, B., et alii (1985), *les outils des cercles et de l'amélioration de la qualité*, Paris, Éditions d'organisation.

Naveh, E., Erez, M. (2004), Innovation and attention to detail in the quality improvement, *Management Science*, 50(11), pp. 1576-1586.

Özsmer, A., Calantone, R.J., Di Bonetto A. (1997), «What makes firms more innovative? A look at Organizational and environmental factors», *Journal of Business and Industrial Marketing*, pp 400-416.

Rickards, T., Moger, S. (2000), «Creative Leadership Processes in Project Team Development: An Alternative to Tuckman's Stage Model», *British Journal of management*, 11(4), p. 273.

Russell D. (1956), in Kaufmann G; Helstrup T., Teigen K. H. *Problem solving and cognitive processes: A festschrift in honour of Kjell Raaheim*, pp. 145- 181.

Scott, I.; Kenneth, J.; Göran E., et Alexander, B. (2000) «Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary Validation Evidence for the situational outlook questionnaire», *Creativity research Journal*, 13(2), pp171-184.

Sternberg, R, J. & Lubart, T, I (1991), An investment theory of creativity and its development, *Human Development*, 34 (1), pp 1-31.

Twiss B. (1974), *Managing Technological and Innovation*, Longman, London.

Vinacke W.E. (1952), in Isaksen, S. G. (1995), «CPS: Linking creativity and problem solving», in Kaufmann, G.; Helstrup, T. et Teigen, K. «*Problem solving and cognitive processes: A festschrift in honour of Kjell Raaheim*», pp. 145- 181.

Wallas, G. (1926), in Arieti, S. (1976), *Creativity: The Magical Synthesis*. New York: Basic Books.