



**HAL**  
open science

# Le management de la créativité dans les organisations innovantes : cas de startups de la région Occitanie

Dahn Ovono Beyeme

## ► To cite this version:

Dahn Ovono Beyeme. Le management de la créativité dans les organisations innovantes : cas de startups de la région Occitanie. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2021. Français. NNT : 2021MON30009 . tel-03384914v2

**HAL Id: tel-03384914**

**<https://theses.hal.science/tel-03384914v2>**

Submitted on 21 Oct 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# THÈSE

Pour obtenir le grade de  
Docteur

Délivré par l'**Université Paul-Valéry Montpellier 3**

Préparée au sein de l'**école doctorale 60**  
(Territoires, Temps, Sociétés et Développement)

Et de l'unité de recherche CORHIS (EA 7400)

Spécialité : **Sciences de Gestion**

Présentée par **M. Dahn OVONO BEYEME**

**Le management de la créativité dans les  
organisations innovantes : cas de startups  
de la région Occitanie**

Soutenue le 12 Janvier 2021 devant le jury composé de

<b>M. Jean-Michel PLANE</b> , Professeur des Universités, Université Paul-Valéry Montpellier 3	Directeur de thèse
<b>M. Marc Bidan</b> , Professeur des Universités, Université de Nantes	Rapporteur
<b>M. Jean-François NGOK EVINA</b> , Professeur agrégé en Sciences de Gestion, Université de Douala	Rapporteur
<b>Mme Odile UZAN</b> , Professeur des Universités, Université Paul-Valéry Montpellier 3	Suffragante
<b>M. Hervé NDOUME</b> , Professeur titulaire, Institut Nationale des Sciences de Gestion de Libreville au Gabon	Suffragant
<b>M. Pascal PENY</b> , Directeur des partenariats et Responsable de l'incubateur SupAgro et de l'INRAE	Suffragant



*L'université n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

*À ma famille, la force de mes ambitions*

*À Isabelle, ma boussole*

*À la mémoire de Fannel Mingondza et Jean-Marcel Babin*

# REMERCIEMENTS

---

---

Je rédige cette page de remerciements en pensant à tout le chemin parcouru depuis le début de cette thèse. La réalisation de ce travail a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

En premier lieu, je tiens à adresser toute ma gratitude à mon directeur de thèse, Monsieur Jean-Michel Plane. Je le remercie pour sa disponibilité, mais aussi de m'avoir fait confiance et d'avoir su me motiver quand il le fallait. Ses judicieux conseils et ses directives ont non seulement été bénéfiques pour moi, mais ils m'ont également poussé à saisir les bonnes opportunités qui s'offraient à moi. Un grand merci pour cet encadrement.

Mes remerciements vont également aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail de thèse : Odile Uzan, Hervé Ndoume et Pascal Peny. Je remercie tout particulièrement les professeurs Marc Bidan et Jean-François Ngok Evina d'avoir acceptés d'être rapporteurs.

Je souhaite également remercier les responsables des différents incubateurs qui m'ont mis en contact avec les dirigeants de startup, Madame Isabelle Prévot et Monsieur Pascal Peny. Merci aux différents répondants pour leur accueil, leur confiance, leur disponibilité et pour les échanges riches en enseignements.

Mes remerciements s'adressent ensuite aux enseignants-chercheurs de l'Université Paul Valéry Montpellier 3, notamment les membres du laboratoire CORHIS. Merci tout particulièrement aux professeurs Alain Briole, Florence Noguera, Michelle Duport, Odile Uzan et Natacha Pijoan.

Je pense aussi naturellement à mes collègues corhistes avec lesquelles j'ai noué de belles amitiés. Nous avons partagé de nombreux moments de travail, de solidarité, de discussion, de rigolades et d'encouragements. Merci à vous, Adnane, Serge, Faviola, Salma, Christophe, Jean-Philippe, Xavier, Laura, Camille, Michael, Franck. Une pensée toute particulière pour Erika et Hayat.

Je remercie mes amis pour leur aide et leur soutien durant ces années de thèse. Merci à Chivas, Thomas, Arnaud, Franulvick, Yassine, Nilce, Olivia, Keshia, Fullera, Irma, Terry,

Urbain et Guy-Fernand. Mes sincères remerciements à mon grand frère Canissius qui a été un véritable mentor pour moi. Merci pour ses précieux conseils, son aide et ses encouragements.

Que dire à celle qui est à mes côtés chaque jour, Isabelle. Merci pour son soutien indéfectible. Elle a su supporter les moments difficiles, ainsi que mes humeurs changeantes. Elle m'a également donné la force pour tenir bon et aller jusqu'au bout. Ce travail est un peu le sien. Cette aventure se termine, mais elle va m'accompagner pour la suite et les belles choses à venir.

Enfin, je remercie ma famille qui a largement contribué à l'élaboration de ce projet. Merci à mes chers parents, pour leur amour et leur soutien. Sans eux, je n'en serai pas là aujourd'hui. Merci à mes frères et sœurs, Johan, Yasmin, Yahn, Andy et Nyah. Je m'efforce d'être un exemple pour eux et de leur montrer la voie. Je leur dédie cette thèse.



# RÉSUMÉ

---

---

Dans un monde marqué par la mondialisation, l'hypercompétition, et l'innovation ; les dirigeants d'entreprise ont pris conscience que la créativité fait partie des nouveaux enjeux de gestion. Il convient donc d'analyser le fonctionnement des entreprises les plus avancées dans le développement de la créativité. Ainsi, le sujet de notre recherche porte sur la créativité dans les organisations innovantes, plus précisément les *startups*. À la différence des travaux sur la créativité dans les entreprises dites « classiques », notre étude s'attèle à identifier si ce concept est traité de manière différente ou spécifique dans les entreprises qui ont un environnement dont l'innovation est la conscience principale, et par là, l'horizon fondamental.

Il est important de rappeler que jusqu'à la moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, le concept de créativité ne faisait pas partie de la pensée scientifique. Ce n'est qu'à partir des années 1930 que l'on commence à se pencher sur le concept de pensée créatrice. Depuis, les recherches se sont succédées et diversifiées.

S'inscrivant dans la lignée des travaux de Todd Lubart (1999) qui considère que la créativité serait le résultat de l'interaction entre des facteurs cognitifs, conatifs et environnementaux, notre travail interroge et analyse, dans un premier temps, l'importance de la créativité comme point de départ à l'innovation ; et dans un second temps, le rôle central qu'occupent l'individu et l'organisation dans l'instauration d'une culture basée sur la liberté créatrice et l'innovation comme horizon. Ainsi, cette recherche répond à la problématique **des leviers de développement de la créativité dans les startups**. Dans une approche post-positiviste doublée d'une méthodologie qualitative, trente-deux entretiens semi-directifs ont été menés auprès de dirigeants de startups. L'un des principaux résultats de cette thèse est qu'il y a une nécessité à prendre en compte la créativité individuelle et la créativité organisationnelle dans l'instauration d'une culture de la créativité, et donc dans l'optique d'un management des personnes dites « créatives ». Par ailleurs, nous avons pu enrichir la littérature sur la créativité avec de nombreux apports quant à la définition de cette dernière, l'identification des caractéristiques d'un individu créatif, les facteurs de motivations, ou encore les étapes du processus créatif.

Mots clés : **management, créativité, créativité individuelle, créativité organisationnelle, startups**

# ABSTRACT

---

---

In a world marked by globalization, hypercompetition and innovation, business leaders have become aware that creativity is one of the new management challenges. It is therefore appropriate to analyze the functioning of the most advanced companies in the development of creativity. Thus, the subject of our research is creativity in innovative organizations, more precisely startups. Unlike the work on creativity in so-called "classic" companies, our study seeks to identify whether this concept is treated differently or specifically in companies that have an environment in which innovation is the main awareness, and thus the fundamental horizon.

It is important to remember that until the middle of the 19th century, the concept of creativity was not part of scientific thought. It was only from the 1930s onwards that the concept of creative thinking began to be addressed. Since then, research has followed one another and diversified.

In line with the work of Todd Lubart (1999), who considers that creativity is the result of the interaction between cognitive, conative and environmental factors, our work questions and analyses, first the importance of creativity as a starting point for innovation; and secondly, the central role of the individual and the organization in the establishment of a culture based on creative freedom and innovation as a horizon. Thus, this research responds to the issue of levers for the development of creativity in startups. In a post-positivist approach coupled with a qualitative methodology, thirty-two semi-directive interviews were conducted with startup managers. One of the main results of this thesis is that there is a need to take into account individual and organizational creativity in the establishment of a culture of creativity, and therefore in the perspective of managing so-called "creative" people. In addition, we have been able to enrich the literature on creativity with numerous contributions regarding its definition of creativity, the identification of the characteristics of a creative individual, the motivating factors and the stages of the creative process.

Keywords: **management, management, creativity, individual creativity, organizational creativity, startups**

# LISTE DES TABLEAUX

---

---

<b>Tableau 1 : Quelques auteurs et leurs apports sur la créativité comme processus.....</b>	<b>26</b>
<b>Tableau 2 : Exemples de définitions et leurs auteurs .....</b>	<b>30</b>
<b>Tableau 3 : Quelques approches théoriques et leurs auteurs .....</b>	<b>41</b>
<b>Tableau 4 : Facteurs favorisant la créativité individuelle.....</b>	<b>45</b>
<b>Tableau 5 : Tableau récapitulatif des caractéristiques d'un individu créatif selon Amabile .....</b>	<b>47</b>
<b>Tableau 6 : Caractéristiques principales de l'exploration et de l'exploitation .....</b>	<b>55</b>
<b>Tableau 7 : Principales définitions de la créativité organisationnelle .....</b>	<b>58</b>
<b>Tableau 8 : Les 10 rôles du manager selon Mintzberg .....</b>	<b>70</b>
<b>Tableau 9 : Les compétences du manager pour l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle</b>	<b>74</b>
<b>Tableau 10 : Autres méthodes de créativité .....</b>	<b>88</b>
<b>Tableau 11: Les 5 configurations organisationnelles d'Henry Mintzberg ..</b>	<b>99</b>
<b>Tableau 12 : Les cultures de l'organisation ambidextre .....</b>	<b>102</b>
<b>Tableau 13: Distinctions entre approche quantitative et qualitative .....</b>	<b>125</b>
<b>Tableau 14 : Caractéristiques des startups de notre échantillon .....</b>	<b>129</b>
<b>Tableau 15 : Caractéristiques des personnes interrogées .....</b>	<b>133</b>
<b>Tableau 16 : Thèmes et sous-thèmes mobilisés dans le cadre de l'analyse des données .....</b>	<b>138</b>
<b>Tableau 17 : Définitions de la créativité .....</b>	<b>149</b>

<b>Tableau 18 : Répartition par catégories des réponses sur le processus créatif .....</b>	<b>156</b>
<b>Tableau 19 : Les raisons pour favoriser la créativité .....</b>	<b>161</b>
<b>Tableau 20 : Est-ce qu'il y a des limites à la créativité ?.....</b>	<b>163</b>
<b>Tableau 21 : Les leviers motivationnels sont-ils les mêmes pour les créatifs et les non créatifs ?.....</b>	<b>171</b>
<b>Tableau 22 : Les principaux facteurs de motivation des créatifs.....</b>	<b>173</b>
<b>Tableau 23 : Éléments du discours concernant la structure organisationnelle classés par catégories .....</b>	<b>179</b>
<b>Tableau 24: Le rôle du manager selon les acteurs.....</b>	<b>182</b>

# LISTE DES FIGURES

---

---

<b>Figure 1: Le modèle des « 4C » de Kaufman et Beghetto .....</b>	<b>29</b>
<b>Figure 2 : Approche de la créativité, modèle de multivariée Lubart.....</b>	<b>36</b>
<b>Figure 3 : Les façons d’agir sur la motivation .....</b>	<b>48</b>
<b>Figure 4 : Les 4 étapes du processus créatif selon Wallas .....</b>	<b>51</b>
<b>Figure 5 : Facteurs endogènes de la créativité organisationnelle.....</b>	<b>60</b>
<b>Figure 6: Représentation historique des principales approches théoriques sur la créativité organisationnelle .....</b>	<b>61</b>
<b>Figure 7 : Modèle componentiel au niveau individuel .....</b>	<b>63</b>
<b>Figure 8 : Modèle componentiel de l’innovation organisationnelle .....</b>	<b>65</b>
<b>Figure 9 : Les facteurs influençant la créativité organisationnelle.....</b>	<b>67</b>
<b>Figure 10: Le « cerveau total » de Ned Herrmann.....</b>	<b>93</b>
<b>Figure 11 : Les différents types d'ambidextrie organisationnelle.....</b>	<b>101</b>
<b>Figure 12 : Structure en cercles.....</b>	<b>104</b>
<b>Figure 13: Articulation d'objets empiriques, théoriques ou méthodologiques avec l'objet de recherche.....</b>	<b>112</b>
<b>Figure 14: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste.....</b>	<b>114</b>
<b>Figure 15: Différence entre positivisme et post-positivisme .....</b>	<b>118</b>
<b>Figure 16 : Les principaux modes de raisonnement scientifique .....</b>	<b>119</b>
<b>Figure 17 : Modèle de recherche .....</b>	<b>121</b>
<b>Figure 18 : Processus itératif d'une collecte de données qualitatives .....</b>	<b>128</b>
<b>Figure 19 : Les parties du guide d'entretien .....</b>	<b>132</b>

<b>Figure 20 : Processus créatif établi à partir des données empiriques.....</b>	<b>160</b>
<b>Figure 21 : Pratiques managériales favorisant la créativité .....</b>	<b>175</b>
<b>Figure 22 : Pratiques managériales inhibant la créativité .....</b>	<b>176</b>
<b>Figure 23 : Facteurs de motivation intrinsèque des personnes créatives ..</b>	<b>194</b>
<b>Figure 24 : Modèle théorique de management de la créativité .....</b>	<b>199</b>

# SOMMAIRE

---

---

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>IV</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>VIII</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>X</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>XII</b>
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
<i>Section.I</i> <i>Le contexte de la Recherche.</i> .....	2
<i>Section.II</i> <i>Objectif de la recherche</i> .....	10
<i>Section.III</i> <i>Questionnement théorique de la recherche</i> .....	11
<i>Section.IV</i> <i>Enjeux de la recherche</i> .....	13
<i>Section.V</i> <i>Plan de la thèse</i> .....	14
PARTIE I.....	16
Fondements théoriques et méthodologie de la recherche .....	16
CHAPITRE I.....	18
PRINCIPES THÉORIQUES DE LA CRÉATIVITE : REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	18
<i>Section.I</i> <i>Le cadre conceptuel</i> .....	19
<i>Section.II</i> <i>Les principales approches concernant l'étude de la créativité</i> .....	32
<i>Section.III</i> <i>La créativité individuelle</i> .....	43
<i>Section.IV</i> <i>La créativité organisationnelle</i> .....	57
<i>Section.V</i> <i>Culture de la créativité en entreprise</i> .....	82
CHAPITRE II.....	110
POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE .....	110
<i>Section.I</i> <i>Paradigmes épistémologique et modes de raisonnements</i> .....	111
<i>Section.II</i> <i>Démarche méthodologique</i> .....	124
<i>Section.III</i> <i>La validité et la fiabilité de la recherche</i> .....	140
PARTIE II.....	146
Le management de la créativité : .....	146
Résultats et discussions.....	146
CHAPITRE III.....	148
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	148
<i>Section.I</i> <i>La créativité vue par les acteurs</i> .....	149
<i>Section.II</i> <i>Les caractéristiques de l'individu créatif</i> .....	166
<i>Section.III</i> <i>Les composantes de la créativité organisationnelle</i> .....	178
CHAPITRE IV .....	190
DISCUSSION DES RÉSULTATS, CONTRIBUTION, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE .....	190
<i>Section.I</i> <i>Discussion de la recherche</i> .....	191
<i>Section.II</i> <i>Contributions générales de la recherche</i> .....	201
<i>Section.III</i> <i>Limites et perspectives de la recherche</i> .....	206
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	211
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>216</b>
<b>TABLES DES MATIÈRES</b> .....	<b>227</b>
ANNEXES.....	231





# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## **Section.I Le contexte de la Recherche.**

Dans une récente temporalité, il était possible pour les entreprises d'évoluer dans un environnement conjecturable qui leur permettait de prendre le temps d'apprendre le passé pour mieux appréhender l'avenir. Cependant, les choses évoluent, mais surtout elles changent. De ce fait, les entreprises doivent elles aussi se développer continuellement, d'abord pour se renouveler, et ensuite pour survivre.

En effet, de nombreuses mutations (économiques, générationnelles, organisationnelles, technologiques, apparition des startups, l'avènement de la créativité en entreprise) ont poussé les entreprises à devenir plus compétitives et donc plus innovantes. À l'origine de l'innovation, il y a des idées et à l'origine des idées, il y a la créativité. Il faut rappeler qu'il existe un lien étroit entre innovation et créativité, car la mise en place d'une politique d'innovation exige d'établir un système qui va favoriser la créativité. Ainsi, un tel contexte met en exergue l'importance de la créativité, et de l'innovation comme force motrice indispensable pour le renouvellement, et donc le développement des entreprises.

### **I.1 Les mutations économiques**

La mondialisation oblige les entreprises à s'organiser pour créer et innover afin d'atteindre leurs objectifs. Ainsi naît une concurrence mondiale qui est à l'origine de la capacité des pays à mobiliser des idées, des talents et des organisations créatives (Kao, 1998).

Dans le but d'obtenir un avantage concurrentiel, il apparaît donc nécessaire de soutenir les initiatives créatives au sein d'une organisation afin de générer de nouvelles idées et d'innover. De ce fait, pour exploiter le potentiel créatif des individus, les acteurs de l'entreprise doivent mettre en place les conditions favorables à son fonctionnement.

Toutefois, nous savons aujourd'hui que le contexte de globalisation modifie considérablement les règles du jeu de la concurrence. En effet, les entreprises évoluent dans un environnement complexe et ultra concurrentiel qui bouleverse leurs stratégies globales et managériales.

Dans les années 90, suite à la globalisation de l'économie et des marchés, de nombreuses entreprises ont ainsi réorganisé leurs activités en insistant sur une stratégie de réduction des coûts. Cependant, celle-ci n'a pas été très productive et ne paraissait plus suffisante pour faire

face aux enjeux du siècle nouveau. Avec la montée de la concurrence et des ruptures technologiques, les entreprises sont donc à la recherche d'une plus grande flexibilité et d'un avantage concurrentiel qu'il est possible d'acquérir grâce au capital humain.

La globalisation est invisible, elle n'est plus une théorie mais une réalité avec des effets concrets (Ohmae, 2006). En effet, les marchés économiques sont caractérisés par leur dimension internationale et une hyper concurrence qui demandent aux pays et aux entreprises de prendre de nouvelles mesures en matière de développement et d'innovation ; le but étant de ne pas se retrouver en difficulté face à cette concurrence intensifiée. Il semble ainsi intéressant pour les entreprises de prendre en compte ces données essentielles dans leurs stratégies de développement économique.

La situation de très forte concurrence entre les entreprises, les marchés qui changent rapidement, et la difficulté de conserver un avantage concurrentiel durant une longue période, font référence à l'hyper concurrence. En marketing, on entend par hyper concurrence, le fait qu'avec le développement d'Internet et des canaux de ventes digitales, la concurrence a considérablement augmenté dans la grande majorité des domaines d'activités. Ainsi, il est beaucoup plus compliqué de rester compétitif. La stratégie qu'il convient d'adopter consiste à s'adapter à son environnement plutôt qu'à façonner les règles du jeu de la compétition.

En somme, l'utilisation des méthodes et la fabrication de produits standards ne peuvent plus procurer aux entreprises un avantage compétitif (Stern, 2004). Autrement dit, il devient primordial pour les organisations d'être capable de mettre en place des idées ou des produits innovants, pour être performants sur le long terme. Actuellement, toutes les politiques et décisions qui rentrent dans les plans conventionnels ne garantissent plus des gains de productivité, ni de la performance.

## **I.2 Les changements générationnels**

Les générations se succèdent au sein de la société, mais ne se ressemblent pas. Chacune est particulière et demande des modes de fonctionnement adaptés à ses attentes. Ces dernières années, on a assisté à l'apparition d'une nouvelle génération appelée la « Génération Y ». En effet, celle-ci fait naître des enjeux énormes en termes de management, de recrutement, d'intégration, de fidélisation, etc.

Les Anglo-Saxons ont été les premiers à écrire concernant cette génération, il est donc normal que celle-ci soit qualifiée de Génération « Why ». En rapport au fait qu'elle est très tournée vers le questionnement et la remise en cause de l'autorité des générations passées. Il y a donc un rapport de forces, lié aux disparités générationnelles qui s'installe et qui dans une moindre mesure peut desservir complètement l'organisation.

Les générations évoluent, la société également. Cette évolution couplée à l'émergence des nouvelles technologies et aux nouveaux modes de vie a marqué les 20-35 ans d'aujourd'hui, qui constituent cette Génération « Y ». Les comportements, ainsi que les mentalités de cette génération sont à l'extrême opposé de ceux des générations précédentes. Celle-ci est souvent qualifiée de génération impatiente, impertinente, qui ne respecte rien et ne veut pas travailler. Bien évidemment la société a des répercussions sur les organisations. Ainsi, au sein des entreprises on retrouve ce même problème d'incompréhensions face à cette jeune génération.

L'arrivée des « Y » dans le monde du travail est relativement bouleversante. Les entreprises sont donc obligées de revoir leurs modes de fonctionnement, ainsi que leurs styles de management en général. L'intérêt est d'arriver à comprendre cette génération, à travers ses attentes, ses aspirations et surtout ses caractéristiques. Certaines entreprises ont commencé à aller dans cette direction, et se sont rendu compte qu'il fallait s'adapter car les jeunes de cette génération détiennent un fort potentiel créatif.

Aujourd'hui, de nombreux ouvrages parlent des différentes générations qui composent la société, et notamment les multiples organisations. Même si les noms et les dates de naissances donnés à celles-ci peuvent varier selon les auteurs, tous s'accordent à dire qu'il existe cinq générations :

- La génération des traditionalistes (nés entre 1922 et 1945) ;
- La génération des baby-boomers (nés entre 1946 et 1964) ;
- La génération X (née entre 1965 et 1979) ;
- La génération Y (née entre 1980 et 1995) ;
- La génération Z (née à partir de 1996).

Ceux qui constituent la Génération « Y » considèrent que l'innovation est le moteur de l'économie. Elle doit aussi conduire les entreprises vers des changements d'organisation et l'exploitation de leurs potentiels créatifs.

### **I.3 Les évolutions du management**

Pendant longtemps, les modèles de management servaient plutôt la logique et la rationalité. En effet, le management dans les organisations s'est construit au fil des époques à l'aide de théories, concepts, méthodes ou pratiques ayant pour vocation principale la recherche de la performance économique. Les premiers courants concernent la gestion moderne des organisations avec les auteurs célèbres tels que F.W. Taylor, H. Fayol, H. Ford, M. Weber ou encore P. Drucker.

L'objectif premier est la recherche de la productivité sans prendre en compte l'intérêt du capital humain. Ensuite, de nouvelles pratiques ont vu le jour, et l'évolution des mentalités a permis de voir au-delà de cet intérêt purement économique et financier. D'ailleurs, de nombreux praticiens sont venus enrichir le monde managérial avec la mise en valeur de nouveaux concepts liés à la structure interne de l'organisation ou à l'environnement. En outre, ils ont également mis en exergue le fait qu'il y a de nombreux autres acteurs qui peuvent avoir de l'influence sur la stratégie de l'entreprise.

Force est de constater que le management a dû évoluer face aux impératifs de l'époque liés à la politique, l'économie, ou encore la technologie. Non seulement l'apparition des nouvelles technologies a apporté de nouveaux supports, mais en plus le vocabulaire managérial s'est considérablement enrichi avec des termes devenus incontournables aujourd'hui : compétences, gestion alternative des ressources humaines, économie de la connaissance, stratégie d'entreprise, intelligence collective, management stratégique, essor de l'immatériel, innovation, créativité, management participatif...

De nos jours les innovations ne concernent pas que les technologies ; sur le management celles-ci se font tant au niveau de l'organisation que de son système de fonctionnement.

Les pratiques managériales innovantes naissent des entreprises elles-mêmes. Elles sont le fruit d'expérimentations, de challenges venant des entreprises ou des leaders d'entreprise, afin de trouver de nouvelles méthodes adaptées à l'environnement et aux générations actuelles. Cependant qui dit innovation, dit également confiance, créativité, prise de risque, collaboration,

leadership, apprentissage. La créativité est certainement l'une des variables la plus importante aujourd'hui.

#### **I.4 Les nouvelles technologies de l'information et de la communication**

Grâce à l'évolution des nouvelles technologies, le paysage économique se modifie en permanence, les marchés explosent et la fidélité du client (ou du consommateur) n'est plus immuable. L'économie devient complexe : ce qui fait que les éléments les plus performants ne sont pas nécessairement les plus expérimentés, mais plutôt ceux qui sont prêts à oublier rapidement les anciens codes pour participer à la construction de ce qui va primer dans le futur.

Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, aussi appelées NTIC, ont un réel impact non seulement sur le rythme de la croissance, mais aussi sur le contenu des activités économiques. Qu'il s'agisse d'activités de production ou de consommation, on assiste à l'éclosion d'une nouvelle économie. Celle-ci porte sur tous les progrès techniques actuels qui, par leur apparition et leur propagation, ont pour conséquence de faire naître de nouvelles attitudes économiques. Ce qui caractérise également cette économie, c'est l'importance accordée à l'immatériel, le savoir ou encore la connaissance.

Par ailleurs, il faut aussi ajouter que les NTIC poussent inéluctablement les entreprises à construire de nouvelles formes d'organisation, et à modifier leurs structures de fonctionnement (plus de décentralisation, moins de hiérarchie, plus d'autonomie et de capacité de décision, moins de procédures...).

Le capitalisme aujourd'hui va vers une prise en compte importante de la connaissance et du savoir, lesquels se développent à travers la définition de nouvelles structures organisationnelles privilégiant l'apprentissage et le développement d'innovations.

Les économies fondées sur la connaissance se sont constituées historiquement à partir d'un double phénomène : d'une part, une tendance longue, caractérisée par une augmentation des ressources consacrées au capital dit immatériel ; d'autre part, un changement technologique majeur, avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Il est évident que de nos jours, pour comprendre le fonctionnement des économies et des sociétés contemporaines, il est nécessaire de prendre en compte le rôle primordial des

connaissances, de l'immatériel et des nouvelles technologies. La compétitivité des entreprises et le développement économique des pays en dépendent directement.

Le cycle qui va de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle au début du 21<sup>ème</sup> siècle, se situe en effet au cœur d'une période de grands bouleversements, très largement centrée sur les nouvelles technologies de la connaissance et de l'information. Dans cet environnement difficile à appréhender, les comportements des principaux acteurs économiques se sont considérablement modifiés. Chacun des acteurs cherche à s'adapter, et à tirer parti des nouvelles possibilités offertes par la société de l'information et de la connaissance.

En effet, l'économie a changé. En quelques années, une nouvelle ressource s'est révélée comme un moteur déterminant de la croissance des économies : l'immatériel. Pendant la période des Trente Glorieuses, le dynamisme économique reposait essentiellement sur la richesse en matières premières, les industries manufacturières et la quantité de ressources matérielles dont disposait chaque nation. Tout ceci est de moins en moins vrai. Actuellement, la véritable richesse n'est pas concrète, elle est irréelle. Elle n'est pas matérielle, elle est immatérielle. C'est donc la capacité à innover, à créer des concepts et à produire des idées qui est devenue un marqueur dans la recherche de compétitivité. Autrement dit, les performances économiques ne sont plus garanties par le capital matériel. Aujourd'hui, on distingue la véritable richesse d'une entreprise, par les talents, la connaissance et le savoir des hommes et des femmes (le capital immatériel). L'économie de l'immatériel s'appuie sur de nouvelles matières premières : le savoir, les connaissances, la créativité, l'imagination, les technologies de l'information, la capacité d'entreprendre.

## **I.5 Le phénomène des startups**

Les startups représentent un sujet de curiosité. Elles ont éveillé un enthousiasme certain vers la fin des années 90, puis un rejet entre 2000 et 2001, et depuis 2002 il y a un regain d'intérêt de la part du monde économique, financier et du secteur de l'emploi. Quand on étudie le phénomène des startups, on se rend compte rapidement que s'agissant de l'expansion de celles-ci, elle s'est déroulée dans un contexte comportant de nombreuses perturbations.

Le passage du XX<sup>ème</sup> au XXI<sup>ème</sup> siècle est marqué par des ruptures importantes sur plusieurs plans : économique, technique, sociale, technologique, organisationnelle... Des auteurs tels que Livian (1998) ou encore Cohen (2006) disent que ces ruptures sont la

conséquence d'un contexte stimulé par les nouvelles technologies, allié à l'émergence ou la modification de difficultés économiques. À cela s'ajoute, les mutations des entreprises (flexibilité, spécialisation, compétitivité, concurrence internationale...), les nouveaux comportements et les nouvelles relations au travail. Cet environnement est non seulement favorable à l'apparition d'un tout nouveau type d'entreprise, mais il met aussi en évidence deux concepts bien connus, à savoir ; celui de *destruction créatrice* (Schumpeter, 1951), et celui de *d'exploration et d'exploitation* (March, 1991). En effet, la multiplication des startups dans les années 90 est due à l'exploration de nouvelles activités, au développement de nouvelles capacités organisationnelles, et à la captation des opportunités, sinon à l'innovation. Boutillier et Uzunidis (1999) ont expliqué que la capacité des entreprises à innover dépend d'un environnement favorable à l'innovation, mais aussi, à la personnalité du dirigeant qui correspond ici à ce que Schumpeter (1951) appelle « *entrepreneur novateur* ».

Par ailleurs, cette période est également caractérisée par un phénomène de mode sur les levées de fond, avec l'apparition des « Business Angel ». Ce sont généralement des personnes physiques qui décident d'investir dans le capital d'une startup en début de création (étape appelée « amorçage »). En plus de l'aide financière, le « Business Angel » apporte ses compétences, son patrimoine et son réseau, ses conseils et son expérience dans le domaine entrepreneurial.

Actuellement, l'innovation est une thématique récurrente qui traverse les domaines et les disciplines notamment politique, le monde de l'entreprise, la sphère économique, le champ scientifique... Elle est affichée dans les politiques comme une source de croissance et de progrès, le moyen idéal à la fois d'assurer un développement durable dans les pays dits développés et d'améliorer le niveau de vie dans les pays en voie de développement. Mais plus encore, elle est au cœur de l'esprit d'entreprise des startups. L'environnement concurrentiel et incertain de ce type d'entreprise fait qu'au-delà de la recherche de croissance rapide, elle est orientée vers l'innovation permanente.

Bien évidemment, le type de management dans ces organisations est en total contradiction avec ce qui se fait dans les entreprises dites « classiques » ou « traditionnelles ». Afin de rivaliser avec ces « jeunes pousses » très innovants, certains grands groupes ont décidé de créer d'autres sociétés qui valorisent la recherche et l'innovation. Ces filiales sont appelées des « spin-off. » et sont gérées pratiquement comme des startups. L'avantage de ces sociétés,



c'est qu'elles allient les connaissances et les métiers de la maison mère, avec la créativité, l'organisation et les modes de management des entreprises innovantes.

## **I.6 De la créativité à l'innovation**

Au sein d'un environnement économique en perpétuel changement, et dans lequel la recherche d'avantages concurrentiels passe par la mise en valeur d'éléments comme l'innovation et le savoir ; la créativité apparaît comme une composante d'une importance capitale pour assurer la compétitivité des entreprises. En effet, elle est un outil qui active le processus innovant par la génération et le développement d'idées.

Historiquement la créativité était le plus souvent associée à l'art, la culture, ou à la pensée et très peu à des domaines relevant du monde économique ou de l'entreprise. Cependant, cette vision a évolué car dans la perspective de l'acquisition puis de l'accroissement d'avantages compétitifs, cette même créativité peut être mise en pratique au sein d'une organisation. Pour étayer cette idée, Richard Florida (2002) affirme que « *la créativité est la source décisive pour l'avantage compétitif car les nouvelles technologies, les nouvelles industries, la richesse et la prospérité économique proviennent d'elle* ». De plus, vu qu'elle constitue une caractéristique propre aux individus, elle devient alors un élément qui va bouleverser l'ensemble des processus de l'activité d'une entreprise. En ce sens, elle doit devenir une nouvelle valeur dans la culture de l'entreprise, à travers l'utilisation de techniques et de méthodes adaptées qui vont nourrir le processus continu d'innovation. Il est important de rappeler que l'innovation survient au travers d'une culture d'entreprise favorable, de pratiques et méthodes adaptées, et aussi d'une alchimie entre les individus de l'organisation. Cette alchimie est le résultat de nombreux facteurs tels que la connaissance, la motivation, les personnalités et la créativité (Delayre et al., 2015).

En somme, la créativité et l'innovation représentent des facteurs clés de l'efficacité et de la force compétitive des organisations à l'échelle nationale et mondiale. Elles peuvent même être qualifiées de ressource du XXI<sup>ème</sup> siècle, car elles permettent de faire face aux défis liés à l'automatisation et la robotisation, l'uberisation de l'économie, les défaillances dans la gestion des ressources humaines (elles permettent de replacer l'humain au cœur de l'organisation), l'évolution des NTIC, ...

## **Section.II Objectif de la recherche**

De nos jours, avec la mondialisation et la concurrence internationale, l'environnement des entreprises (notamment celui des startups) est complexe, mais surtout changeant. L'une des réponses à cette problématique, est l'adaptabilité créative (Amabile, 1988 ; Kanter, 1983 ; Shalley, 1995). En d'autres termes, il faut innover, afin de proposer de nouveaux produits ou d'apporter de nouvelles pratiques ; bien sûr dans le but de disposer d'un avantage concurrentiel. De ce fait, le management mis en place par ces organisations doit permettre de favoriser les stratégies d'innovation. Pour qu'il y ait innovation, il faut produire de nouvelles idées, donc être créatif. Ce qui sous-entend que le point de départ à l'innovation, ce sont les stratégies de management centrées sur la créativité.

L'innovation et la créativité sont le secret de l'avantage concurrentiel et compétitif des organisations ; la créativité est nécessaire pour produire l'innovation (Higgins, 1995). Aussi bien les praticiens que les chercheurs reconnaissent que la créativité peut être considérée comme un des facteurs indispensables à la recherche d'avantages organisationnels compétitifs (Amabile et al., 1996 ; Shalley, 1995). Westwood et Sékine (1988) définissent la créativité comme le « *fuel de l'organisation* ». Par ailleurs, selon eux, les actes créatifs et l'innovation sont les facteurs déterminants du futur de l'organisation.

Étudier la créativité dans un environnement aussi innovant et concurrentiel que celui des startups présente deux intérêts majeurs, à savoir :

- Déterminer dans quelles mesures la créativité constitue un des moteurs dans l'instauration d'une culture de l'innovation,
- Identifier les contours d'un management type des personnes dites « créatives ».

La littérature est riche d'ouvrages qui sont venus enrichir les réflexions sur la créativité. En effet, il y a de nombreux écrits, ainsi que des recherches diverses provenant de multiples domaines (psychologie, sociologie, psychanalyse, management, stratégie, ...) qui ont en commun les cadres d'analyse de cette thématique (l'individu, le groupe ou le collectif, et l'organisation).

Le travail de cette thèse sera de réfléchir à ce sujet essentiellement sur le plan individuel et organisationnel, mais dans les entreprises innovantes telles que les startups. Malgré une littérature abondante, il n'y a pas beaucoup de recherches qui se sont concentrées sur ce type d'organisation. C'est dans le but d'apporter un nouvel angle d'approche à l'étude du concept de créativité dans les organisations innovantes que cette thèse va être élaborée.

### **Section.III Questionnement théorique de la recherche**

Dans cet environnement devenu complexe et changeant, la créativité apparaît comme l'un des besoins majeurs de notre époque, un défi essentiel de l'organisation (Simon, 1992 ; Messmer, 2001). En effet, elle répond à un besoin de compétitivité et d'innovation de la part des entreprises à l'heure actuelle et nécessite des modes de travail spécifiques pour favoriser son développement.

Il faut savoir que durant des décennies, le domaine de la créativité était traité uniquement sous des catégories éparpillées allant de l'imagination, l'invention, le génie, aux enfants doués et surdoués (Leboutet, 1970). Ce n'est qu'à partir des années 50, avec les travaux de J.P. Guilford (les études factorielles sur les modèles de la structure de l'intelligence) que l'intérêt se porte un peu plus sur la créativité en elle-même.

Les États-Unis ont été le pays précurseur en matière d'étude de la créativité. Ensuite, l'étude s'est étendue à quelques pays européens comme la Grande-Bretagne, l'Allemagne, l'Italie ou encore la Russie Soviétique.

Au départ, les nombreuses recherches pouvaient sembler différentes, voire contradictoires. Cependant, deux cadres d'analyse distincts ressortaient :

- Le premier cadre est celui de la théorie des traits et des facteurs : ici la créativité constitue une dimension psychologique variable selon les individus. De ce point de vue, les recherches sont axées sur les capacités créatrices et sur les individus.
- Le deuxième cadre s'inspire de la théorie psychanalytique : les travaux sont de préférences tournés vers l'étude des processus.

Bien évidemment, dans la temporalité humaine, la recherche sur la créativité s'est considérablement enrichie, et avec à chaque fois de nouvelles approches. L'approche psychologique, qui considère les capacités à associer des idées comme le trait majeur d'une personne créative (Maslow, 1950 ; Toynbee, 1962 ; Baron, 1969). L'approche cognitive, qui se focalise sur les représentations mentales, les processus de traitement et de transformation de l'information (Boden, 2004 ; Smith et *al.*, 1995 ; Weisberg, 1986, 1993). L'approche biologique, qui s'appuie sur les caractéristiques physiologiques des individus (Guilford, 1967 ; Torrance, 1998). L'approche pragmatique avec notamment le *brainstorming* (Osborn, 1948) et *le Creative Problem Solving*. L'approche interactionniste, qui repose sur l'idée que la créativité résulte de l'interaction entre différents domaines socio-culturels (Drazin, 1995 ; Lubart, 1999 ; Woodman, 1993). L'approche multivariée, qui considère que la créativité est la convergence de facteurs cognitifs, conatifs et environnementaux (Sternberg et Lubart, 1999 ; Botella et *al.*, 2003 ; Fürst et *al.*, 2014 ; Storme et *al.*, 2014).

Il y a vraiment une grande diversification de conception de la créativité, allié à une évolution complexe dans le temps. Malgré tout cela, peu d'études se sont intéressées au management de la créativité dans les entreprises innovantes. Notre recherche aura donc pour but d'identifier si ce concept de créativité est traité de manière différente ou spécifique, au sein des organisations innovantes comme les startups. Ainsi la problématique à laquelle il s'agira de répondre est la suivante : **Quels sont les leviers de développement de la créativité dans les startups ?** Autrement dit, notre travail de recherche nous permettra de déceler s'il y a un management spécifique aux personnes qui ont un potentiel créatif.

De cette question principale, découle différentes questions de recherche qui permettront de répondre à notre problématique :

- ✓ **L'organisation peut-elle être génératrice de créativité ?**
- ✓ **Comment faire pour amener un individu à générer plus d'idées créatives ?**
- ✓ **Les personnes dites « créatives » sont-elles managées différemment ?**

Le positionnement théorique que nous allons adopter, se situe au sein de l'approche de type multivariée. En effet, nous considérons que la créativité est influencée par le regroupement de facteurs cognitifs, conatifs et environnementaux. Au vu de ce qui précède, la problématique à laquelle s'intéresse cette thèse est celle de comprendre les mécanismes de construction du

management de la créativité, à l'aune de la créativité individuelle et de la créativité organisationnelle.

## **Section.IV Enjeux de la recherche**

Dans un souci de compréhension épistémologique, notre recherche n'aura pas pour but d'opposer innovation et créativité. Bien au contraire, notre postulat est que la créativité constitue un point de départ à l'innovation.

Dans le monde contemporain, le rôle stratégique de l'innovation dans la vie des organisations apparaît plus qu'incontournable et incontestable. La pression économique, marquée par une complexité et une instabilité grandissante pousse en effet les entreprises vers une recherche accélérée de nouvelles solutions (Johnson, 1992).

Étymologiquement parlant, la lexie innovation vient du mot latin *innovare* qui signifie « *revenir à, renouveler* ». Il est composé par le suffixe *-in*, qui veut dire *dans*, et le mot latin *novare*, qui signifie *nouveau, refaire, transformer, changer*. Le dictionnaire Larousse définit l'innovation comme l'action d'innover, c'est-à-dire l'ensemble du processus qui se déroule depuis la naissance d'une idée jusqu'à sa matérialisation (lancement de produit, de service, de procédé...). Face à ce constat, pour innover il est nécessaire de développer la créativité, car celle-ci vise à modifier les connaissances en se basant sur le savoir, en les remaniant, les recombinaut, et en leur donnant d'autres directions et d'autres valeurs. Dans ce contexte, la créativité est considérée comme un facteur essentiel permettant à l'organisation de répondre aux opportunités du marché, de croître, de participer activement à la compétition internationale et à terme de créer un avantage compétitif (Kanter, 1983, 1988 ; Van de Ven, 1986 ; Van de Ven & Angle ; 1989).

Par ailleurs, la créativité dépend de la capacité d'un individu ou d'un groupe à faire émerger un ou plusieurs types d'actions susceptibles d'apporter une réponse appropriée à une situation donnée ou une opportunité à saisir. Toute activité créative, demande des méthodes et des procédés favorisant des comportements et des motivations permettant le jaillissement d'idées nouvelles. Il paraît donc indispensable de prendre en compte la dimension managériale que peut revêtir ce concept de créativité, notamment lorsqu'il est question d'organisations innovantes.

L'environnement des startups est complexe et imprévisible, donc en perpétuel changement. L'étude de la créativité des personnes dans ce genre d'organisation permettrait dans un premier temps de vérifier si elle est traitée de la même manière que dans les entreprises classiques, et ensuite, d'identifier des pratiques et/ou des méthodes managériales (qu'elles soient d'ordre individuelles ou organisationnelles) spécifiques à ce type d'organisation. De plus, ce sera également l'occasion d'enrichir la littérature concernant l'analyse de la créativité, dans un contexte qui n'a pas encore été vraiment exploré auparavant.

## **Section.V Plan de la thèse**

Cette thèse se décompose en deux parties. La première partie est consacrée à l'élaboration du cadre conceptuel et de la méthodologie de notre recherche. Elle se structure en deux chapitres. La seconde partie se focalise sur la présentation et la discussion des résultats. Elle se structure également en deux chapitres.

**Le chapitre 1** est consacré à la revue de la littérature sur la créativité, à travers les différentes approches théoriques et la définition des concepts clés. **Le chapitre 2** quant à lui, expose les choix épistémologiques et méthodologiques de notre travail.

**Le chapitre 3** met en évidence les principaux résultats de l'analyse des données de l'étude. Enfin, dans **le chapitre 4** nous allons discuter des résultats, présenter les contributions de la recherche, les limites, ainsi que les perspectives.

L'illustration ci-après présente le plan détaillé de cette thèse.

**PARTIE I**  
**Fondements théoriques et  
méthodologie de la recherche**

**Chapitre I**

Principes théoriques de la créativité :  
Revue de la littérature

Section I : Le cadre conceptuel

Section II : Les principales approches  
concernant l'étude de la créativité

Section III : La créativité individuelle

Section IV : La créativité organisationnelle

Section V : Culture de la créativité en  
entreprise

**Chapitre II**

Posture épistémologique et cadre  
méthodologique de la créativité

Section I : Paradigmes épistémologiques et  
modes de raisonnement

Section II : Démarche méthodologique

Section III : La validité et la fiabilité de la  
recherche

**PARTIE II**  
**Le management de la créativité :  
Résultats et discussions**

**Chapitre III**

Présentation des résultats

Section I : La créativité vu par les acteurs

Section II : Les caractéristiques de  
l'individu créatif

Section III : Les composantes de la  
créativité organisationnelle

**Chapitre IV**

Discussions des résultats, contributions,  
limites et perspectives de la recherche

Section I : Discussions de la recherche

Section II : Contributions générales de la  
recherche

Section III : Limites et perspectives de la  
recherche

# **PARTIE I**

## **Fondements théoriques et méthodologie de la recherche**



Malgré certaines contraintes, il demeure indubitable de penser que le potentiel créatif au sein d'une organisation soit la mobilisation des capacités créatives de chaque individu en vue de créer de nouveaux produits, services, ou procédés. De fait, il convient d'analyser cette créativité en se focalisant notamment sur l'individu, et l'organisation.

D'emblée, il faut rappeler que cette thématique de la créativité est largement examinée dans les entreprises, tout comme dans le champ du management qui lui est dédié. Cependant, la littérature manque de contributions et d'écrits concernant le traitement de ce concept dans les organisations innovantes. Par conséquent, notre recherche servira à identifier les composantes et les représentations de la gestion du potentiel créatif dans les startups : l'objectif étant de dégager une structuration managériale de la créativité dans ce type d'organisation particulière.

Pour rendre compte de notre problématique, la première partie comportera deux chapitres. Le premier chapitre sera consacré à la revue de la littérature de la créativité mais aussi à ses diverses appréhensions théoriques et conceptuelles. Le deuxième chapitre, quant à lui présentera le processus méthodologique de notre recherche, ainsi que notre positionnement épistémologique.

# CHAPITRE I

## PRINCIPES THÉORIQUES DE LA CRÉATIVITÉ : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le terme « créativité » n'est pas seulement un terme à la mode, mais il est également présent partout. Il existe désormais une multitude de site web, ouvrages, entreprises ou autres, qui dispensent des conseils pour aider à développer son potentiel créatif. Par exemple, lorsque l'on tape le mot « créativité » sur Google, en quarante-quatre secondes on obtient 33 300 000 réponses qui s'y rapportent. De même, si on tape plutôt « creativity », on obtient également en quarante-quatre secondes 469 000 000 réponses. On constate aisément qu'au-delà d'un effet de mode, la créativité est devenue un véritable business.

Cette notion de créativité ne manque pas d'approches conceptuelles, d'études méthodologiques, ou encore de cadres d'analyses. Notre travail lui, va s'axer sur le cadre individuel et organisationnel. Par ailleurs, il existe différentes définitions de celle-ci, selon qu'elle est abordée comme une caractéristique personnelle, un processus, un résultat ou une méthode.

Nous analyserons dans ce chapitre la littérature sur le sujet, les bases conceptuelles relatives à la créativité et le cadre théorique de cette dernière. Pour ce faire, nous allons dans un premier temps présenter et définir le concept central. Dans un second temps, nous verrons les différentes approches théoriques de l'étude de la créativité, avant d'aborder les concepts de créativité individuelle, et de créativité organisationnelle. Enfin, nous analyserons les éléments permettant l'instauration d'une culture de la créativité en entreprise ; à travers les méthodes et pratiques permettant de développer la créativité mais aussi comment il est possible de l'inhiber.

Les enseignements issus de notre examen de la revue de la littérature, nous permettrons de définir les bases de notre positionnement conceptuel.

## **Section.I Le cadre conceptuel**

Cette section nous permettra de passer en revue la littérature de notre notion de base, afin de mieux la saisir. En effet, il sera question ici de voir l'évolution historique de ce concept de créativité d'analyser les différents courants de pensées, ainsi que les différentes définitions données par les auteurs et chercheurs.

### **I.1 De la pensée créative à la créativité**

À l'origine, la notion de créativité ne fut considérée que dans une optique purement mystique et religieuse. Dans l'Antiquité, celle-ci était initialement d'essence divine ; elle ne concernait pas le commun des mortels mais uniquement les dieux. Par ailleurs, il est fait état dans les textes anciens (grecs ou judéo-chrétiens) de cette même idée de croyance mystique et de foi religieuse concernant la création. Il y a également une allusion au fait que l'esprit serait composé de deux chambres : l'une le réceptacle, remplie d'inspiration par les muses ; l'autre est réservée à l'expression de cette inspiration (Lubart et al., 2003).

Platon disait que le poète ne peut créer que ce que la muse souhaite, et lui inspire. On retrouve cette perception de la créativité dans certains récits introspectifs d'artistes comme Beethoven par exemple, qui expliquait qu'il était sous l'emprise d'un esprit qui lui dictait la musique qu'il écrivait (Deriaz, 2006). Dans l'approche mystique, la créativité est parfois associée à des troubles de l'humeur (Dacey & Lennon, 1998).

Aristote est le premier à avoir apporté une toute autre analyse en ce sens qu'il dissociait créativité et spiritualité. Selon lui, plutôt que dans l'inspiration divine c'est « *dans son for intérieur que l'inspiration de l'être humain prend sa source, dans l'enchaînement de ses associations mentales* ». Il associait aussi le talent créateur à des désordres psychiques tel qu'un tempérament mélancolique (Lubart et al., 2003).

Durant plusieurs siècles, la vision mystique alliée à une idée d'obscurantisme entretenue par l'Église, ont écarté toutes réflexions possibles sur la créativité. Il faudra attendre longtemps, jusqu'à la Renaissance pour que celle-ci resurgisse comme sujet de discussion aussi bien dans les domaines philosophiques, littéraires, que scientifiques (Albert et Runco, 1999). Cette

conception spirituelle et surnaturelle de la créativité a pris fin au cours du XVIII<sup>e</sup> siècle. Les débats philosophiques portent dorénavant sur les fondements du génie créatif et le talent. Le talent ne semblerait être qu'une performance particulière, alors que le génie créatif serait « *une capacité innée impliquant l'imagination associative qui permettrait de combiner les idées, le jugement et l'évaluation des idées produites, ainsi que les valeurs esthétiques qui guident la recherche d'idée* » (Lubart et al., 2015).

C'est avec la Révolution Industrielle que le terme de créativité apparaît dans le monde des entreprises. Ce sont les travaux de Schumpeter sur la croissance économique, le rôle des entrepreneurs et l'impact de l'innovation avec son concept de « *destruction créatrice* » (Burger-Helmchen et al., 2016), qui ont favorisé l'émergence de cette notion dans les organisations.

Dans les années 1960-1970 (avec les applications du Brainstorming d'Osborn, la synectique de Gordon, les méthodologies de Problem Solving, les travaux de Guilford sur la pensée divergente et convergente, etc...), la créativité a été envisagée d'un point de vue collectif et elle devient un sujet d'étude pour les chercheurs (D. Bardin, 2006). De nos jours, ce concept est plébiscité dans différents domaines et suscite l'intérêt de nombreux chercheurs. En effet, certains auteurs mettent en évidence le fait que la créativité ne permet pas seulement des gains de productivité mais aussi des gains en termes de reconnaissance sociale (Rouquette, 2007).

Selon les domaines et les axes de recherche, les spécificités du champ de la créativité peuvent être différentes.

## I.2 Psychologie de la créativité

Les chercheurs en psychologie sont les premiers à s'être intéressés au concept de créativité et aux individus créatifs. Comme l'affirme Yeremian (1998), « *le thème de la créativité est l'un des plus populaires de la psychologie pendant la période comprise entre 1945 et 1960* ».

Dans son ouvrage, « ***Psychologie de la créativité*** »<sup>1</sup>, Todd Lubart affirme que « *la créativité constitue un trait qui nous distingue le mieux des autres espèces vivantes : une capacité à la source même de la culture et de l'humanité. Approfondir nos connaissances dans ce domaine nous conduira peut-être à mieux saisir ses spécificités* ». En effet, compte tenu de

---

<sup>1</sup> Todd Lubart, Psychologie de la créativité, ed. Armand Colin, 2005

l'importance de cette thématique tant sur le plan économique et organisationnel, que sur le plan technologique ; il paraît donc nécessaire de comprendre les phénomènes psychologiques associés à celle-ci. Par ailleurs, l'étude psychologique de la créativité permet de remonter aux origines de son analyse afin de mieux appréhender son fonctionnement, les mécanismes d'émergence d'idée chez les créatifs, ou encore les processus créatifs.

Comme nous l'avons indiqué plus haut, l'histoire de l'étude de la créativité commence aux alentours des années 50 avec les travaux de Guilford. En ce temps, il soutenait que la créativité est une compétence de base qui permet le développement socioculturel de l'homme (1967, 1971). Au fil des époques, plusieurs théories sont venues enrichir le champ de la psychologie concernant la créativité.

Nous allons faire une étude comparative des principales théories de la créativité au travers de la théorie des traits et des facteurs, la théorie associationniste, la théorie psychanalytique, la théorie behavioriste, la théorie gestaltiste, la théorie existentialiste, et la théorie interpersonnelle.

### ***1.2.a La théorie des traits et des facteurs***

D'après cette théorie, les traits de personnalités différencient les individus les uns des autres, d'une manière stable, à l'intérieur d'une même culture. Elle a fait progresser les travaux sur les connaissances des capacités créatives.

### ***1.2.b La théorie associationniste***

Selon Mednick (1962), le processus créatif repose sur l'association d'éléments formant de nouvelles combinaisons qui remplissent certaines exigences spécifiques ou qui sont utiles. Plus les éléments de l'association sont éloignés les uns des autres, plus la solution est créative. Pour vérifier cette théorie, il a mis au point un test de créativité appelé « *Remote Associates Test* » (1968). Ici c'est la capacité à produire un associé sans répondre aux règles de la logique, de la formation de concept, ou de la résolution de problème qui est à chaque fois évaluée.

### ***1.2.c La théorie psychanalytique***

La psychanalyse est une méthode thérapeutique basée sur des procédés d'investigation des processus psychiques, conçue par Freud, en 1885. La psychanalyse freudienne cherche la

source de l'acte créateur, de l'artiste et du poète dans les fantasmes. D'après lui, seules les personnes malheureuses qui rêvent et qui imaginent peuvent être créatives. L'artiste est pour Freud un « *introverti qui frise la névrose* », ainsi donc il y a une grande similitude entre névrose et créativité (Leboutet, 1970). Trois courants sont issus de cette pensée freudienne :

- Le premier courant rattache directement la pensée créative à l'inconscient (Hartmann, 1939, 1951).
- Le deuxième courant place l'intérêt sur le préconscient. Un auteur comme Kris (1950) par exemple, suppose qu'il existe dans le préconscient des idées tout organisées qu'un stimulus vient précipiter dans la conscience.
- Le troisième courant attribue un rôle destructeur à l'inconscient dans la création et concentre sur les processus préconscients la presque totalité de l'activité créatrice (Kubie, 1958)

#### ***1.2.d La théorie behavioriste***

Le behaviorisme est une doctrine qui a fait son apparition aux États-Unis vers le début du XX<sup>e</sup> siècle. C'est le psychologue J-B Watson qui en a posé les bases. Ce courant étudie le comportement observable, analyse les processus au sein de l'environnement et l'histoire des interactions de l'individu avec son milieu. En outre, dans cette théorie, la créativité, les pensées, et les émotions sont des processus internes inobservables ; donc inexplorables. Le behaviorisme cantonne son étude aux comportements liés aux processus de pensée, de création. L'idée est que c'est l'environnement social qui conditionne la personnalité et les comportements. Ainsi, l'homme stocke dans sa mémoire divers stimuli fruit de l'environnement qui l'entoure, qui vont lui permettre de penser, d'être créatif, sans qu'il en soit conscient.

#### ***1.2.e La théorie gestaltiste***

Ce sont les psychologues M. Wertheimer, K. Koffka et W. Köhler qui ont fondé ce courant en réaction au behaviorisme. Le principe général de cette théorie est que « *le tout est plus que la somme de ses parties* », c'est-à-dire que les phénomènes psychologiques sont étudiés comme des totalités et non comme des éléments isolés les uns des autres. Par ailleurs, ces phénomènes ainsi que les comportements humains ne peuvent être décomposés en une simple chaîne associative de type : stimulus → réponse. Concernant la créativité, ils se sont

intéressés au phénomène de « *l'insight* » que l'on qualifie en psychologie comme étant un phénomène de découverte soudaine de la solution dans une situation-problématique après une période plus ou moins longue de tâtonnement (Richard, 2017).

### ***1.2.f La théorie existentialiste***

Le postulat défendu par May (1959) dans ce courant, soutient que la créativité est une trouvaille. Par sa sensibilité et son esprit prédisposé, le peintre crée le cadre du paysage qu'il souhaite peindre. De ce fait, il crée un cadre pour développer son jeu créatif. May ajoute que l'individu créatif est ouvert à son environnement ; il est alors plus réceptif et disposé à la trouvaille. En somme la créativité serait la satisfaction d'une nécessité de communiquer avec l'environnement et de se réaliser.

### ***1.2.g La théorie interpersonnelle***

Cette théorie accorde la prééminence aux facteurs sociaux (Adler, Lasswell, ...). Moreno (1963) par exemple, développe une théorie de la spontanéité et de la créativité qui considère que ce sont les capacités individuelles qui conditionnent les interactions entre les personnes, entre les personnes et les choses, et entre les sociétés. Fromm, Rogers et Maslow (1959) eux, mettent l'accent sur les facteurs sociaux de la créativité.

## **I.3 Les multiples définitions de la créativité**

Après la présentation des premiers travaux portant sur la créativité, et avant de pousser les réflexions plus loin dans nos recherches, il est important de définir cette notion. En effet, Rouquette (1976) disait que « *le chercheur doit avant tout préciser les contours du concept qu'il étudie* ».

### ***1.3.a Un concept difficile à définir***

Comme nous l'avons vu préalablement, la créativité est un concept assez récent, ayant connu une évolution historique, et qui jouit en outre d'une certaine ubiquité. De ce fait, il est impossible de lui donner une définition claire et précise même s'il y a déjà eu de nombreuses tentatives. Leboutet (1970) confirme cette idée en disant que « *le mot créativité revêt diverses significations selon les auteurs, les situations variées dans lesquelles on l'utilise, les théories explicites ou implicites qui sous-tendent son emploi* ».

Selon le psychologue américain Paul E. Torrance (1988) : « *La créativité est presque infinie. Elle implique chaque sens (l'odorat, la vue, l'audition, les sentiments, le goût et même peut-être l'extrasensoriel). Donc, même si nous avons une conception précise de la créativité, je suis certain que nous aurions des difficultés à l'exprimer* ». Simonton (1988) définit la créativité selon qu'elle appartient ou pas à l'une des catégories qu'il nomme les « 4 P's » : *processus, produit, trait de personnalité, ou acte de persuasion*. De nombreux auteurs ont décidé de ne retenir que trois de ces quatre catégories (Amabile, 1983 ; Aznar, 2005 ; Feldman, Csikszentmihalyi et Gardner, 1994).

Le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales, définit la créativité comme : la capacité, le pouvoir qu'a un individu de créer, c'est-à-dire d'imaginer et de réaliser quelque chose de nouveau.

Le dictionnaire Larousse, définit la créativité comme : la capacité, la faculté d'invention, d'imagination.

De manière plus générale, ce qui ressort de la plupart des définitions concernant la créativité, c'est que ce concept est étroitement lié à une volonté de recherche de la nouveauté, de renouvellement, ou encore d'amélioration de ce qui existe déjà. Et cela, quel que soit le domaine.

D'après la psychologue Teresa Amabile (1990), la créativité est la production d'idées nouvelles et appropriées qui concerne n'importe quel domaine de l'activité humaine, allant de la science à l'art, en passant par l'éducation, les affaires et la vie quotidienne. De même, Csikszentmihalyi (1996) considère que la créativité correspond à n'importe quel acte, idée ou produit qui change un domaine existant ou qui le transforme en un nouveau domaine.

Pour Plucker (2004), la créativité est le jeu réciproque entre des aptitudes et un processus par lequel un individu ou un groupe réalise une production qui est à la fois nouvelle et appropriée dans un certain contexte social.

De Bono (1973), affirme qu'être créatif, c'est créer et organiser quelque chose qui n'existe pas encore. On est là dans la production, l'aptitude, la volonté de développer une réponse, une idée nouvelle et appropriée face à une situation donnée.

Rickards et Moger (2000), eux aussi font référence à un processus multivarié aboutissant à des résultats nouveaux et pertinents.



Au-delà de cet aspect de nouveauté, certains auteurs retiennent aussi l'idée que la créativité est un processus par lequel il peut y avoir des interactions entre un individu et son environnement (Woodman, 1995 ; Lubart, 1999 ; Amabile, 2003). Un auteur comme Walters (1965) par contre, estime qu'il faut rajouter dans ces interactions l'expérience, l'intelligence, la connaissance, l'intérêt, et l'enthousiasme.

Les définitions données à la créativité par les chercheurs, les experts, ou autres, dépendent fortement de l'approche de ceux-ci mais surtout des objectifs recherchés. La littérature nous révèle que cette notion est assez souvent étudiée et définie selon trois axes : *processus, méthode, ou encore résultat*.

#### A. La créativité vue comme un processus

La décomposition du processus varie selon les auteurs, et selon les cultures (Lubart, 1999). Le processus créatif porte sur l'expression de la créativité, en ce sens qu'il examine le traitement cognitif ou la pensée qui s'observe lorsqu'un individu exploite son potentiel créatif. Ce processus peut être vu comme une succession d'étapes, ou une alternance entre différents modes de pensée.

La majorité des premières recherches qui portait sur le processus créatif, comportait le compte-rendu de personnes très créatives, ainsi que la description des enchaînements utilisés pour obtenir leurs résultats. Le but étant de partir d'une action, ou d'une pensée, et d'en examiner les éléments déclencheurs. Nous pouvons alors extraire un processus continu, avec un commencement, un milieu, et une fin (Wallas, 1926).

Les travaux du professeur et théoricien Graham Wallas (1926) font partie des premiers en la matière concernant le processus créatif. Il a établi que celui-ci se déroule en 4 phases : *la préparation, l'incubation, l'illumination et la vérification*. Cette première tentative de donner une structure au phénomène de la création a permis d'éclairer le chemin que prend l'idée avant d'apparaître et de devenir réel. La phase de préparation correspond, à l'étape pendant laquelle l'individu se fait la représentation du problème (ici l'expérience et les connaissances antérieures sont mises à contribution). La phase d'incubation, c'est l'étape où les données sont mises en œuvre de manière inconsciente, l'association d'idées débute et aussi la recherche des premières solutions. Pendant la phase d'illumination, la solution apparaît de manière non prévisible.

Enfin, la phase de vérification consiste à confronter la solution à la réalité, à la vérifier et à l'appliquer.

Les travaux de Wallas ont inspiré de nombreux autres acteurs sur cette position qui considère la créativité comme un processus. Le tableau ci-dessous présente les apports de certains auteurs en la matière.

**Tableau 1 : Quelques auteurs et leurs apports sur la créativité comme processus**

Auteurs	Apports théoriques
Alex Faickney Osborn & Sid Parnes (1940, 1942, 1953, 1963).	Osborn est celui qui a conçu la méthode du Brainstorming qui sera à l'origine du Creative Problem Solving (CPS). Avec l'aide de Parnes ils vont développer le CPS.
William J. J. Gordon (1966).	La théorie synectique avec la pensée disruptive.
Franck X. Barron (1969).	Le modèle psychique de création comportant 4 étapes : conception, gestation, parturition, amener le bébé.
Koberg (1987).	7 étapes au processus créatif : accepter la situation, analyser, définir, idéation, mettre en application, évaluer.

**Source :** Élaboration personnelle.

B. La créativité vue comme une méthode

Pour certains, la créativité est plutôt la conséquence de méthodes diverses et variées, qui aboutissent à un résultat.

Le psychologue Edward De Bono est à l'origine de *la théorie de la pensée latérale* (Lateral Thinking, 1967). C'est une vision qui s'oppose à la pensée verticale que l'on admet comme étant le mode de pensée classique. Au contraire, la pensée latérale favorise la créativité en considérant que la prise en compte d'une solution inenvisageable peut servir d'étape à la découverte d'une solution possible et éventuellement innovante. Autrement dit, l'objectif principal de ce mode de pensée est d'obtenir des idées nouvelles et inattendues. Alors, le penseur latéral (Lateral Thinker) doit changer sa manière de réfléchir, et pour ça il faut trouver des moyens pour le pousser à considérer des points de vue alternatifs. C'est pourquoi De Bono va développer une méthode appelée les « 6 chapeaux », qui permettra d'exploiter les idées créatives et éviter la censure. Cette approche part du principe que chaque chapeau a une couleur et indique une façon de penser. Le but est de porter successivement chaque chapeau qui représente une manière spécifique de réfléchir :

- Le chapeau blanc pense « informations ». Il est utilisé pour provoquer les idées et établir les faits.
- Le chapeau rouge pense « sentiment ». Il permet l'expression des sentiments, des intuitions et des émotions ressenties.
- Le chapeau jaune pense « avantage ». Il permet de se demander quelles sont les bénéfiques et les retombées positives d'une approche, d'une suggestion, ou d'un plan.
- Le chapeau noir pense « prudence ». Il représente la logique négative, les difficultés qui peuvent surgir.
- Le chapeau vert pense « alternative ». Il représente l'esprit de créativité, les suggestions, les propositions, l'exploration de nouvelles pistes
- Le chapeau bleu pense « coordination ». Il correspond à l'encadrement et au processus de réflexion.

Guilford a également une contribution dans les modes de pensée. Il a notamment opposé la pensée divergente à la pensée convergente. Selon lui, la créativité viendrait d'un mode de pensée divergent. Elle permet de produire de nombreuses idées, d'envisager des chemins alternatifs et ainsi augmenter la probabilité de trouver une idée originale et adaptée.

*C. La créativité vue comme un résultat*

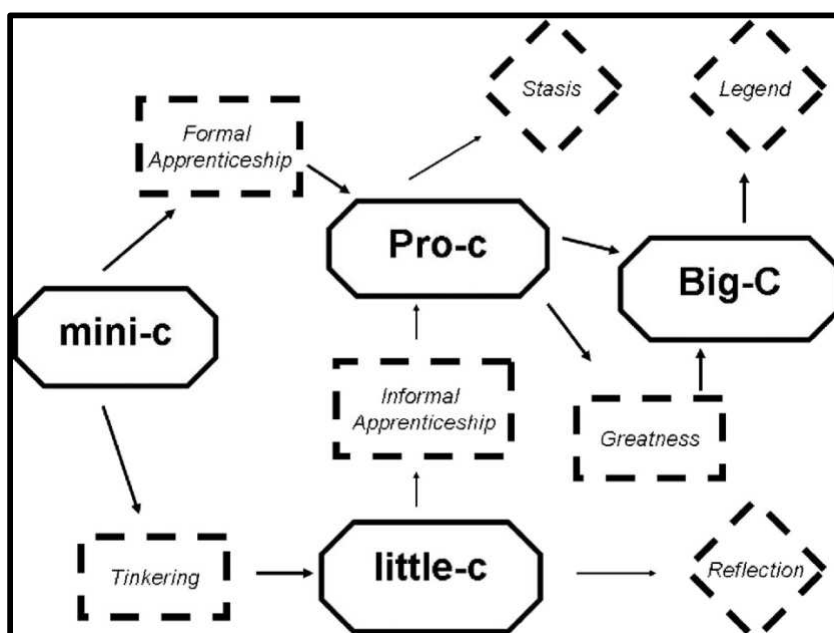
Une poignée d'experts affirme qu'il faudrait assimiler la créativité à un résultat. Les tenants de la théorie gestalt par exemple, estiment que la pensée créatrice ne suivrait pas un modèle. En effet, c'est un processus de pensée qui ne s'intègre pas au fractionnement implicite qu'exige un modèle. Campbell (1993) avance à son tour que les idées créatrices émergent d'un processus qui est grande partie incontrôlable, et qui est lancé par la chance. Les étapes de ce cheminement sont les suivantes :

- Chance, maladresse, hasard.
- Résultat créatif.
- Préservation des idées, et reproduction.
- Choix et conservation.

Par ailleurs, il suggère que la créativité fait partie intégrante d'un procédé de choix normal qui s'adapte face aux variations aléatoires. Le mécanisme est enclenché en grande partie par le hasard.

Au-delà de la définition à apporter à la notion de créativité, il est possible de distinguer plusieurs types de créativité. Par exemple, Csikszentmihalyi (2006) va différencier la créativité avec un « C » majuscule de celle avec un « c » minuscule. La première renvoie aux idées émises qui auront un impact sur la société en général, tandis que la seconde fait référence à la créativité d'un individu pour lui-même. Kaufman et Beghetto (2009) vont aller plus loin en introduisant d'autres éléments qui vont apporter certaines nuances (voir Figure 1).

**Figure 1: Le modèle des « 4C » de Kaufman et Beghetto**



**Source:** Kaufman et Beghetto (2009), « Beyond Big and Little: The Four C Model of Creativity », *Review of General Psychology*, Vol. 13, No. 1, 1–12.

- « Mini-c » : Ce sont les activités exploratoires d'un individu face aux expériences nouvelles dans la vie de tous les jours.
- « Little-c » : Ce sont des actes beaucoup plus réfléchis et élaborés, appuyés par des objectifs personnels et donnant lieu à des productions moins courantes.
- « Pro-c » : Ce sont les activités et productions des individus experts dans leur domaine professionnel.

### ***1.3.b La définition consensuelle de la créativité***

On constate aisément qu'il existe une multitude de définitions à la créativité (voir Tableau 2). Elles ne paraissent pas considérablement éloignées les unes des autres, et peuvent par moment être complémentaires. Tout dépend des objectifs recherchés par les auteurs. La difficulté à définir cette notion, tient principalement de sa multi-dimensionnalité. Elle fait appel à plusieurs courants de pensée, divers domaines de recherches et évolue au fil des périodes.

**Tableau 2 : Exemples de définitions et leurs auteurs**

Critères de définitions	Théoriciens
Il y a une corrélation entre créativité et environnement.	Nuessel et al. (2001) ; Csikszentmihaly (1996) ; Woodman et al. (1993); Richards (2001); Shalley (1995).
La créativité est une aptitude, une capacité.	Akin (1994); Mayer (1985); Sternberg (1999); Wallach et Kogan (1965).
La créativité est un processus cognitif.	Getz (2000); Diakidoy et Constantinov (2001); King (1995); Sternberg et Lubart (1995); Wallas (1926); Amabile et al. (1990).
La créativité doit engendrer la nouveauté, alliée à l'utilité.	Amabile (1983) ; Fodor et Carver (2000) ; Kaufman et Sternberg (2010) ; Oldham et Cummings (1996).

**Source :** Élaboration personnelle.

Cependant, il y a une définition qui est admise par plusieurs chercheurs et qui est qualifiée de définition consensuelle :

- « *La créativité est la capacité à produire une réponse qui soit à la fois nouvelle et adaptée aux contraintes dans un contexte donné. Cette réponse peut concerner une idée, un comportement, des produits, des services ou encore des procédures* » (McKinnon, 1962 ; Amabile, 1996 ; Feist et Barron, 2003 ; Lubart et Sternberg, 1995 ; Sternberg, 2005 ; Lubart, 2003).

En ce qui concerne notre travail de recherche, c'est cette définition que nous allons retenir comme référence conceptuelle.

## I.4 Conclusion de la section I

Dans cette section, nous avons pu faire un survol historique de cette notion de créativité. Il est important de noter qu'au fur et à mesure des époques, ce concept s'est enrichi grâce à l'apport venant de nombreux chercheurs et praticiens appartenant à des domaines divers et variés. Par ailleurs, selon les objectifs recherchés par ceux-ci, la créativité est souvent définie selon trois axes d'analyse : la créativité comme un processus, comme une méthode ou comme un résultat.

Toutefois, il existe une définition qualifiée de **définition consensuelle de la créativité**, admise par de nombreux chercheurs, que nous avons décidé de retenir comme base théorique qui nous servira par la suite. **Par ailleurs le positionnement que nous allons adopter considère que la créativité est un processus de création cognitif qui, allié à une structure organisationnelle adéquate permet non seulement de favoriser la créativité, mais aussi de l'accroître.**

Maintenant que nous avons défini la créativité, nous allons nous intéresser aux différentes approches théoriques la concernant.

## **Section.II Les principales approches concernant l'étude de la créativité**

La première section nous aura permis de faire un état des lieux de cette thématique de la créativité, à travers son historique, son évolution et les définitions qu'elle peut revêtir. Afin d'étudier la créativité, le chercheur doit adopter une approche, un modèle théorique. En effet, le modèle théorique est la représentation de l'explication d'un phénomène (Laramée et Vallée, 1991).

Il existe différents types d'approches s'agissant de l'étude de la créativité. Néanmoins, dans cette section nous nous attarderons sur les deux principales : à savoir l'approche psychologique et l'approche multivariée. Dans une moindre mesure nous parlerons de l'approche systémique et de l'approche processuelle.

### **II.1 Approche psychologique de la créativité**

Cette approche est l'une des premières s'intéressant à l'étude de la créativité. Elle consiste à examiner la psychologie des individus, et à déterminer les caractéristiques mentales particulières qui permettent d'être plus ou moins créatif. Le but est d'analyser chez les personnes créatives, les éléments qui les rendent aussi créatifs et d'en déceler les particularités psychologiques. Sans aucun doute, la personne est un composant présent dans tous les modèles de la créativité en psychologie. Certains mettent l'accent sur la motivation (Amabile, 1983, 1990), d'autres sur la personnalité (Eysench, 1993, 1995) ou les caractéristiques neurologiques, d'autres encore associent des variables telles que la cognition (intelligence, connaissance) et l'affect (Lubart et *al.* 2003 ; Mumford et Gustafson, 1998 ; Runco et Chand, 1995 ; Sternberg et Lubart, 1995).

Nous allons plutôt nous intéresser au lien entre la créativité et la personnalité, et ensuite au lien entre la créativité et l'intelligence.

#### ***II.1.a Créativité et personnalité***

La créativité n'est pas réservée qu'à un certain genre de personne. Elle concerne tout le monde et n'importe qui est capable de l'exercer. L'individu créatif est celui qui amène des



solutions originales, utiles et opérationnelles (Getz et Robinson, 2003 ; Stern, 2003 ; Barron, 1968...).

De son côté, McKinnon (1962) note que « *la créativité implique certains traits de personnalité et la nature de la motivation* ». Si l'on suit cette logique, de nombreux travaux ont pu être conduits afin d'isoler des traits caractérisant plusieurs personnes très créatives. Feist (1998) par exemple, décrit le profil d'une personne créative de la manière suivante : « [...] *les personnes créatives ont tendance à être plus ouvertes aux expériences, à avoir plus confiance en elles, à être moins conventionnelles et moins consciencieuses que la population standard. Elles seraient plus ambitieuses, hostiles et impulsives* ». Pour d'autres exemples de recherches sur la créativité en lien avec la personnalité, on peut citer les travaux de Rogers (1954) ; Maslow (1968) ; Coopersmith (1967) ; Roosman (1931) ; Hendrick (1990) ; etc.

Findlay et Lumsden (1988) utilise ce terme de créativité pour « *se référer à la constellation des traits des personnalités et intellectuels montrés par les individus qui dépensent du temps significatif dans le processus créatif, quand ils y laissent libre cours* ».

Csikszentmihalyi (2006), explique que pour être créatif il faut s'appropriier l'ensemble des méthodes qui rend possible la créativité. Il ajoute que les individus créatifs se caractérisent par leur adaptabilité à n'importe quelle situation et leur capacité à tirer profit de tout pour arriver à leur fin. Il insiste également sur la complexité des personnes créatives et dégage dix traits de personnalités souvent présents chez eux (Csikszentmihalyi, 1996) :

- Les personnes créatives ont énormément d'énergie physique.
- Les personnes créatives sont souvent intelligentes et naïves à la fois.
- Il y a chez ces personnes un mélange de fantaisie et de discipline ou de responsabilité et d'irresponsabilité.
- Les personnes créatives passent alternativement de l'imagination et du fantasme à un sens pratique de la réalité dans le but de se défaire du présent sans se couper du passé.
- Les personnes créatives sont capables de passer de l'introversion à l'extraversion.

- Les personnes créatives sont humbles et fières en même temps.
- Dans toutes les cultures, on exige aux hommes « d’être masculins » et de réprimer tous les aspects de leur tempérament qui pourraient passer pour « féminins ». Aux femmes, on demande le contraire.
- Les personnes créatives sont majoritairement passionnées par leur travail, ce qui ne les empêche pas de se montrer objectives.
- L’ouverture et la sensibilité des personnes créatives les exposent à la souffrance mais aussi à de grandes joies.

Guilford quant à lui, a relevé 4 principaux traits de la personnalité créative : la fluidité, la flexibilité, l’originalité, et la sensibilité aux problèmes.

Un autre critère considéré comme important, c’est celui de la prise de risque. Dans la pensée créative, ce critère est primordial (Stern, 2004 ; Cook, 1995 ; Andriopoulos, 2003 ; Douglas et *al.* 1999). Le risque n’est pas seulement un danger potentiel mais c’est également une occasion potentielle de réaliser quelque chose dans le futur (Getz et Robinson, 2003).

Toutes ces idées sont bien illustrées par cette phrase de Thomas Edison qui dit que : « *la créativité c’est 99% de transpiration et 1% d’inspiration !* ».

### ***II.1.b Créativité et intelligence***

Pendant longtemps la créativité a souvent été assimilée à l’intelligence. D’ailleurs, les tous premiers tests scientifiques destinés à mesurer la créativité étaient confondus avec les tests d’intelligence. Cependant, petit à petit cette position a été contestée. Comme le montre les travaux de Guilford (1967), associés à ceux de Torrance (1974) et de McKinnon (1962), au-delà d’un certain niveau, un excès d’intelligence ne garantit pas une plus grande créativité. Certes, il y a une corrélation entre créativité et intelligence, mais un niveau d’intelligence supérieure n’est pas gage d’une créativité plus forte (Simonton, 1976).

En revanche, la créativité nécessite plusieurs capacités intellectuelles, telles qu’une *facilité à détecter les problèmes, des capacités d’analyse, d’évaluation et de synthèse, ainsi qu’une certaine fluidité et flexibilité de pensée* (Guilford, 1956, 1967). Torrance (1972, 1976, 1988) rajoute que la créativité s’appuie sur *différentes opérations mentales* (cognition,

mémoire, pensée divergente, pensée convergente et évaluation), et plus précisément la pensée divergente, mesurée *par la capacité à trouver un grand nombre d'idées à partir d'un stimulus unique*.

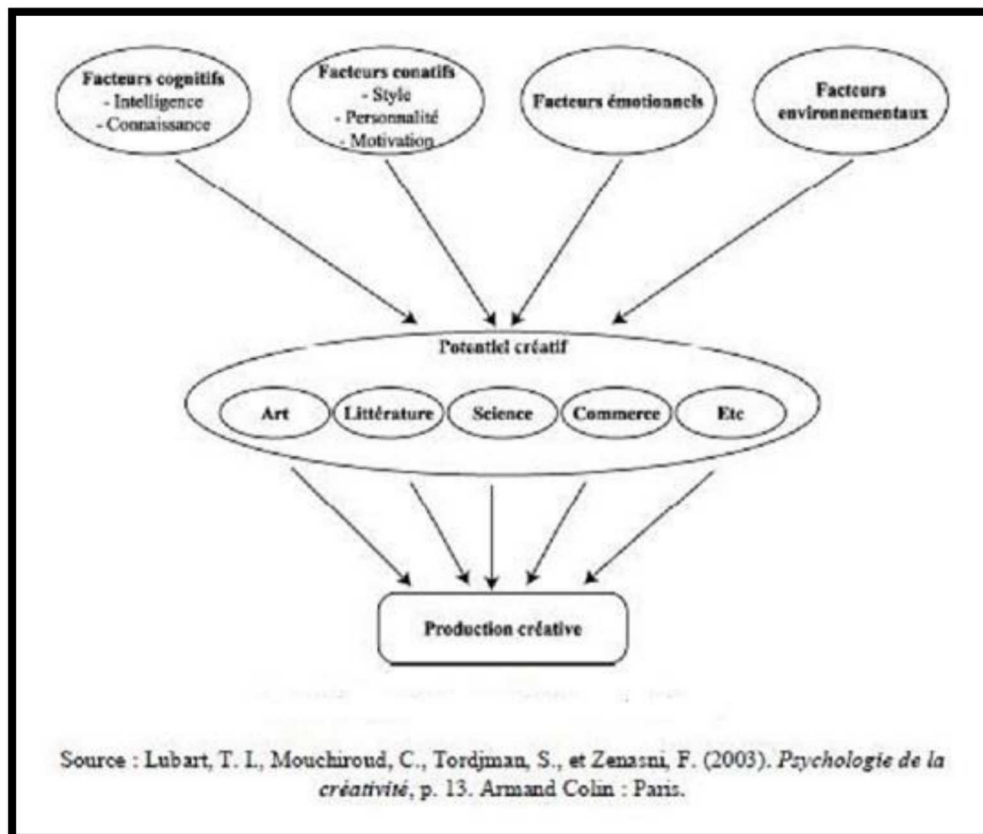
Il faut également rappeler que de nombreuses recherches ont été menées pour clarifier le lien entre créativité et intelligence, mesurée par le quotient intellectuel.

## II.2 Approche multivariée de la créativité

À partir des années 80 s'est développé un courant selon lequel la créativité serait le résultat de l'interaction entre des facteurs cognitifs, conatifs et environnementaux (Lubart, 1999). C'est ainsi qu'une approche dite « **multivariée** » de la créativité a été proposée. Si on suit cette optique, la créativité requiert une combinaison particulière de facteurs relevant de l'individu, et de l'environnement. Plus précisément, pour Lubart, Mouchiroud, Tordjman et Zenaoui (2003), il existe quatre types de ressources distinctes qui sont nécessaire à l'émergence de la créativité : *les facteurs cognitifs (intelligence et connaissances), les facteurs conatifs (personnalité et motivation), les facteurs émotionnels et l'environnement (voir*

Figure 2).

Figure 2 : Approche de la créativité, modèle de multivariée Lubart



### ***II.2.a Les facteurs cognitifs (intelligence et connaissances)***

Selon de nombreux auteurs, les aptitudes cognitives contribuent à la pensée créative, mais la créativité ne peut s'exercer que si nous disposons déjà de connaissances suffisantes sur le domaine (Ericsson, Krampe et Tesch-Römer, 1993 ; Feldhusen, 1995 ; Wiley, 1998). Par ailleurs, dans le domaine de la cognition, il y a des types de pensée spécifique à la créativité :

- On peut parler d'encodage sélectif, c'est la possibilité de relever dans l'environnement une information en rapport avec le problème à résoudre. Le plus souvent, les personnes créatives peuvent voir ce que tout le monde ne voit pas.
- Il y a la comparaison sélective, qui est la capacité à observer les similitudes entre les domaines différents éclairant un problème (Lubart et al., 2003). On utilise les analogies et les métaphores, souvent considérées comme un point de départ pour la pensée créative (Bonnardel et Marmèche, 2004 ; Chan et Schunn, 2015 ; Marin, Reinmann et Castaño, 2014).
- Enfin, on peut également parler de combinaison sélective, c'est la capacité à combiner deux éléments d'informations qui vont mener à une nouvelle idée. Koestler (1964) par exemple, a envisagé la créativité comme la fusion de deux ou plusieurs manières de pensée qui sont généralement considérées comme incompatibles ou sans lien.

L'avantage de posséder une base de connaissance sur un domaine permettrait, dans un premier temps, de comprendre les situations problématiques et de ne pas réinventer ce qui existe déjà, et dans un second temps, de concentrer la pensée sur de nouveaux aspects concernant une tâche ou de profiter de situations hasardeuses. Pasteur affirmait déjà que « *dans les champs de l'observation, le hasard ne favorise que les esprits préparés* ». En revanche, trop de connaissances peuvent amener à une forme d'insensibilité nuisible à l'expression de la créativité.

Mednick affirmait à son tour en 1962 que la créativité dépendait de la structure des connaissances des individus et notamment du lien entre ces connaissances, car les capacités associatives sont à la source du potentiel créatif.

Les connaissances comme base du processus créatif, et l'intelligence vue comme un savoir-faire créatif, renvoient au rôle central des capacités associatives dans la créativité.

### ***II.2.b Les facteurs conatifs***

Ces facteurs occupent une place importante dans les différences individuelles de l'expression d'idées créatives. Quand on parle de conation, on regroupe les traits de personnalité qui font référence à des formes de comportements constants et peu variables dans le temps (Huteau, 1985), aux styles cognitifs (manière dont les individus effectuent les opérations mentales) et à la motivation.

Plusieurs recherches sur les profils de personnalités créatives ont permis d'aboutir à l'isolement de caractéristiques personnelles ayant une relation significative, tant sur le plan théorique qu'empirique, avec la créativité. Parmi lesquelles on peut citer la persévérance, la tolérance à l'ambiguïté, l'ouverture à de nouvelles expériences, l'individualisme, la prise de risque et le psychotisme (il concerne les rapports qu'un individu entretient avec la réalité).

La définition même d'une idée créative suppose que celle-ci se démarque des propositions habituelles pour être nouvelle. Il faut donc prendre le risque de proposer des idées allant à l'encontre de celles étant le plus répandues. La tendance à prendre des risques est donc nécessairement liée aux performances créatives.

### ***II.2.c Les facteurs émotionnels***

Le lien entre les émotions et la créativité a été étudié de plusieurs manières. L'état émotionnel permet à un individu d'être dans des conditions propices à la créativité (les émotions positives permettent l'émergence d'idées novatrices). Autrement dit, nos émotions alimentent notre créativité, tant dans les domaines artistiques que managériaux.

Lubart et Getz (1997) considèrent les expériences émotionnelles comme le moyen d'associer des concepts cognitivement éloignés mais émotionnellement proches. Anne Schombourger explique que « *Nos émotions sont au centre de nos comportements professionnels, elles sont aussi le moteur du changement, de la motivation, de la créativité et de la prise de décision* » (Albasio & Cravero, 2017).

Le rôle des émotions sur la créativité a été étudié pour la première fois de façon systématique par Alice M. Isen. Selon elle, les états émotionnels positifs faciliteraient les performances créatives, contrairement aux états émotionnels négatifs et neutres (Isen, 1999). D'autres travaux comme ceux d'Abele (1992), se sont centrés sur l'impact des émotions par l'intermédiaire de l'influence du plaisir associé à la tâche. En effet, un état émotionnel positif favoriserait la créativité quel que soit l'intérêt de la tâche grâce à la décontraction engendrée. Par contre, un état émotionnel négatif aurait une influence partielle sur la créativité puisque les individus produisent plus d'idées positives.

### *II.2.d Les facteurs environnementaux*

La tendance à avoir des aptitudes créatives ne semble pas déterminée génétiquement. En effet, les parents de personnes créatives n'ont pas nécessairement eu des comportements créatifs. De même que les enfants de personnes créatives ne sont pas toujours créatifs. Le développement du cerveau est donc déterminé par la double influence de l'environnement et de l'hérédité.

La richesse du milieu, et plus particulièrement celui du milieu familial a été étudiée dans le champ de la créativité. En effet, selon Carl Rogers (1954), il faut que l'environnement familial soit nourrissant et relativement non critique pour permettre le développement des potentialités des enfants. Ainsi, un environnement familial stable mais où des modifications de règles sont possibles favorise le développement cognitif en général (Mumford et Gustafson, 1988), et donc celui de la créativité.

Le milieu scolaire, puis professionnel constitue aussi un élément déterminant dans l'expression de la créativité, tout comme le milieu culturel et social. L'environnement peut donc revêtir un rôle catalyseur pour la créativité, en ce sens que sa structure permet l'émergence d'idées nouvelles et, dans le même temps, il est également propice à l'apprentissage de nouveaux modes de réponse.

Ces différentes composantes n'agissent pas sur le potentiel créatif d'un individu de manière additive et autonome, mais plutôt en perpétuelle interdépendance. Leurs combinaisons influencent le degré de créativité. Cette approche met donc l'accent sur la conduite conjuguée et interactive de caractéristiques personnelles et environnementales sur le potentiel créatif.

Potentiel qui pourra par la suite s'exprimer sous formes de productions diverses et variées, dans différents domaines.

Il est à noter qu'au sein de cette approche multivariée, il existe d'autres théories. Amabile (1996) par exemple, propose un modèle qui regroupe trois composantes cachées : la motivation (intrinsèque et extrinsèque), les capacités dans un domaine (connaissances et habiletés techniques) et les processus (style cognitif et style de travail).

Woodman et Schoenfeldt (1990), estiment que la créativité résulte d'une interaction entre trois composantes principales : les antécédents, les caractéristiques d'un processus et les caractéristiques de la situation.



### II.3 Autres approches

Il existe d'autres approches concernant l'étude de la créativité, qui sont certes moins représentées mais apportent tout de même un autre point de vue, et des éclaircissements supplémentaires sur cette notion. Le tableau ci-dessous nous en présente deux.

**Tableau 3 : Quelques approches théoriques et leurs auteurs**

Approche	Auteurs	Définitions
Processuelle	Osborn, Wallas	Elle cherche à déterminer comment les idées créatives sont produites et conçoit la créativité comme des étapes successives aboutissant à l'émergence de nouvelles idées.
Systemique	Feldman, Csikszentmihaly, Gardner	Elle définit la créativité comme un trait psychologique influencé par son environnement.

**Source :** Élaboration personnelle.

### II.4 Conclusion de la section II

L'étude de la créativité fait appel à diverses conceptions théoriques. Certes, il en existe plusieurs, mais nous avons décidé de nous concentrer sur les deux principales : à savoir, **l'approche psychologique** et **l'approche multivariée**. Par ailleurs, nous avons également fait allusion à deux autres d'entre elles (l'approche processuelle, et l'approche systémique).

Pour notre étude, le positionnement théorique que nous allons adopter, se situe au sein de **l'approche multivariée, car nous considérons que la créativité découle des caractéristiques personnelles, ainsi que des processus cognitifs d'un individu, en interaction avec son environnement organisationnel et social.**

Afin de poursuivre dans notre cheminement, intéressons-nous cette fois aux différents champs d'analyse par lequel nous comprendrons les mécanismes d'expression de la créativité.

## **Section.III La créativité individuelle**

Après avoir vu la créativité dans son ensemble, nous pouvons désormais nous focaliser sur l'acteur clé qui est souvent au centre du processus créatif : l'individu créatif.

L'objectif de cette section sera d'arriver à déterminer les sources de la créativité individuelle, à travers les caractéristiques d'un individu, comment il influence son environnement, le rôle de la motivation et la construction du processus créatif.

### **III.1 Les sources de la créativité individuelle**

Par rapport à tout ce qui a été susmentionné, on constate que trois grandes interprétations se dégagent quand on parle de créativité :

- *L'action de créer quelque chose de nouveau.* Les individus créatifs ne se contentent pas d'utiliser les modes de pensées rationnelles, au contraire ils ont souvent tendances à sortir des sentiers battus.
- *La faculté à trouver des solutions originales.* À partir de la reconnaissance d'un problème, un processus de réflexion s'engage, mais celui-ci peut amener l'individu créatif à trouver des solutions encore inédites.
- *La volonté de modifier ou de transformer le monde.* Ici, le but pour un individu ou un groupe d'individu, sera de produire des solutions nouvelles, originales et utiles, en réponse à un problème dont le « *résultat concret de ce processus, change, modifie ou transforme la perception, l'usage, la matérialité auprès d'un public donné* » (Deriaz, 2006).

Quelle que soit l'interprétation retenue ou la définition arrêtée au sujet de la créativité, il y a un élément indispensable et présent partout : c'est l'individu. En effet, l'individu créatif est un acteur majeur dans les processus créatifs, car sans lui il ne peut y avoir de créativité. Le professeur en management des entreprises Rosabeth M. Kanter, illustre cette idée en affirmant que : « *Dans la mesure où l'innovation organisationnelle est sans aucun doute autre chose que la somme des innovations individuelles, il peut être considéré que l'innovation débute en tout état de cause avec l'individu. L'innovation commence avec le sens de l'opportunité d'un ou de quelques individus, ce type de personne capable d'initier un processus en dehors des routines*

*et du système établi de l'organisation [...] L'innovation vient indubitablement du talent et de la créativité individuelle* » (Kanter, 1988). Il paraît donc normal de se fonder sur la créativité individuelle, parce que ce sont les individus créatifs qui disposent des caractéristiques favorisant la production d'idées nouvelles.

En outre, les personnes créatives peuvent avoir des comportements différents, ou encore venir de milieu différents, mais elles auront néanmoins une chose en commun : la passion dans ce qu'elles font (Csikszentmihalyi, 2013). L'argent ou les récompenses ne sont pas des choses qui les motivent dans leur travail.

Teresa Amabile a effectué de nombreuses recherches fondamentales dans l'étude de la créativité individuelle. En interrogeant des managers, des leaders, ou encore des personnes très créatives, Elle a pu identifier des traits de personnalités significatifs.

### ***III.1.a Les capacités cognitives à la créativité***

Les études en psychologie ont révélé que certaines qualités sont innées ou acquises chez les individus tandis que d'autres sont influencées par l'environnement. Sur le plan de la cognition, huit capacités intellectuelles ont été identifiées et qualifiées d'essentielles pour les individus créatifs (Lubart et *al.*, 2003) : la capacité à identifier et définir le problème, l'encodage sélectif, la comparaison sélective, la combinaison sélective, la pensée divergente, l'auto-évaluation de la progression vers la solution et la flexibilité cognitive.

Comme nous l'avons vu précédemment, la pensée divergente fait partie des premières réflexions sur la créativité. Selon Guilford, cette capacité à rechercher de nombreuses idées tout en prenant différentes directions, est essentielle à l'expression de celle-ci. En effet, produire un grand nombre d'éventualités et de pistes à explorer, fait monter les chances de trouver des idées nouvelles et adaptées qualifiées d'idées créatives. Plusieurs auteurs ont soutenu cette position selon laquelle il y a une relation entre pensée divergente et performance créative (Baer, 1991 ; Barron et Harrington, 1991 ; Brown, 1989 ; Rossman et Horn, 1972 ; Runco et Albert, 1985 ; Torrance, 1988). L'aptitude à penser de manière divergente est donc une composante capitale dans l'expression de son potentiel créatif.

L'autre capacité cognitive qui est importante, est celle de la flexibilité. Elle correspond à la façon d'appréhender un objet sous différents angles, c'est-à-dire, le fait de pouvoir passer d'une idée à une autre pour explorer de nouvelles pistes ; grâce à la variabilité cognitive intra-

individuelle qu'elle soulève. Guilford a distingué deux formes de flexibilité : il y a la flexibilité spontanée (qu'il considère comme un aspect de la pensée divergente permettant de produire des idées variées), et la flexibilité adaptative (qui permet de changer de point de vue sur un problème).

De plus, plusieurs auteurs affirment que la flexibilité est impliquée dans la créativité parce qu'elle reflète la mobilité et la souplesse de pensée, ainsi que la capacité et la volonté de changer de registre (Zabelinn et Robinson, 2010).

Une étude de Georgsdottir et Lubart (2003) a permis de montrer une évolution entre les flexibilités (spontanée et adaptative) et la créativité, en testant 96 enfants de 8 à 11 ans. Ainsi, ils ont pu mettre en exergue des corrélations positives significatives entre la flexibilité adaptative et l'originalité des réponses d'une part, et entre la flexibilité adaptative et le score de fluidité d'autre part.

Amabile (1988) souligne également certains facteurs favorables à la créativité individuelle : à savoir l'endurance, la curiosité, l'énergie ou encore l'honnêteté intellectuelle. De plus, il faut ajouter à ces qualités, l'autonomie. Il y a aussi, d'autres qualités sur lesquelles il est difficile d'agir, et elle les qualifie de capacités spéciales pour penser de manière créative : l'attrait pour le risque, la naïveté, et l'expertise. Enfin, il y a aussi des capacités sociales car un individu créatif a besoin des autres pour s'enrichir.

Par ailleurs, grâce aux enquêtes réalisées lors de ses travaux, elle a pu opérer une hiérarchie entre certains de ces facteurs. Le tableau ci-dessous montre en pourcentage la prédominance de certains facteurs par rapport à d'autres.

**Tableau 4 : Facteurs favorisant la créativité individuelle**

Traits de personnalités	41 %
<b>Auto-motivation</b>	40%
<b>Habilité cognitive</b>	38%
<b>Gout du risque</b>	34%

<b>Expérience dans le domaine</b>	33%
<b>Qualité du groupe d'action</b>	30%
<b>Diversité de l'expérience</b>	18%
<b>Habiletés sociales</b>	17%
<b>Intelligence</b>	13%
<b>Naïveté</b>	13%

**Source:** Traduit et adapté d'Amabile, T. M. (1988), « A model of creativity and innovation in organization », *Research in Organizational Behaviour*, 10 p 128.

Gary A. Davis (2004), a également associé des traits de personnalité à la créativité : conscience de sa propre créativité, originalité, indépendance, capacité à prendre des risques, haut niveau d'énergie, curiosité, sens de l'humour, aptitude à la fantaisie, attrait pour la complexité et l'ambiguïté, sens artistique, ouverture d'esprit, engagement et persistance besoin de période de solitude, intuition, émotivité, souci de l'éthique.

Dans leur analyse générale de la personnalité des individus créatifs, Barron et Harrington (1981) ont noté ceci : « *Le travail empirique des quinze dernières années sur les caractéristiques de personnalités a apporté peu de surprises. En général, un ensemble de qualités est retrouvé, notamment : une haute affinité pour les goûts esthétiques, une attirance pour la complexité, une haute énergie, de l'indépendance dans le jugement, de l'autonomie, de l'intuition, une confiance en soi, une capacité à rassembler, faire coïncider dans un même concept des faits, des notions en apparences contradictoires, une conscience d'être soi-même créatif* ».

D'autres auteurs comme McKinnon (1962), Gough (1961, 1979) ou Roc (1952) ont mis en évidence des caractéristiques personnelles comme la confiance en soi, l'indépendance du

jugement. Maslow (1968) et Rogers (1954), ont insisté sur l'implication de l'acceptation de soi, du courage et de la liberté d'esprit.

**Tableau 5 : Tableau récapitulatif des caractéristiques d'un individu créatif selon Amabile**

Être endurant, curieux, enthousiaste	Détenir des capacités spéciales pour penser
Disposer d'une belle énergie et d'une honnêteté intellectuelle	Être attiré par le risque
Être capable d'une relative autonomie	Maintenir et développer une expertise
Aimer le goût du défi	Posséder des capacités sociales

**Source :** Élaboration personnelle.

### III.2 La motivation

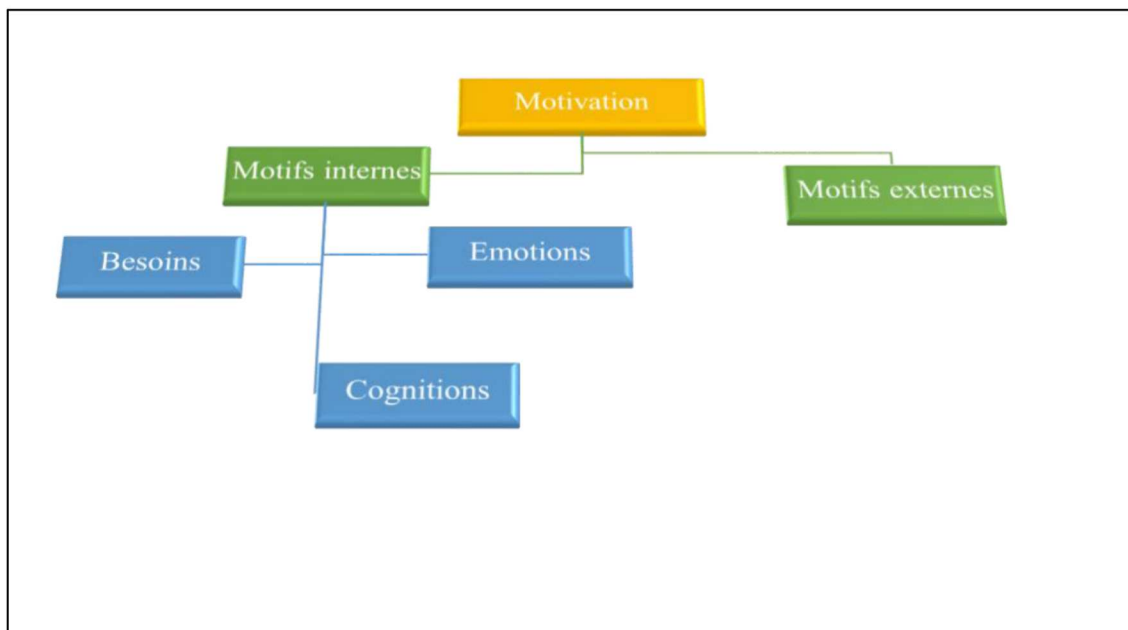
Dans le cadre de la créativité, la notion de motivation a été étudiée par de nombreux chercheurs ; le but étant de mieux comprendre les déterminants des comportements des individus créatifs. Les premières recherches l'ont d'abord défini comme un mécanisme. En effet, on part du principe que les individus créatifs sont motivés parce qu'ils cherchent à réduire des tensions liées à la non-satisfaction de leurs besoins. On se focalise donc sur les moteurs psychologiques et physiologiques de ces personnes. D'autres recherches vont quant à elles, s'intéresser à la motivation en tant que processus dans lequel l'individu peut être acteur (conception organique de la motivation). Cette conception organique donne une dimension plus dynamique au processus de motivation. Elle n'est plus seulement une réponse mécanique à des besoins qu'il faudrait en profondeur (Auger, 2006).

S'agissant de la créativité individuelle, la motivation constitue clairement un moteur majeur. Elle regroupe l'ensemble des facteurs qui détermine l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. Elle relève du processus cognitif,

c'est-à-dire qu'elle consiste à susciter chez un individu l'envie, le désir d'effectuer une tâche, à l'intéresser. Pour être plus précis, Amabile (1996) définit la motivation comme étant : « *L'ensemble des processus physiologiques et psychologiques responsable du déclenchement, de l'entretien et de la cessation d'un comportement* ».

La motivation peut varier chez le même individu ou entre des individus différents. Autrement dit, une même personne peut être engagée sur une activité à un moment donné et ne pas l'être à un autre moment ; de même que dans des situations similaires, certaines personnes peuvent être motivées et d'autres ne le seront pas forcément. Tout ceci implique que la motivation peut varier au fil du temps. En outre, des processus et des événements provenant de l'individu ou de l'environnement peuvent agir sur la motivation (Reeve & Masmoudi, 2012) (voir Figure 3).

**Figure 3 : Les façons d'agir sur la motivation**



**Source :** Traduction de Slim Masmoudi, adapté de Johnmarshall Reeve (2012), « Psychologie de la motivation et des émotions », p 20.

Il faut savoir que lorsque l'on parle de motivation dans le cadre de la créativité, on en distingue deux types ; à savoir la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. Sur la figure ci-dessus, les motifs internes font allusion à la motivation intrinsèque et les motifs externes à la motivation extrinsèque.



### ***III.2.a La motivation intrinsèque***

Celle-ci fait référence à des désirs internes qui sont satisfaits par l'accomplissement de la tâche. En effet, on parle de motivation intrinsèque lorsqu'un individu trouve dans son travail du plaisir, de l'intérêt, une satisfaction à être curieux dans la tâche, une expression de lui-même ou encore un défi personnel (Le Loarne et al., 2012).

L'auteur et professeur en psychologie clinique, Richard M. Ryan (1995), considère la motivation intrinsèque comme étant la source principale du plaisir et de la vitalité au cours de la vie. On peut aussi ajouter qu'elle fournit la motivation innée de poursuivre ses intérêts, et d'exercer l'effort de recherche de défi nécessaire au développement de ses compétences et de ses capacités (Reeve & Masmoudi, 2012).

Amabile (1997), illustre bien l'idée selon laquelle la créativité dépend de la motivation intrinsèque en la définissant de la manière suivante : « *La motivation intrinsèque est définie comme la motivation à s'engager dans une action pour son propre plaisir, parce que l'individu considère l'activité intéressante, satisfaisante, personnellement* ». Par ailleurs, la motivation intrinsèque améliore chez les individus la compréhension conceptuelle de ce qu'ils cherchent à apprendre, elle favorise une flexibilité dans la manière de penser (McGraw et McCullers, 1979), un traitement actif de l'information (Grolnick et Ryan, 1987), la concentration et l'utilisation de stratégies d'apprentissage efficaces (Vansteenkiste, Zhou, Lens et Soenens, 2005).

Selon les théories modernes de la motivation, trois besoins fondamentaux constituent les fondements de la motivation intrinsèque :

- *Le besoin de compétence* : correspond à une nécessité de développer des comportements offrant une satisfaction liée à la réussite et à un sentiment de progrès.
- *Le besoin d'autodétermination* : Le sujet qui a conscience de ses objectifs organise son activité autour de quatre pôles (l'attribution de l'attention à la tâche, la mobilisation de l'effort, l'accroissement de la persévérance, la définition des stratégies de travail).
- *Le besoin d'appartenance sociale* : correspond à une nécessité d'entretenir avec autrui des relations sociales satisfaisantes et enrichissantes.

La créativité individuelle ne peut alors devenir une innovation que sous certaines conditions spécifiques, par exemple lorsque l'expression créative est permise, et lorsque le soutien au développement d'idées créative est accompagné des ressources adéquates et de fortes incitations à la motivation intrinsèque (Glynn, 1996).

### ***III.2.b La motivation extrinsèque***

Cette motivation caractérise la situation où l'individu s'engage dans son travail avec l'intention d'atteindre un certain objectif qui ne fait pas partie du travail en lui-même. Cet objectif est contrôlé par une source extérieure via la promesse de récompenses, la crainte d'un retour négatif de cette autorité, la surveillance de délais stricts ou l'obligation de suivre des procédures précises (Le Loarne et al., 2012).

Selon Amabile (1997), la motivation extrinsèque est « *marquée par la volonté de satisfaire des objectifs extérieurs à l'activité elle-même, par exemple obtenir des récompenses, gagner une compétition, satisfaire certains besoins, obtenir une reconnaissance sociale ou managériale* ».

La motivation extrinsèque répond à une injonction de type : « *Faites ceci et vous obtiendrez cela* ». Elle est une raison produite à partir de l'environnement pour s'engager ou persister dans une action (Reeve & Masmoudi, 2012).

Les récompenses extrinsèques interfèrent avec le processus d'apprentissage. Durant une activité d'apprentissage où une récompense est en jeu, l'élève qui est motivé extrinsèquement est plus susceptible d'être attentif aux informations factuelles et d'obtenir une réponse rapide que de tenter de se mettre au défi de manière optimale, de chercher une solution créative ou d'atteindre une compréhension conceptuelle du matériel et de sa pertinence pour la vie (Benware et Dec, 1984 ; Harter, 1978 ; Shapira, 1976 ; Vansteenkiste et al., 2004, 2005).

## **III.3 Le processus créatif**

On entend par processus créatif, la succession d'étapes, de pensées et d'actions qui débouche sur des créations originales et adaptées (Lubart et al., 2015).

Dans certains récits introspectifs sur l'acte de création, des auteurs ont essayé de mettre en évidence les différentes étapes du processus qui aboutissent à l'émergence d'idées nouvelles.

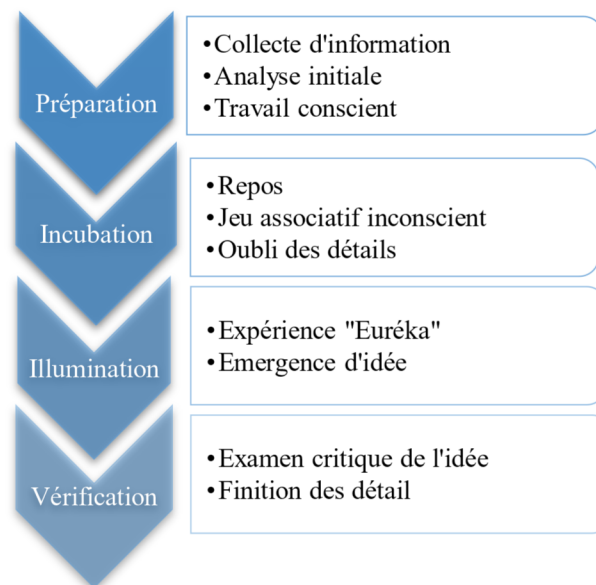
Le physicien et physiologiste Hermann von Helmholtz par exemple, a décrit comment après l'exploration profonde d'un problème, « *des idées heureuses arrivaient sans effort, comme une illumination* » (Wallas, 1926). En somme, les idées ne venaient pas lorsqu'il était fatigué ni quand il était à son bureau, mais plutôt lorsqu'il faisait une pause, ou une promenade par exemple (Ochse, 1990 ; Wallas, 1926).

En outre, le mathématicien français Poincaré (qui s'est intéressé aux fonctions fuchsienues) expliqua que le processus créatif doit commencer par un travail conscient sur un problème. Cette étape est alors suivie d'un travail inconscient qui, s'il réussit, aboutit à une « *illumination subite* ». Une autre phase de travail conscient vient ensuite pour « *mettre en œuvre les résultats de cette illumination, en déduire les conséquences immédiates, les ordonner, en rédiger les démonstrations, mais surtout il faut les vérifier* » (Poincaré, 1928).

### III.3.a Le modèle classique du processus créatif en 4 étapes

Le professeur et théoricien Graham Wallas (1926) s'est également fondé sur des récits introspectifs, pour formaliser un modèle de processus créatif en 4 étapes (voir Figure 4).

**Figure 4 : Les 4 étapes du processus créatif selon Wallas**



**Source :** Todd Lubart et al. (2015), « Psychologie de la créativité », 2<sup>ème</sup> Edition, Armand Colin, Paris.

- La phase de préparation nécessite une analyse préliminaire afin de définir et de poser le problème. Elle requiert un travail conscient et demande de l'éducation, des capacités analytiques, et des connaissances sur le problème.
- La phase d'incubation correspond à l'étape où le cerveau travaille inconsciemment sur le problème, en formant des associations. Par contre, l'individu peut entre-temps se tenir à l'écart du problème, en se concentrant sur d'autres sujets ou en se relaxant. De nombreuses associations d'idée naissent au cours de cette phase ; l'inconscient rejette la plupart qu'il juge inutile, mais trouve parfois une idée plus prometteuse.
- La phase d'illumination survient quand la meilleure des idées devient consciente. Elle peut se définir par une illumination soudaine. Wallas remarqua cependant qu'elle était souvent précédée par l'intuition qu'une idée va arriver.
- La dernière phase est la vérification. Elle nécessite d'évaluer, de redéfinir et de développer l'idée. Là encore, Wallas indiqua qu'au cours du processus de résolution créative du problème, il est possible de revenir aux premières phases.

Parmi les premières recherches empiriques sur le processus créatif, beaucoup ont soutenu ce modèle en quatre étapes. C'est le cas de Patrick (1935, 1937) avec ses séries d'études sur des poètes, des artistes, des scientifiques, et des individus lambda. Par ailleurs, on peut également citer Hadamard (1945) avec ses observations sur la créativité mathématique ; ou Rosseman (1931) avec son étude sur des inventeurs. De plus, ce modèle en quatre étapes continue de servir à de nombreux chercheurs comme première approche du processus créatif (Stein, 1974 ; Osborn, 1965 ; Busse et Mansfield, 1980 ; Ochse, 1990 ; Amabile, 1996).

### *III.3.b Les extensions au modèle classique de Wallas*

De nombreux auteurs et chercheurs ont proposé des prolongements au modèle classique en quatre étapes. Certains d'entre eux, ont par exemple énoncé la distinction d'une phase de découverte ou de formulation du problème, avec une phase préparatoire dans laquelle toute information adéquate est collectée et des idées sont ébauchées (Amabile, 1996 ; Getzels et Csikszentmihalyi, 1976 ; Osborn, 1965).

Isaksen et Treffinger (1985) ont avancé que la résolution créative d'un problème débutait par une phase de « *désordre* » au cours de laquelle les problèmes étaient définis.

D'autres auteurs distinguent quant à eux la découverte du problème (en précisant que quelque chose est faux, insatisfait ou manquant), de sa formulation (expression du problème) et de sa construction (Mumford, Reiter-Palmon et Redmond, 1994). En observant les autres phases du processus créatif, des chercheurs ont suggéré qu'une phase de « *frustration* » pouvait survenir après la phase préparatoire lorsque les capacités d'analyse arrivent à leurs limites dans le traitement du problème ; la frustration pourrait déclencher l'incubation. Sapp (1992) a ainsi évoqué la possibilité d'un « *moment de frustration créative* », entre l'incubation et l'illumination ; une personne peut se trouver bloquée ou ne pas réussir à trouver une idée créative au cours de la phase d'incubation.

La nature de l'incubation a également été étudiée (Gihooly et al., 2015 ; Guilford, 1979 ; Smith et Dodd, 1999). Il est possible que l'incubation implique une progression automatique dans l'activation de la mémoire ainsi qu'un oubli passif des détails du problème ou des idées arrêtées non productives. Cette incubation nécessiterait aussi d'être attentif, d'utiliser les signaux extérieurs et d'associer les pensées de manière inconsciente (Lubart et al., 2015).

Concernant la phase finale du processus créatif, de nombreux auteurs ont mentionné l'existence d'une phase de réalisation ou de communication dans laquelle la production créative s'inscrit dans un environnement social (Amabile, 1996 ; Stein, 1974).

### ***III.3.c Les critiques au modèle classique***

Eindhoven et Vinacke (1952) ont critiqué la conception du processus créatif proposé par Wallas. Leur étude portait sur l'observation d'artistes et de non-artistes qui réalisaient un dessin illustrant un poème qu'on leur avait présenté au début de l'étude. Ils n'ont trouvé aucun signe montrant le processus tel qu'expliqué par Wallas ; et l'ont donc décrit comme un mélange dynamique de divers types de pensée qui surviennent de façon récursive, tout au long du travail. De plus, ils ont indiqué que ce processus varie d'un individu à un autre.

Après avoir analysé les descriptions du processus créatif faites par des auteurs contemporains, Ghiselin (1963, 1985) a lui aussi rejeté les définitions en étape pour adopter une approche plus complexe. Doyle (1998), quant à lui, en s'appuyant sur des interviews de romanciers, a décrit le processus d'écriture comme débutant par un « *incident* » intéressant ou

incitatif, suivi d'une « *navigation entre différents domaines de compétences* » utiles à la construction d'une histoire.

En s'appuyant sur des entretiens et des artistes, Calwetti, Rappaport et Wood (1992) ont mis en évidence la simultanéité des processus suivants : se concentrer sur un sujet, travailler sur des nouvelles idées, développer des idées, évaluer et prendre ses distances par rapport à un travail.

Getzels et Csikszentmihaly (1976) ont précisé que : « *Dans un processus créatif, il n'est pas nécessaire de séparer les étapes de définition du problème et de résolution du problème* ».

Toutes ces études suggèrent que le modèle de base en quatre étapes aurait besoin d'être revu et remplacé. Par ailleurs, il est important de noter qu'au cours des cinquante dernières années, bon nombre de recherches ont exploré la nature des sous-processus impliqués dans le processus créatif lui-même (Lubart, 1994 ; Ochse, 1990 ; Sternberg et Lubart, 1995 ; Lubart et al., 2015).

### ***III.3.d Exploration et exploitation***

Les individus créatifs peuvent adopter deux postures dans le processus créatif : **l'exploitation** d'idées existante, ou **l'exploration** de nouvelles idées. Au sein de la première posture, l'individu créatif est un exploitant de l'existant qui améliore, produit, sélectionne et met au point des concepts. Il est donc amené à manier plusieurs idées et à tester des rapprochements inexpérimentés. Par contre, dans l'autre posture, l'individu créatif cherche, explore, expérimente, prend des risques et découvre (Le Loarne et al., 2012).

Le chercheur James March (1991) s'est également intéressé à ce dilemme entre l'exploitation et l'exploration. Selon lui, tandis que le premier correspond à l'ensemble des améliorations de court terme, les raffinements, la routinisation et l'élaboration des connaissances existantes à un moment donné ; le second, lui fait référence au remplacement de ces connaissances par de nouvelles en vue d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise (Burger-Helmchen et al., 2016). Pour compléter, il ajoute que : « *L'exploitation comprend des choses telles que le raffinement, le choix, la production, l'efficacité, la sélection, la mise en œuvre, l'exécution. L'exploration inclut des choses capturées par des termes tels que la recherche, la variation, la prise de risque, l'expérimentation, le jeu, la flexibilisé, la découverte, l'innovation* » (March, 1991).

**Tableau 6 : Caractéristiques principales de l'exploration et de l'exploitation**

	L'exploration	L'exploitation
<b>L'individu</b>	Un explorateur	Un exploitant
<b>L'objectif recherché</b>	Découvrir des idées inédites	Rapprocher des idées de manière inédite
<b>Le mode de fonctionnement</b>	L'expérience, la recherche pure, la découverte des concepts	L'amélioration, la sélection et la production de concepts
<b>Le niveau de risque</b>	Fort	Variable (en fonction du problème)
<b>Le type de variabilité utilisée</b>	Méconnues, voire inconnues	Connues
<b>La temporalité</b>	Moyen/long terme	Court/ moyen terme

**Source :** Le Loarne et *al.* (2012), « Management de l'innovation », 2ème Edition, Pearson Education, Paris.

On peut définir la créativité individuelle comme « *la capacité d'une personne à concevoir une discussion conceptuelle puis à l'exploiter avec des idées existantes et/ou à l'explorer en imaginant des idées nouvelles* » (Le Loarne et al., 2012). Ainsi un individu créatif peut être spécialisé dans une des deux postures, mais il peut également jongler avec les deux selon les situations et les problématiques.

### III.4 Conclusion de la section III

Peu importe l'approche avec laquelle cette notion de créativité est traitée, ou encore la définition qui lui est donnée ; il y a un élément toujours présent et indispensable : **l'individu**. L'individu créatif fait appelle au concept de créativité individuelle. Nous avons pu constater qu'il y a des caractéristiques personnelles innées ou acquise propres aux personnes créatives.

En outre, la motivation joue un rôle prépondérant dans l'expression de la créativité. Expression qui résulte d'un processus bien déterminé. Ce processus créatif suit des étapes dans laquelle l'individu créatif peut adopter une posture d'exploration ou d'exploitation dans sa manière de penser.

La définition de la créativité individuelle que nous avons décidé de retenir pour notre travail est la suivante : « *la capacité d'une personne à concevoir une discussion conceptuelle puis à l'exploiter avec des idées existantes et/ou à l'explorer en imaginant des idées nouvelles* » (Le Loarne et al., 2012).

Après avoir vu l'individu en tant qu'acteur majeur de la créativité, nous allons maintenant nous atteler à comprendre comment l'organisation peut favoriser les comportements créatifs.



## **Section.IV La créativité organisationnelle**

Face au contexte très concurrentiel actuel, les entreprises doivent mobiliser l'ensemble de leurs ressources humaines, afin de créer une organisation mobile et réactive, à l'affût des opportunités (Basso et Legrain, 2004).

La créativité peut et doit pouvoir se manifester dans n'importe quel type d'entreprise. Une organisation est créative lorsque ses employés font quelque chose de nouveau et de potentiellement utile sans qu'on ne leur ait montré ou appris directement. La créativité organisationnelle permet de transformer l'organisation afin d'accueillir et accepter cette nouveauté (Durand, 2004). Ce qui signifie que l'environnement de travail est un facteur dominant lorsqu'il est question de créativité en entreprise (Stern et Robinson, 2000).

Dans cette section, nous verrons comment l'organisation peut jouer un rôle dans l'expression des comportements créatifs. À travers les fondements de ce concept de créativité organisationnelle, nous verrons les approches majeures concernant celui-ci ainsi que l'évolution du rôle des managers.

### **IV.1 Fondement et définitions de la créativité organisationnelle**

La créativité organisationnelle s'intéresse à la capacité de l'organisation à se renouveler, à proposer quelque chose de nouveau ; en s'appuyant sur l'individu créatif dans une situation organisée. La créativité organisationnelle dépend donc en partie de la créativité individuelle.

C'est une notion assez récente, et la plupart des recherches ont été effectuées en sciences de gestion par l'entremise de différents niveaux d'analyses : l'individu, le groupe, le contexte et le territoire (Amabile, 1988 ; Woodman et *al.*, 1993 ; Ford, 1996 ; Csikszentmihalyi, 1997 ; Drazin et *al.*, 1999 ; Grandadam et *al.*, 2013 ; Parmentier et Szostak, 2015). L'objectif des théoriciens était de comprendre comment la créativité organisationnelle participe au renouveau des organisations, plus précisément à sa stratégie d'innovation (Le Loarne, 2006 ; Carrier et Gélinas, 2006). En outre, d'autres ont également décidé d'étudier des terrains dans lesquels la créativité est la matière première principale de l'organisations : les industries créatives (Napier et Nilsson, 2006 ; Svejenova et *al.*, 2007 ; Tschang, 2007 ; Parmentier et Mangematin, 2009 ; Parmentier et Szostak, 2015). L'analyse de ces industries (l'audiovisuel, la musique, l'industrie

des jeux vidéo, le design, le théâtre, la mode et les parfums, la publicité...) offre des possibilités d'avoir de nombreuses pistes de réflexions afin d'approfondir le concept de créativité organisationnelle.

Les études traitant de la créativité organisationnelle succèdent à celles sur la créativité, qui proposent de décrire la nature des personnes créatives dans un milieu spécifique qui est celui de l'organisation, de construire la mesure de la créativité des individus, de définir les facteurs dispositionnels (caractéristiques personnelles, émotions) et situationnels (contexte interne de l'organisation, groupe de travail) favorables ou non à l'expression de cette dernière (Dominguez, 2013 ; Joo et *al.*, 2013 ; Saroghi et *al.*, 2015 ; Parmentier et Szostak, 2015). Toutes ces recherches revendiquent leur affiliation aux travaux de Teresa Amabile (1988). En effet, elle a été la première à traiter cette notion de créativité (aux niveaux individuels et organisationnels), en lien avec l'innovation.

Dans la créativité organisationnelle, l'individu travaille avec les autres ; il est socialisé et en relation avec son contexte qu'il modifie en retour (Carrier et Gélinas, 2011 ; Woodman et *al.*, 1993, Dechamp et Szostak, 2016). Selon les auteurs, la créativité organisationnelle peut revêtir diverses définitions (voir Tableau 7).

**Tableau 7 : Principales définitions de la créativité organisationnelle**

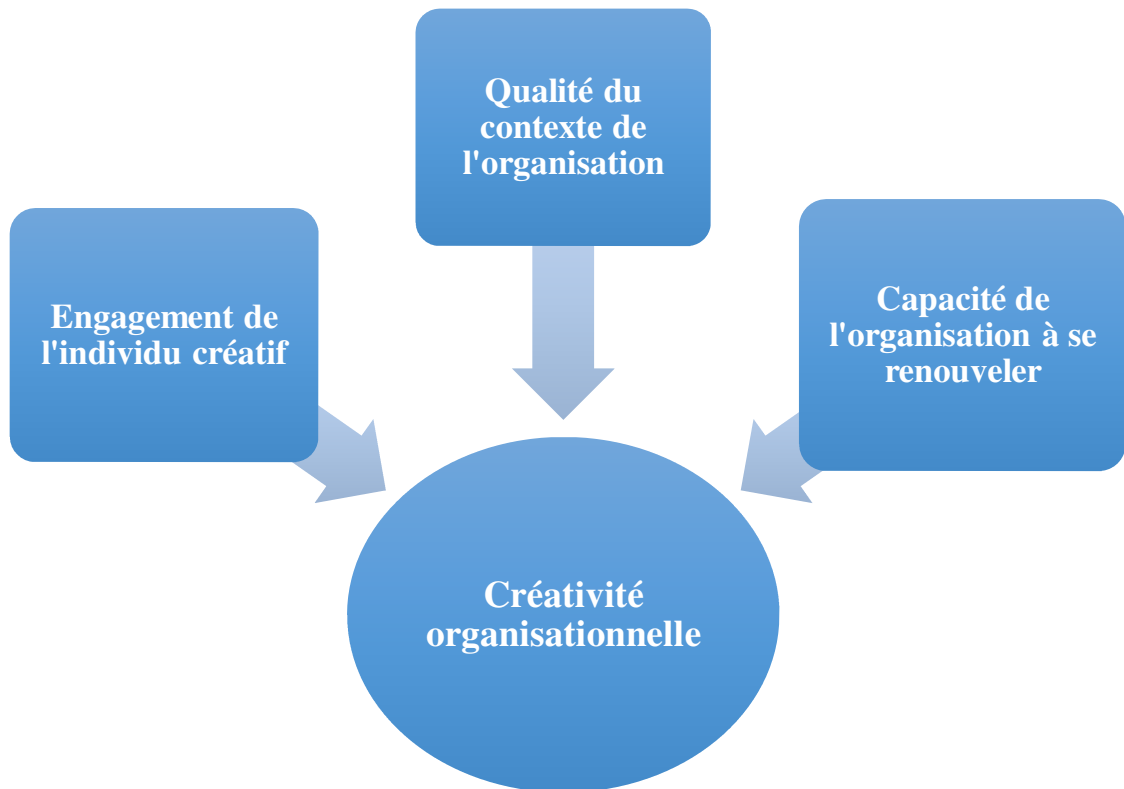
Auteurs	Définitions
Amabile (1988)	« La production d'idées nouvelles et utiles, par un individu ou un petit groupe travaillent ensemble ».
Amabile, Mueller, Simpson, Hadley, Kramer, Fleming (2002)	« Une réponse nouvelle et appropriée à une tâche indéterminée dont la mission sera déterminée plus tard ».
Ford (1996)	« La créativité organisationnelle est un jugement subjectif et spécifique à un

	domaine, de la nouveauté et de la valeur du résultat d'une action particulière ».
Ford, Gioia (2000)	« La créativité doit être définie comme une construction sociale ».
Drazin, Glynn, Kazanjian (1999)	« C'est un processus d'engagement dans une démarche créative indépendamment de la qualité du résultat (nouveau, utile, créatif) ».
Mnisri (2007)	« 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 valeurs pour l'entreprise ».

**Source :** Burdier et al. (2012), « Management de l'innovation », 2ème Edition, Pearson Education, Paris.

À partir d'une lecture approfondie de la littérature concernant la créativité organisationnelle et des différentes définitions recensées, Dechamp et Szostack (2016) ont mis en évidence trois facteurs endogènes que l'on peut également qualifier de caractéristiques principales de la créativité organisationnelle (voir Figure 5).

**Figure 5 : Facteurs endogènes de la créativité organisationnelle**



**Source :** Dechamp et Szostak (2016), « Créativité organisationnelle et territoire créatif : nature de l'influence et enjeux stratégiques pour les organisations », *M@n@gement*, 19 (2), 61-88.

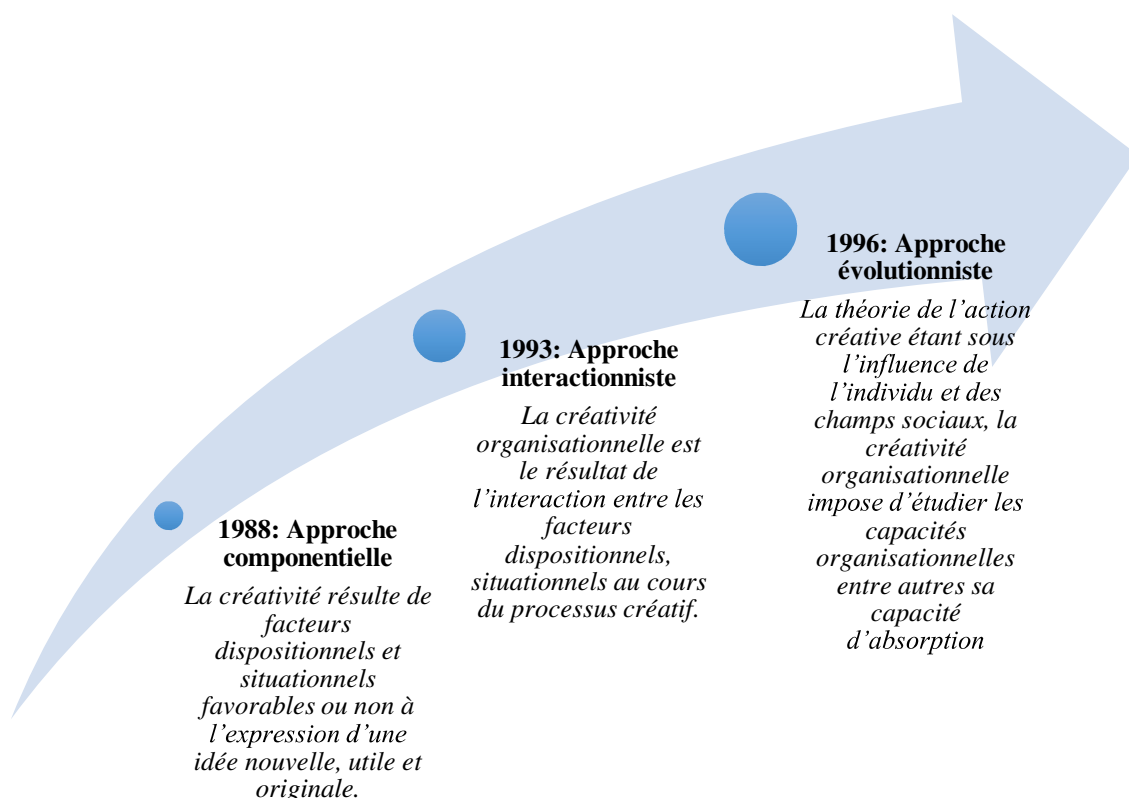
- Engagement créatif de l'individu : Il s'appuie sur la motivation (Amabile, 1988 ; Shalley et *al.*, 2004), sur des traits de caractères favorables à la créativité (Amabile, 1988 ; Csikszentmihalyi, 2006 ; Joo, McLean et Yang, 2013).
- Qualité du contexte de l'organisation : Elle est traduite par le climat organisationnel et caractérisé par le degré de confiance entre les acteurs, le temps laissé au développement des idées, la valorisation de la prise de risque ou encore l'autonomie des salariés (Ekvall, 1995 ; Cerne et *al.*, 2014).
- Capacité de l'organisation à se renouveler : Elle se traduit par la captation et l'exploitation des nouvelles idées apparues au cours du processus créatif (Young et *al.*, 2014 ; Dominguez, 2013) et par la capacité d'apprentissage de l'organisation (Bucic et Gudergan, 2004).

Plusieurs modèles et approches théoriques ont été développés pour expliquer la créativité organisationnelle ; Amabile (1988) en est le précurseur, avec son modèle componentiel. En plus de celui d'Amabile, les autres approches majeures sont celles de Woodman et al (approche interactionniste, 1993), et Ford (approche évolutionniste, 1996).

## IV.2 Les approches majeures concernant la créativité organisationnelle

La littérature nous révèle que plusieurs approches théoriques ont été adoptées par les chercheurs concernant cette notion. Cependant, trois d'entre elles sont considérées comme étant fondamentales : l'approche componentielle (Amabile, 1988), l'approche interactionniste (Woodman et al., 1993) et l'approche évolutionniste (Ford, 1996) (voir Figure 6).

**Figure 6: Représentation historique des principales approches théoriques sur la créativité organisationnelle**



**Source :** Adapté de Parmentier et Szostak (2015), « La créativité organisationnelle vue comme sous l'angle du management stratégique : proposition du concept de capacité créative d'une organisation ».

Amabile (1988) expose dans son modèle, les conditions favorables à la créativité organisationnelle. Woodman, Sawyer et Griffin (1993) vont créer un modèle qui reprend celui d'Amabile avec les composantes individuelles et organisationnelles, mais en y ajoutant une composante groupale (Viala et Perez, 2010).

#### ***IV.2.a Le modèle componentiel d'Amabile***

Il faut savoir qu'aux alentours des années 70, le terme innovation était souvent mentionner dans l'environnement des entreprises. Son importance venait du fait que celles-ci devaient se renouveler à cause de la mondialisation qui apportait une autre compétitivité, de l'évolution des marchés, ou encore des changements de politiques des États. L'innovation était donc perçue comme le moyen de répondre aux obligations de développement et de croissance (T. M. Amabile, 1988).

Si on part du principe que l'innovation organisationnelle correspond à la mise en œuvre d'idées nouvelles et créatives, alors elle passe obligatoirement par la combinaison de conditions et/ou d'éléments nécessaires à la production d'idées créatives. Il existe donc un lien proche entre créativité et innovation. Drucker (1985) explique par exemple que l'innovation systémique est « *la recherche de changement bien déterminé et organisé* ». Zaltman, Duncan et Holbeck (1973) définissent également l'innovation systémique comme « *n'importe quelle idée, pratique, ou objet matériel perçu comme nouveau par l'unité pertinente d'adoption* ».

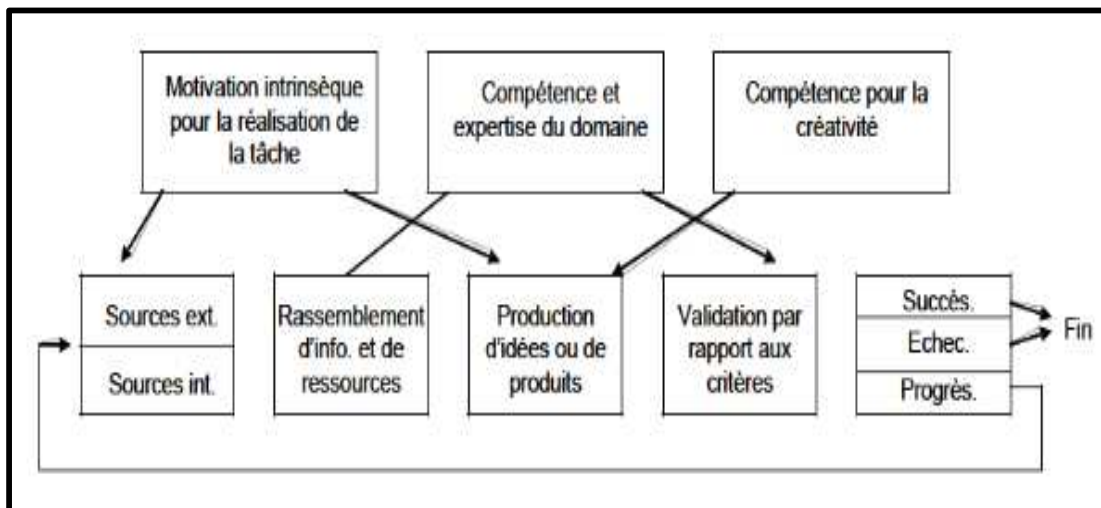
Les recherches de Teresa Amabile vont l'amener à identifier des idées qualifiées de créatives par des experts, afin de distinguer les caractéristiques d'une personne créative et les éléments de l'environnement qui vont les favoriser. Tout ceci dans le but de proposer un modèle de créativité (individuelle et organisationnelle) favorable à l'innovation au sein des organisations. En effet, elle défend une approche componentielle considérée comme étant « *canonique* » dans la littérature sur la créativité organisationnelle (Parmentier & Szostak, 2015). Elle ne va pas se focaliser que sur l'individu créatif, mais va aussi expliquer comment des facteurs liés à l'environnement de travail et au groupe de travail peuvent influencer la créativité, et par conséquent l'innovation. Par ailleurs, elle ajoute que « *la créativité étant la base de toutes innovations, il est important d'établir un cadre descriptif des éléments propices à la créativité dans le but d'aboutir à un modèle d'innovation organisationnelle* » (T. M. Amabile, 1988).

En outre durant ses recherches, elle a dirigé de nombreux entretiens en R&D (120 chercheurs et techniciens venant de 20 secteurs différents) dans plusieurs entreprises (Amabile et Gryskiewicz, 1987), afin de trouver une définition à la créativité et comprendre comment l'environnement pourrait être propice à celle-ci. Il en est ressorti qu'il était possible de regrouper les données récoltées en deux catégories : à savoir les qualités individuelles qui peuvent influencer (positivement ou négativement) la créativité et les facteurs de l'environnement qui peuvent également influencer (positivement ou négativement) la créativité.

S'agissant de la première catégorie, elle a recensé des qualités individuelles qui permettent d'aboutir à un modèle componentiel au niveau individuelle (voir Figure 7), valable dans n'importe quel domaine et que l'on regroupe sous trois composantes majeures :

- Les compétences liées au domaine concerné.
- Les compétences liées à la créativité.
- La motivation intrinsèque pour la tâche.

**Figure 7 : Modèle componentiel au niveau individuel**



**Source:** Traduit et adapté d'Amabile, T. M. (1988), « A model of creativity and innovation in organization », Research in Organizational Behaviour, p 138.

À travers le schéma ci-dessus on peut voir les trois composantes de la créativité individuelle dans un processus créatif (de la phase de générations d'idées à celle de sélection).

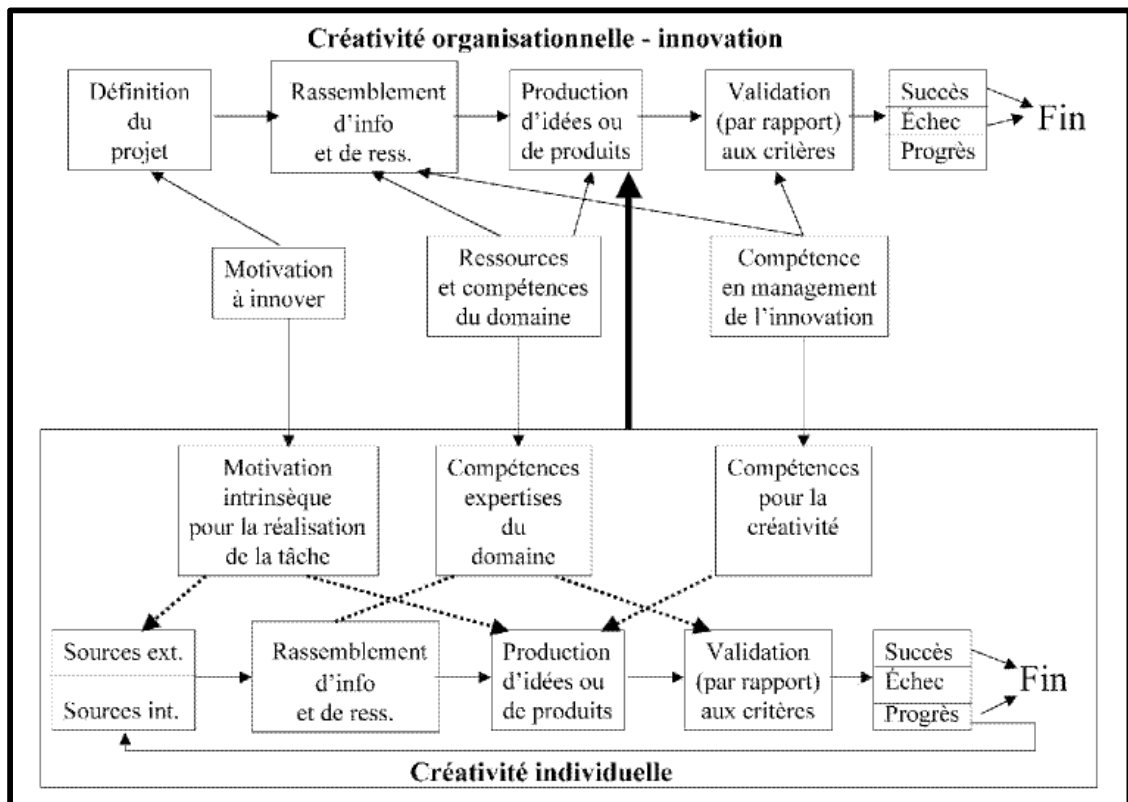
En fonction des étapes, l'influence des composantes est différente. La motivation intrinsèque est importante dès le départ, car d'elle dépend les premières phases du processus et les efforts qui seront fournis par la suite. Les compétences et l'expertise renvoient aux connaissances, aux compétences techniques et aux talents qui permettront de rassembler les informations et les ressources pertinentes pour la sélection et la validation des idées. Enfin, les compétences créatives comprennent le style cognitif favorisant l'intégration de nouvelles perspectives et leurs combinaisons, une capacité à prendre des risques et le fait d'être persévérant (Burger-Helmchen et al., 2016).

La catégorie des facteurs de l'environnement qui peuvent influencer la créativité contient les éléments du climat organisationnel qui vont favoriser la créativité et donc l'innovation. Amabile retient quatre critères qui vont aboutir à un modèle d'innovation organisationnelle :

- Le processus de créativité individuelle doit être considéré comme fondamental dans celui d'innovation organisationnelle.
- Incorporer tous les aspects de l'organisation qui peuvent influencer l'innovation.
- Faire apparaître les principales étapes du processus d'innovation organisationnel.
- Décrire l'influence des facteurs organisationnels sur la créativité individuelle.



**Figure 8 : Modèle componentiel de l'innovation organisationnelle**



**Source:** Traduit et adapté d'Amabile, T. M. (1988), « A model of creativity and innovation in organization », *Research in Organizational Behaviour*, p 152.

Des caractéristiques propres à l'organisation peuvent avoir un impact sur la créativité. Comme on peut le voir sur le schéma de la Figure 8, Amabile identifie trois facteurs principaux de l'environnement qui influencent la créativité :

- Les compétences en management de l'innovation : les pratiques de management doivent permettre l'autonomie et la liberté des individus, ainsi qu'une atmosphère participative et collaborative (Burger-Helmchen et al., 2016) .
- Les ressources et compétences du domaine : des ressources doivent être attribuées aux projets créatifs et aux personnes expertes du domaine (temps, ressources financières et espaces physiques) (Amabile, 1998).
- La motivation organisationnelle : l'organisation doit instaurer une culture favorable à l'innovation, un jugement juste et constructif des idées, un système de récompense

et de reconnaissance, un processus de développement et de collecte des idées (Viala et Perez, 2010). De plus, elle doit encourager les salariés et les pousser à collaborer, à trouver des solutions originales.

Ces trois facteurs organisationnels ont un rôle à jouer sur les différentes étapes du processus d'innovation au niveau de l'organisation. La motivation organisationnelle influe sur la phase de définition du projet. Les ressources du domaine et les compétences en management de l'innovation ont un impact sur la phase de rassemblement des ressources liée au projet d'innovation, ainsi que celles de production et de sélection.

De nombreux auteurs se sont inspirés des travaux de Teresa Amabile afin de proposer des modèles de créativité organisationnelle au sein des organisations. Parmi eux on peut citer le modèle de Woodman et *al.* (1993).

#### ***IV.2.b Le modèle de Woodman, Sawyer et Griffin***

Woodman, Sawyer et Griffin (1993) ont développé une théorie pour comprendre la créativité dans des paramètres sociaux complexes. En effet, il faut avoir à l'esprit qu'à l'intérieur de ces contextes complexes, la créativité s'applique à l'individu et à l'organisation en prenant en compte les interactions de l'individu avec son environnement, ainsi que les interactions de l'organisation avec son environnement interne et externe (Viala et Perez, 2010). Le point de départ de leur développement théorique est fourni par le modèle interactionniste de comportement créatif au niveau individuel exposé par Woodman et Schoenfeldt (1989, 1990). Dans ce modèle, ils suggèrent que « *la créativité est le produit complexe du comportement d'une personne dans une situation donnée* ». Cette situation est caractérisée par des influences contextuelles et sociales qui facilitent ou empêchent l'accomplissement créatif. Il faut noter que ces influences contextuelles et sociales naissent des singularités organisationnelles (Burger-Helmchen et al., 2016).

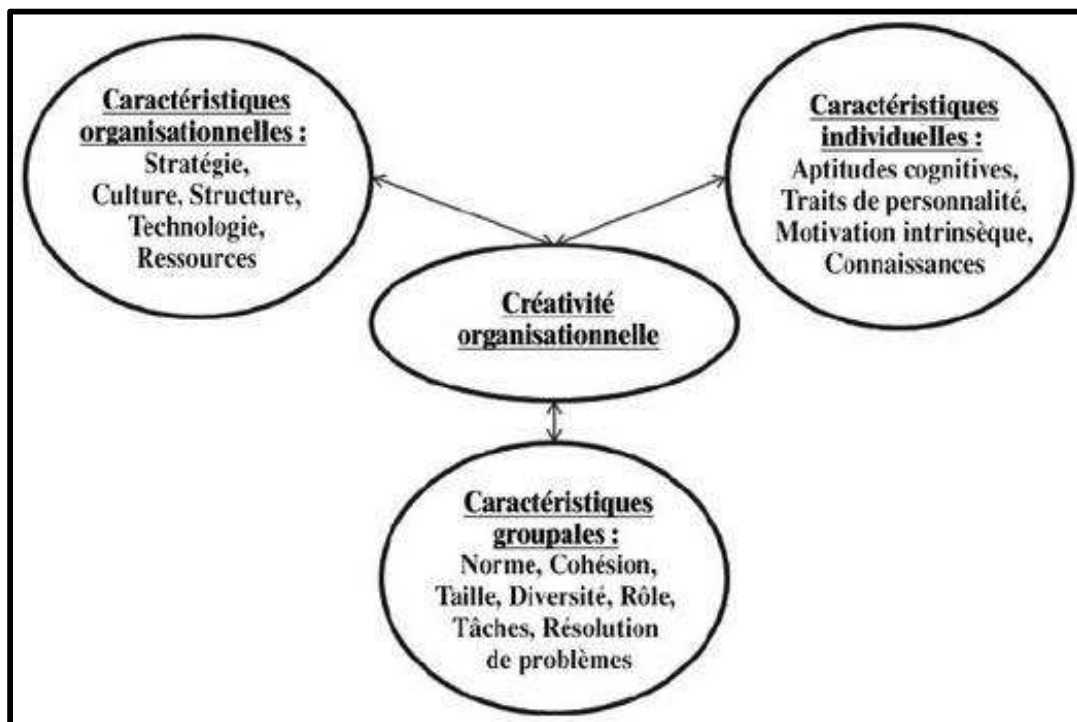
Selon Woodman et *al.*, le concept de créativité organisationnelle « *identifie une zone relativement inexplorée dans le changement organisationnelle et l'innovation. La créativité organisationnelle est la création d'un nouveau produit de valeur utile, d'un service, d'une idée, d'une procédure, ou d'un processus par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe* » (Woodman et al., 1993). Ils affirment aussi que « *la créativité*

*organisationnelle est la définition généralement acceptée de comportements créatifs, où les produits d'un tel comportement sont placés dans un contexte organisationnel ».*

Afin de saisir les contours du concept de créativité organisationnelle, il faudra nécessairement l'assimiler à des notions telles que le processus créatif, le produit créatif, la personne créative, la situation créative et comprendre comment chacun de ces composants interagit avec les autres (Le Brun, 1989 ; Harrington, 1990).

L'objectif recherché par Woodman et *al* avec leur théorie, c'est d'apporter la perspective d'une psychologie interactionnelle qui va s'appuyer sur l'intégration du processus, du produit, de la personne, et de la situation aboutissant ainsi à une théorie plus complète de la créativité organisationnelle (Woodman et al., 1993) (voir Figure 9).

**Figure 9 : Les facteurs influençant la créativité organisationnelle**



**Source:** D'après Woodman, Sawyer et Griffin (1993), « Toward a Theory of Organizational Creativity », *Academy of Management Review*, vol 18 (2).

Le modèle de Woodman et *al* reprend le cadre conceptuel du modèle d'Amabile en utilisant les caractéristiques individuelles favorisant la créativité (motivation intrinsèque, connaissances, aptitudes cognitives), mais aussi certains facteurs organisationnels (ressources,

stratégie). Cependant, là où leur modèle se différencie de celui d'Amabile c'est qu'il intègre des caractéristiques groupales (normes, cohésion, taille, etc.). La créativité au niveau du groupe est fonction de la créativité individuelle de chacun des membres, mais aussi du contexte, de sa composition, de ses caractéristiques et de son mode de fonctionnement (Woodman et al., 1993).

Au sein de ce modèle, ils distinguent les « *inputs* » (personne créative, groupe et organisation), des « *outputs* » (production ou résultat créatif). Entre les deux il y a la transformation au cours du processus créatif qui est fonction du comportement créatif et de la situation créative. Finalement dans cette approche interactionniste, la performance d'une organisation en matière de créativité organisationnelle dépend de la performance créative du groupe qui elle-même dépend de celle des individus (Parmentier et Szostak, 2015).

La troisième approche marquante de la littérature concernant la créativité organisationnelle est celle de Ford : l'approche évolutionniste (Ford, 1996). Il va montrer le rôle de l'affect dans la créativité en étudiant les facteurs qui vont mener intentionnellement un individu à entreprendre une action créatrice (tant au niveau individuel que collectif). En fait, il va énoncer une théorie de l'action créative individuelle qui insiste sur l'influence du passé de l'individu (ses croyances, ses échecs, ses réussites, ses capacités) et sur l'influence des champs sociaux (groupes, organisations, institutions, marchés) (Parmentier et Szostak, 2015). Par exemple, un individu qui a connu des expériences négatives par rapport à la créativité, sera moins emballé à l'idée de s'engager dans un nouveau projet créatif. Ainsi, le climat émotionnel de l'entreprise est crucial, car il peut procurer des zones de confort, et ainsi, permettre aux individus de ne pas rester enfermés dans leurs habitudes et essayer de nouvelle façon de faire (Burger-Helmchen et al., 2016).

La créativité organisationnelle souligne le caractère collectif de la construction du renouveau de l'organisation. Pour que tout cela soit possible il faut des acteurs qui vont pouvoir engager les individus créatifs, les pousser à partager leurs idées et valoriser les comportements créatifs. C'est dans ce cadre que les managers ont un rôle important à jouer.

### **IV.3 Le rôle des managers**

Le management renvoie à « *l'action, l'art ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, et ce dans tous les domaines d'activités de l'organisation* » (Thiéart, 1998). Il incombe donc au manager de remplir diverses missions telles que, transmettre les objectifs de l'organisation auprès des salariés, les conduire, les évaluer, et faire en sorte que l'activité de l'organisation soit au beau fixe. En outre, ce dernier participe à la détermination des méthodes et des priorités qui permettront d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise.

Jusqu'à une certaine époque, les managers avaient un pouvoir qui ne pouvait s'assimiler qu'à de la gestion du personnel. Aujourd'hui, ils ne se contentent plus de donner des ordres à leurs collaborateurs censés les appliquer sans contestation ; mais ils doivent également les convaincre sur le bien-fondé de leurs décisions dans le but de les rallier aux objectifs fixés par l'organisation. De plus, le manager doit veiller à ce qu'il y ait une cohérence dans toutes les actions effectuées et obtenir la confiance de son équipe pour avoir celle de la majorité. Pour asseoir sa légitimité, il doit en outre faire preuve d'une attitude sereine et ferme.

En plus de cela, il doit bien connaître ses collègues, cerner leurs attentes et leurs difficultés, vérifier à ce que chacun donne le meilleur de soi, ou encore garantir la cohésion du groupe. Ce qui prouve qu'au-delà d'être le gardien du travail à effectuer, le manager doit aussi veiller à ce qu'il y ait une synergie entre les membres de son équipe. Il est donc indispensable pour lui d'acquérir certaines compétences permettant de remplir toutes ces missions.

En rapport avec la place cruciale et stratégique qu'ils peuvent occuper au sein d'une organisation, de nombreux auteurs et autres grands managers ont essayé à travers des ouvrages de définir les rôles des managers. Par exemple, Henri Mintzberg (1984) s'est intéressé à la profession de manager en énonçant les principales idées reçues relatives à celle-ci, et en identifiant 10 rôles clés classés en 3 catégories (voir Tableau 8).

**Tableau 8 : Les 10 rôles du manager selon Mintzberg**

Catégories	Rôles
Interpersonnels	<p>Symbole : il représente l'entreprise à l'extérieur.</p> <p>Leader : il guide et motive ses collaborateurs.</p> <p>Agent de liaison : il assure le lien entre les collaborateurs.</p>
Informationnels	<p>Observateurs actifs : il observe et recherche l'information sur ce qui se passe dans et autour de son organisation.</p> <p>Diffuseur d'informations.</p> <p>Porte-parole : il communique à l'extérieur de l'entreprise.</p>

Décisionnels	<p>Entrepreneur : il propose de nouveaux projets, innove...</p> <p>Régulateur : il décide, gère les troubles et les dysfonctionnements.</p> <p>Répartiteur de ressources : il alloue les moyens et les ressources.</p> <p>Négociateur : il communique et discute avec les parties prenantes pour arriver à un accord accepté par tous.</p>
--------------	--

**Source :** Henri Mintzberg et Pierre Romelaer (2006), « Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre », Éditions d'Organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris.

Peter Drucker (1954), qualifié de « *Pape du management* », défendait l'idée selon laquelle les facteurs qui font progresser une entreprise sont les hommes, leur capacité d'innovation et la façon dont ils organisent leurs relations de travail. Il a aussi défini les 5 rôles majeurs d'un manager efficace :

- Fixer les objectifs : en leur donnant un nom, les replacer dans un but et communiquer sur ces objectifs.
- Organiser le travail : le manager analyse les activités, les décisions et classifie le travail. Le divise en tâches et sélectionne ceux qui seront responsables de ces tâches.
- Motiver et communiquer : le manager motive les responsables des tâches (mobilités, salaire, reconnaissance, formation, estime, responsabilité), et communique avec ses équipes
- Établir des normes de performances : il analyse, évalue ou interprète les indicateurs de performance ou de rendement.

- Former les équipes : il a la responsabilité d'assurer l'évolution des connaissances de ses équipes et de lui-même.

Durant des décennies, le modèle industriel a incarné avec succès le management à travers la standardisation des produits, le machinisme et le taylorisme. Il s'agissait d'une approche purement productiviste, dans laquelle l'entreprise pensait à la place des clients et les collaborateurs devaient s'adapter à l'organisation. Aujourd'hui tout a changé, les systèmes managériaux sont remis en cause et l'avènement du web doit faire partie intégrante des nouvelles pratiques managériales. Aujourd'hui la puissance et la rapidité des flux de l'information, les réseaux sociaux et l'interactivité permanente mobilisent l'intelligence collective. L'enjeu consiste donc à utiliser ces ressources afin que le management 2.0 devienne le nouveau modèle de référence. On entend par management 2.0, l'idée que le capital humain n'est pas qu'une variable d'ajustement mais bel et bien la première ressource de l'entreprise. Celui-ci doit constituer un facteur clé de performance économique. Impossible de parler de management 2.0 sans mentionner Gary Hamel (2008). Selon lui, avec l'accélération des innovations techniques et le développement considérable des échanges commerciaux et de la concurrence, les entreprises organisées et gérées selon des principes qui furent révolutionnaires, ne sont plus adaptés aux nouvelles technologies, aux compétences et aux aspirations des salariés

En lien avec tout ce qui a été dit en amont, on constate qu'au fil des années les rôles des managers ont dû évoluer et s'adapter. Ainsi quand il est question de la créativité, les rôles sont plus axés vers l'encouragement et le développement de celle-ci. Pour répondre à des enjeux nouveaux et multiples, ils doivent gérer avec subtilité la pensée créative et la considérer comme une valeur financière (Kao, 1997). Soutenant cette perspective, les responsables de directions considèrent eux-mêmes que les capacités de générer de nouvelles idées ou d'apporter des solutions créatives représente une des caractéristiques les plus essentielles (Oglivie, 1998).

Confrontés à des environnements concurrentiels, « *le développement de produits de services et de systèmes créatifs devient une tâche virale du management* » (Fillis, McCauley, 2000). La créativité devient pour les chercheurs et pour les managers un outil concurrentiel majeur dans la compétition internationale. Ainsi, le manager devra désormais être capable de maîtriser l'encadrement d'un individu ou d'une équipe semi-autonome ; sur un parcours qui va de l'idée et de l'observation, à la réalisation et à la performance (Grange & Roche, 1998). En outre, le manager doit adopter une posture qui permettra à ses collaborateurs de générer de la créativité. Certains auteurs ont essayé d'identifier les nouvelles attitudes managériales à avoir



face à ces individus créatifs. Dans leur ouvrage, Le Loarne et al (2012) ont énoncé 11 actions managériales pouvant inciter les personnes à libérer leur potentiel créatif :

- Adopter une contrainte souple (soutenir le créatif dans ses phases de doute grâce à l'empathie et lui apporter une reconnaissance suffisante pour le stimuler).
- Encourager les créatifs.
- Identifier des stratégies de reconnaissances adaptées.
- Récompenser le créatif en fonction du résultat, mais aussi de son comportement (sa capacité à travailler en groupe).
- Protéger le créatif de distractions.
- Favoriser la collaboration entre les personnes.
- Apporter suffisamment de ressources pécuniaires, humaines et physiques.
- Trouver un équilibre entre « laisser du temps » et « être dans l'urgence ».
- Évaluer son travail en fonction de critères acceptés par le créatif (à négocier avant le début du processus créatif).

Mintzberg également a enrichi ses réflexions sur les rôles du manager, en indiquant que celui-ci doit contribuer au développement des collaborateurs afin qu'ils soient plus impliqués, plus productifs, plus créatifs. Il est donc essentiel d'avoir un management équilibré (adapté aux personnes et aux contextes), tout en ayant des réflexions sur les activités managériales qu'il convient d'exercer (Plane, 2016). Dans son ouvrage **« Manager : Ce que font vraiment les managers »**<sup>2</sup>, il va enrichir et élargir les rôles du manager et définir les différentes compétences nécessaires au manager des entreprises du XXI<sup>e</sup> siècle (voir Tableau 9).

---

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, *Manager : Ce que font vraiment les managers*, ed. Vuibert, 2011

**Tableau 9 : Les compétences du manager pour l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle**

Les compétences personnelles	Les compétences interpersonnelles	Les compétences informationnelles	Les compétences liées à l'action
L'automanagement en interne (la réflexion stratégique)	Le leadership auprès des individus (la sélection, la formation, le coaching, l'accompagnement, la motivation, la collaboration avec des spécialistes)	La communication orale (l'écoute, les interviews, les discours, la présentation, le briefing, l'écrit, la collecte d'informations, la diffusion d'informations)	La conception (la planification, la créativité, l'imagination)
L'automanagement en externe (la gestion du temps, l'information, le stress, la carrière)	Le leadership de groupe (la formation d'équipe, la résolution de conflits, la médiation, la coordination, la conduite de réunions)	La communication non verbale (par la vision ou intelligence perceptive ou par feeling ou intelligence viscérale)	La mobilisation (la gestion des crises, la gestion de projets, la négociation, les manœuvres politiques, la gestion du changement)
L'organisations du temps (le morcellement, la définition de priorités, le planning, le moment opportun)	Le leadership de l'organisation/unité (le développement de la culture)	L'analyse (le traitement des données, la modélisation, la mesure, l'évaluation)	

	<p>L'administration (l'organisation de l'unité, l'affectation des ressources, la délégation, la validation, la systématisation, la prescription d'objectifs, l'évaluation de la performance</p>		
	<p>La mise en relation de l'organisation/unité (le réseautage, la représentation de l'unité, la mise en place de collaborations, la promotion et la défense des causes de l'unité, la protection)</p>		

**Source :** Henri Mintzberg (2011), « Manager : Ce que font vraiment les managers », Vuibert, Paris.

Aujourd'hui, les entreprises demandent aux managers de nouvelles compétences afin qu'ils tirent le meilleur de leurs salariés, mais aussi pour faire face aux énormes enjeux imposés par l'environnement économique. De plus, selon Getz et Robinson (2003), le manager doit créer les conditions psychologiques et structurelles nécessaires pour que les salariés puissent se sentir libre d'émettre des idées.

De nouveaux styles de managers font leur apparition, avec tous les changements que cela implique. Intéressons-nous au manager créatif, et au manager agile.

### *IV.3.a Le manager créatif ou imaginatif*

De nos jours, toutes les entreprises doivent constamment s'interroger sur leur gestion de la compétitivité. En fonction de la taille et de l'activité, elles mettent en œuvre et mobilisent des moyens pour que naissent en permanence de nouvelles idées de méthodes, de stratégies ou de produits. Par ailleurs, il est indispensable que les acteurs puissent dans le contexte incertain actuel, faire preuve de créativité, d'imagination et de raison pour permettre aux différents collaborateurs d'exprimer leur potentiel créatif. Pour ce faire l'organisation doit posséder des managers opérationnels qui sont à la fois chaleureux, charismatiques, rigoureux, critique et imaginatif ; tout en ayant en tête des objectifs de performance (Grange & Roche, 1998).

Le manager créatif, que l'on peut aussi qualifier de manager imaginatif est un animateur, un intégrateur, qui n'a aucun mal à jouer entre la pensée, la réalité et l'action expérimentale. Il crée également en permanence une connexion entre l'action et l'organisation. Dans un contexte de travail totalement aléatoire et évolutif, le manager créatif est non seulement convaincu que désormais il ne peut détenir tout seul tout le savoir ; mais aussi que plusieurs personnes dans l'entreprise peuvent posséder des capacités créatives. En somme, il conduit et finalise une action intellectuelle et collective.

Dans une économie très concurrentielle, de faible croissance, et de ressources rares, l'utilisation de la pensée créative doit être vue comme un moyen d'être efficace autrement. Dorénavant il faut inventer en permanence de nouveaux produits, de nouveaux services ou de nouvelles méthodes en explorant des solutions parfois inédites. Afin de les découvrir, il faudra que le manager créatif se serve des déclencheurs qui permettront de s'éloigner des modèles de pensée traditionnels. L'exploration à partir de diverses techniques de créativité permettra de pénétrer avec rigueur dans le domaine de la pensée divergente, et de se projeter davantage dans l'univers des idées inexplorées. À cet égard, la connaissance et la mise en place de méthodes créatives deviennent essentielles ; parmi lesquelles on peut citer par exemple :

- Les séances de créativité : c'est un moyen de faire émerger de nouveaux concepts, de résoudre un problème, réfléchir à des solutions techniques, une stratégie, etc. C'est une session de travail dont la durée est fixée, durant laquelle un groupe est guidé par un animateur selon des méthodes prédéfinies. La clé d'une séance réussie réside dans la capacité à s'éloigner du sujet pour mieux revenir vers les solutions novatrices.

- Les groupes de créativité : dans ce cas le manager est un facilitateur qui connaît le processus de créativité et qui sera en mesure d'animer les séances de créativité collective en utilisant une approche efficace. Ainsi, il s'assure de bien identifier et définir le vrai problème avec les personnes concernées, le présentera à un groupe responsable de trouver des idées.

Le manager imaginatif se définit par sa capacité à gérer ce qui apparaît comme une composante essentielle à la créativité, à savoir l'autonomie. Il est considéré comme un pédagogue et un architecte.

Patrice Pollet énonce six principes managériaux qui peuvent être assimilés à la manière de gérer des managers créatifs (Grange et Roche, 1998) :

- Créer une sociabilité du travail au centre et non plus à la périphérie de l'organisation.
- Inventer une organisation du travail construite au niveau opérationnel et non imposée de l'extérieur.
- Favoriser l'autonomie des équipes et des individus.
- Manifester son autorité par sa capacité à finaliser les autonomies individuelles et collective à travers des choix d'organisations et des modes de fonctionnement dont la pertinence est toujours réévaluée.
- Sécuriser, au cœur des apprentissages, le risque expérimental pour obtenir la création de valeur ajoutée.
- Faire « grandir » les hommes et les femmes de l'entreprise.

Le manager d'aujourd'hui doit être en mesure de participer à l'épanouissement créatif de ses collaborateurs.

Après avoir vu ce que l'on entend par manager créatif, nous allons maintenant décrire un autre genre de manager qui est en adéquation avec les enjeux organisationnels actuels.

#### **IV.3.b Le manager Agile**

La mondialisation (associée aux changements dans les habitudes de consommation), l'apparition de la vie en réseau dans les sociétés de communication, ainsi que les nouvelles technologies de l'information et de la communication, ont considérablement modifié les conditions des échanges à l'heure actuelle. D'où l'émergence d'une approche systémique qui prône l'entreprise acteur, agissant avec et par les acteurs de son environnement. Dès lors, « *le concept d'organisation agile est attaché à décrire un modèle d'organisation permettant, non seulement d'accélérer son temps de réaction, mais aussi d'être flexible, et, plus encore, d'anticiper et innover en permanence* » (Barrand, 2012).

Le concept d'agilité est né aux États-Unis dans les années 90. En effet, de nombreuses entreprises américaines éprouvaient des difficultés à être aussi flexibles que certaines compagnies japonaises. Ainsi, des chercheurs avec l'aide de managers ont réfléchi à un paradigme nouveau susceptible d'introduire encore plus de flexibilité dans les entreprises et de les aider à mieux réagir face à un environnement tumultueux (Nagel & Dove, 1991). La finalité de l'entreprise agile c'est d'être plus adaptable et plus flexible, afin d'évoluer beaucoup plus vite qu'auparavant. Dans le contexte actuel, la culture du changement doit remplacer le management du changement ; « *il faut donc changer le management plutôt que manager le changement* » (Barrand, 2012).

C'est un modèle d'organisation qui favorise la maîtrise des coûts en permanence. Par ailleurs, il permet aux entreprises d'accélérer le temps de réaction dans le but d'anticiper les changements futurs. Cependant il ne faut pas oublier que ceux qui vont constituer les garants de la réussite de l'entreprise agile sont les Hommes. Comme le dit Olivier Badot (1998), « *les hommes et les femmes de l'entreprise agile sont - par leur connaissance intime des clients et de l'environnement, par leurs savoir-faire en permanence affûté, par leur imagination et par les initiatives qu'ils sont autorisés à prendre pour satisfaire de façon originale le client - la principale source de différenciation et de performance commerciale de l'entreprise* ». En somme, il est important que l'entreprise aide chaque collaborateur à développer ses savoir-faire, ses capacités d'imagination, et sa prise d'initiatives ; afin de rester dans cette optique de recherche permanente de flexibilité.

Le management au sein des organisations agiles est en total rupture avec ce qui a été fait auparavant. D'ailleurs, c'est pourquoi le manager Jurgen Appelo va parler de Management 3.0

(2010). Selon lui, l'objectif de ce type de management serait d'équilibrer autrement la relation entre managers et collaborateurs en :

- S'accordant sur l'objectif et en laissant libre la manière de l'atteindre.
- Développant la prise d'initiatives, via l'autonomie et la responsabilité.
- Créant un environnement où règnent la confiance, la bienveillance, le droit à l'erreur.
- Partageant certaines prises de décision et les informations utiles à cette prise de décision.
- Tenant compte des individualités et des facteurs de motivation personnels.
- Se débarrassant des signes ostentatoires d'inégalités entre managers et collaborateurs.

Par ailleurs, il a également proposé plusieurs techniques et attitudes que peuvent introduire les managers et les responsables organisationnels pour soutenir une transformation agile. Au-delà de cette question du rôle des managers dans les organisations agiles, il a également abordé les thématiques de leaderships des managers et comment rendre les collaborateurs plus heureux.

Pour Jérôme Barrant (2012), « *L'agilité est une perpétuelle recherche d'équilibre entre une dimension active (faire et prouver que l'on sait faire), une dimension réactive (être opportuniste face aux changements observés pour fidéliser) et une dimension proactive (recherche d'innovation)* ». Bien évidemment les premiers porteurs de ces principes et comportements agiles, seront les managers. Par ailleurs, il ajoute qu'il y a trois attitudes managériales à avoir si le manager agile veut stimuler la prise d'initiatives, la coopération et l'innovation. À savoir :

- Satisfaire l'actionnaire, le client et le personnel et la société pour développer la pérennité de l'entreprise et la rendre « responsable ».
- Savoir bricoler, pour développer sa capacité d'adaptation mais aussi pour apprendre à minimiser les coûts tout en stimulant l'innovation.

- Manager avec pédagogie, pour emporter l'adhésion (être le leader de l'ouverture, être un décideur éclairer, prôner la délégation de responsabilité, être un compilateur des résultats et un fin gestionnaire).

Le manager agile est donc un facilitateur et non un chef d'orchestre. Il doit être capable d'accompagner ses collaborateurs, de les motiver et de développer leurs compétences ; mais aussi de développer une culture de la confiance, de la coopération et de l'autonomie (Delayre et al., 2015). Tout ceci dans l'objectif que tout individu puisse exprimer son potentiel créatif sans crainte, ni réprimande.



## IV.4 Conclusion de la section IV

Lorsqu'il est question de créativité, au-delà de l'individu l'organisation aussi peut jouer un rôle important. En effet, comme nous l'avons rappelé plus haut, l'environnement de travail est un facteur dominant lorsqu'il est question de créativité en entreprise (Stern et Robinson, 2000).

Suivant cette logique, il existe de nombreuses études portant sur la créativité organisationnelle. La définition que nous avons décidé de retenir pour notre travail est celle de Woodman et *al.* (1993) : « **La créativité organisationnelle est la création d'un nouveau produit de valeur, utile, un service, une idée, une procédure, ou un processus par des individus travaillant ensemble dans un système social complexe. Il est, donc la définition généralement acceptée de comportement créatif, ou les produits d'un tel comportement placé dans un contexte organisationnel** ». En outre, nous nous inscrivons dans la continuité des travaux d'Amabile qui défend **une approche componentielle de la créativité**. Elle tente d'expliquer comment des caractéristiques individuelles et aussi certains facteurs organisationnels peuvent influencer la créativité, et par conséquent l'innovation.

Nous avons également vu que par rapport au rôle qu'ils peuvent occuper dans l'organisation ; les fonctions et responsabilités des managers se sont développées et se sont adaptées aux enjeux actuels des entreprises. Ainsi pour soutenir et encourager les attitudes créatives, de nouveaux styles de managers apparaissent (comme le manager agile ou créatif).

Maintenant que nous avons vu comment l'organisation pouvait contribuer à développer la créativité, nous allons maintenant déterminer dans la dernière section les dispositifs permettant de favoriser la créativité et les obstacles à cette dernière.

## **Section.V Culture de la créativité en entreprise**

Les méthodes permettant de développer la créativité peuvent s'avérer nécessaire lorsqu'il s'agit d'explorer de nouveaux sentiers, ou de faire face à certaines difficultés. En effet, le but étant de générer de nouvelles idées pour découvrir des solutions inédites qui pourront par la suite être affinées et/ou consolidées dans le cadre d'un processus créatif plus exhaustif.

L'instauration d'une culture de la créativité dans l'entreprise implique qu'il faut mettre en place des dispositifs qui vont amener les collaborateurs à ne pas user des modes de pensées traditionnels. De manière générale, nous avons tendance à aborder les problèmes de façon rationnelle en faisant le lien entre des causes et des effets. Ce comportement à ses limites ; notamment quand il s'agit de faire face à une multitude de défis complexes qui demande de l'imagination. Par ailleurs, « *penser autrement* » apporte des avantages qui vont conduire à plus d'imagination, plus d'idées, et donc plus de créativité.

Dans cette section, nous allons voir comment certaines méthodes ou pratiques vont permettre de développer les comportements créatifs, tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. D'un autre côté, nous analyserons également les éléments qui peuvent constituer un frein à cette créativité.

### **V.1 Les dispositifs permettant de développer la créativité**

Selon Csikszentmihaly, il est plus facile de favoriser la créativité en modifiant l'environnement, et en donnant des outils qui poussent à réfléchir de manière plus créative (Le Loarne et al., 2012). La littérature révèle que ces outils sont nombreux et variés. Dans un premier temps, intéressons-nous à ceux qui favorisent la créativité individuelle.

#### ***V.1.a Stimuler la créativité individuelle***

Concernant les pratiques permettant de développer la créativité individuelle, nous allons nous concentrer sur deux grands types : à savoir les méthodes analytiques (rationnelles) et les méthodes heuristiques (irrationnelles).

A. Les méthodes analytiques (rationnelles)

Elles sont qualifiées de rationnelles car elles s'apparentent à un programme régi par un fonctionnement clair et précis. Le but étant d'aider les individus créatifs à contrôler et élargir leur cheminement de pensée. De plus, elles permettent également d'explorer minutieusement des rapprochements de variables connues. Certes, certaines nouvelles idées peuvent ne pas être nécessairement créatives ; mais les méthodes analytiques aident les projets en panne de créativité à avancer (Le Loarne et al., 2012).

Suivant cette logique, des logiciels ont été conçus pour assister les personnes créatives. Le scientifique français Jean-Pierre Petit par exemple, a inventé dans les années 1970 un logiciel gratuit « *Logotron* » qui permet de combiner de manière aléatoire, près de 333 préfixes et 205 suffixes. Cette combinaison est issue d'une association à l'infini de mots et de racines de langues anciennes. Ainsi naissent des néologismes ayant un sens étymologique. Cependant, seul un individu peut donner un sens à ces néologismes car l'ordinateur n'est là que pour assister la créativité individuelle (Le Loarne et al., 2012).

Comme autre méthode analytique, il y a les techniques « *combinatoires* ». Elles consistent à décomposer le problème, ou l'objet de la recherche en différents éléments pour les croiser et les combiner de manière systématique. L'un des outils utilisés pour une démarche combinatoire est la « *matrice de découverte* ». C'est une grille à deux axes, horizontal et vertical, ou un tableau à double entrée permettant de mettre deux variables en relation (Lardinois, 2005). Le processus de construction d'une matrice de découverte est le suivant :

- Choisir deux rubriques (par exemple besoins et ressources, produits et techniques, outils et tâches, usagers et objets, pièces et fonctions, cas et moyens...);
- Les placer en tête de chacun des axes du tableau ;
- Répertorier les éléments caractéristiques de chacune des rubriques que l'on veut croiser et les placer sur l'axe correspondant ;
- Remplir ensuite le tableau, en croisant dans chacune de ces cases un élément d'une rubrique avec un élément de l'autre.

Une autre méthode analytique qui vise à mettre en évidence des fonctions ou solutions nouvelles pour développer de nouveaux produits et/ou services ; c'est l'analyse « *morphologique* ». Elle suggère d'explorer de manière systématique toutes les combinaisons issues de la décomposition d'un système. L'analyse morphologique a été développée par l'astrophysicien Fritz Zwicky (1969) ; au départ pour démontrer en théorie de l'existence d'étoiles non répertoriées. Par la suite, cet outil a permis de faciliter la stimulation des idées et le développement de la créativité. Elle se décompose en trois étapes :

- Définir le sujet d'étude, et retenir les axes intéressants.
- Identifier les possibilités de chacun des axes.
- Réduire l'espace morphologique.
- Évaluer les combinaisons.

#### *B. Les méthodes heuristiques (irrationnelles)*

Ce type de méthodes correspond à la faculté à prendre du recul sur une situation et à chercher une interprétation ; spécifiquement à travers le développement d'associations d'idées ayant comme objectif d'établir des combinaisons entre des faits, des produits, ou des notions pour en tirer des idées originales.

Comme méthode classique de rapprochements d'idées, il y a la « *carte mentale (mind mapping/mind map)* » ou encore « *schéma heuristique* ». C'est une technique créative et logique développée par le psychologue Tony Buzan dans les années 1970, qui consiste à cartographier et représenter visuellement la réflexion sur un thème, un concept, une idée... Autrement dit, c'est la reproduction de la pensée d'une personne à partir de l'organisation de ses idées, pour aboutir à des solutions nouvelles. Buzan (1995) affirme que le schéma heuristique est : « *Une manifestation de la pensée irradiante et par conséquent une fonction naturelle de l'esprit. C'est une technique graphique efficace qui fournit un moyen universel de libérer le potentiel du cerveau. Elle peut s'appliquer à tous les aspects de la vie où un apprentissage plus efficace et une réflexion plus claire peuvent améliorer les performances humaines* ».

Pour construire une carte mentale on part d'un sujet ou d'un thème précis ; ensuite se diffusent des branches qui vont dans toutes les directions en portant les idées principales sous

forme de dessins ou de mots-clés. Ces branches mènent également à des idées secondaires liées sémantiquement aux idées principales. À noter que comme la mind map reflète la manière de penser du cerveau, chaque individu possède sa propre carte mentale. De plus, cet exercice est d'autant plus efficace que la personne est créative.

L'approche analogique est une autre méthode créative. Elle permet de dépasser le conformisme de notre perception en nous incitant à chercher une nouvelle manière d'envisager les choses familières ; elle possède également une valeur pédagogique puisqu'elle nous invite à rendre simple et compréhensible des phénomènes inhabituels. En d'autres termes, elle permet par l'imagination de créer des relations de ressemblance et de parenté entre au moins deux concepts. L'approche analogique nécessite une capacité inventive et de conceptualisation permettant de transporter les idées en solutions. On dénote 4 types d'analogies :

- L'analogie directe : La mise en parallèle de deux concepts proches du monde réel identifie de nouvelles pistes.
- L'analogie symbolique : La figure de style de la métaphore permet de désigner une chose par une autre.
- L'analogie fantastique : L'objectif est de se projeter dans un monde magique, de science-fiction, de rêve.
- L'analogie personnelle : La personne s'imagine « à la place de... ».

À noter que les six chapeaux de la réflexion d'Edward de Bono font partie de l'approche analogique.

### *C. Quelques autres méthodes de créativité*

Comme on a pu le constater, les méthodes de créativité ont pour principal but de renforcer les attitudes et les comportements créatifs dans un premier temps ; mais également d'optimiser le processus créatif dans un second temps. Bien évidemment hormis celles qui ont été mentionné ci-dessus, il existe une multitude d'autres méthodes favorisant la créativité. Selon le contexte, elles demandent plus ou moins des efforts différents en termes de mise en place. Ce qui fait qu'il y a des techniques plus utilisées que d'autres.

La technique de créativité la plus courante, c'est le « *brainstorming* » ; qui a pour but de faciliter la production d'idées d'un individu ou d'un groupe. Conçu et développé par Alex Osborn en 1939 lorsqu'il était vice-président de l'agence publicitaire BBDO ; à l'origine il servait à se procurer un grand nombre d'idées publicitaires et promotionnelles pour les clients de l'agence. Par la suite, il est devenu une technique de résolution créative de problème (A. F. Osborn, 1963). En effet, le brainstorming a le mérite de privilégier la réflexion créative des individus et du groupe, tout en évitant la censure des idées des uns et des autres. En d'autres termes, il faut produire dans un temps imparti, un maximum d'idées sans critiques et sans jugement. L'étape suivante consiste à prendre les idées énoncées, afin de les transformer en solutions adaptées aux problèmes posés. L'avantage du brainstorming est qu'il soutient la spontanéité et l'imagination.

En 1953, Osborn a également développé une autre méthode appelé « *technique de concassage* ». Partant de là, Bob Eberle va la développer dans son livre « **SCAMPER : Games for Imagination Development** » (1971) et la présenter sous la forme d'un acronyme « *S.C.A.M.P.E.R* ». La méthode SCAMPER permet l'examen d'une idée, d'un produit, ou d'un problème sous différents angles ; ainsi que la génération de nouvelles idées. Tout ça par l'intermédiaire d'une série de questions (appelé aussi « *opérateurs* »), une check-list regroupée dans l'acronyme ; et facilitant la réflexion. La signification de chacune des lettres et les différentes questions sont les suivantes :

✓ **S : Substituer**

Ici il faudra se demander si on peut remplacer ou échanger un élément par un autre afin de provoquer un changement, ou des idées inattendues. Les questions possibles sont : *Que puis-je remplacer pour amener une amélioration ? Par qui ou par quoi peut-il être remplacé ? De quelle manière ce produit peut-il être modifié ?*

✓ **C : Combiner**

Ici combiner revient à fusionner deux concepts, deux idées ensemble. Les questions possibles sont : *Que pourrions-nous combiner pour multiplier les usages possibles ? Quels talents pouvons-nous combiner ? Quelles personnes pouvons-nous associer pour le projet ?*

✓ **A : Adapter**

Ici il s'agit de placer son idée dans un autre contexte et de s'inspirer de ce qui se fait déjà ailleurs. Les questions possibles sont : *Que pourrais-je copier ? De quoi, de qui pourrais-je m'inspirer ? Quels sont les autres processus qui pourraient être adaptés ?*

✓ **M : Modifier, Magnifier**

Ici, il s'agit de se demander s'il y a des choses que l'on peut modifier sur l'idée, le produit ou le problème. Ces modifications peuvent concerner la taille, la forme, la couleur ou tout autre élément, de l'idée ou encore du produit. Les questions possibles sont : *Peut-on changer la signification du projet ? Peut-on changer la taille, l'aspect de l'idée ? Peut-on changer la couleur, le mouvement, le son, l'odeur, la forme de l'idée, du projet ? Que puis-je agrandir ? Embellir ? Que pourrais-je ajouter ? Du temps ? Des ressources ?*

✓ **P : Produire**

Ici il s'agit de trouver un autre usage, une autre application au produit ou à l'idée, si jamais ils venaient à être modifiés. La question possible est : *Existe-t-il d'autres utilisations possibles, si on modifie l'usage premier de ce qu'on cherche à développer ?*

✓ **E : Éliminer**

Quand il y a beaucoup d'idées, c'est important de faire le tri et d'éliminer le superflu. Il est parfois nécessaire de prendre du recul et de se demander s'il n'y a pas des choses à soustraire, à supprimer, concernant les idées ou les produits en développement. Les questions possibles sont : *Peut-on soustraire ? Supprimer ? Diminuer une partie ou un élément ? Peut-on éliminer certaines règles ?*

✓ **R : Renverser, Réorganiser**

Ici il s'agira de renverser ou de réorganiser les idées, le produit, ou la situation pour aboutir à des solutions surprenantes. Le but étant de tromper les attentes, d'être original. Les questions possibles sont : *Comment puis-je prendre le contrepied de cela ? Mettre le haut en bas ? Le bas en haut ? Les choses peuvent-elles être inversées ? Quel enchaînement serait le plus bénéfique pour mon idée, mon produit ? Puis-je faire exactement le contraire de ce qui était prévu normalement ?*

Avant de soumettre une idée, un produit ou un problème à la check-list, il faudra d'abord les identifier clairement, ensuite les formuler sous formes de question pour enfin les soumettre à la série de question.

Le tableau ci-dessous présente d'autres techniques applicables en entreprise.

**Tableau 10 : Autres méthodes de créativité**

Définition et méthode d'application	
La bissociation	C'est un terme inventé en 1964 par Arthur Koestler, dans son livre « <i><u>The act of creation</u></i> » (traduit en français par « <i><u>Le cri d'Archimède</u></i> »). Selon lui, l'essence de la créativité réside dans la perception d'une situation ou d'une idée dans deux cadres cohérents, mais dont les paramètres sont d'ordinaires incompatibles. En clair, la bissociation c'est le fait d'associer ou de combiner deux idées, deux solutions ou deux technologies qui n'ont a priori rien à voir ; afin d'en créer une nouvelle. C'est un des processus clés en innovation et en inventivité.
La sérendipité	Ce terme est un néologisme inspiré de l'anglais « <i>serendipity</i> ». Il n'y a pas de définition précise mais celles existantes vont dans le même sens. On peut dire que c'est la capacité cognitive de trouver, ou de découvrir (par hasard) ce que l'on ne cherchait pas, d'en comprendre l'intérêt et la valeur, de se remettre en cause et de changer de direction. Darwin (1953) lui la définissait



	<p>comme « <i>La qualité qui consiste à chercher quelque chose et, ayant trouvé autre chose, à reconnaître que ce qu'on a trouvé a plus d'importance que ce qu'on cherchait</i> ».</p> <p>Il existe trois types de sérendipité : la découverte que l'on ne recherchait pas ; la découverte que l'on recherchait, mais par un moyen imprévu et la découverte dont l'usage est différent de celui initialement prévu.</p>
<p>Le brainwriting</p>	<p>Le brainwriting est une variante du brainstorming. Tout comme ce dernier, c'est une méthode permettant de générer un grand nombre d'idées. Les principes sont les mêmes sauf que l'écrit remplace l'oral. Au lieu de donner ses idées à haute voix, on va plutôt les noter sur un bout de papier, se les transmettre et les lire en silence. Les séances de brainwriting peuvent être dirigées de plusieurs façons. La méthode la plus fréquente est « la méthode 635 » (6 personnes - 3 idées - 5 minutes). Elle a été développée par Bernd Rohrbach qui l'a présentée pour la première fois en 1968. Elle fonctionne de la manière suivante : 6 personnes notent chacune 3 idées par écrit, en 5 minutes à chaque fois. Ensuite, la feuille de papier est passée au suivant, qui écrit à son tour 3 idées tout à fait nouvelles ou qui développe l'idée de son prédécesseur. On répète l'opération jusqu'à ce que la feuille retourne à la personne ayant donné les 3</p>

premières idées. Un groupe peut alors générer 108 idées en 30 minutes.

**Source :** Élaboration personnelle.

Les méthodes de créativité individuelle ne sont que des outils qui ne conduisent pas forcément à l'innovation. Les individus doivent être intéressés par le fait de développer leur créativité, mais surtout de l'exprimer. Dans le cadre de la créativité organisationnelle, étant donné qu'elle dépend de l'attitude créative des membres de l'entreprise, il est possible de mettre en place des mesures et/ou des procédures qui vont permettre de dynamiser les comportements créatifs.

### ***V.1.b Stimuler la créativité organisationnelle***

Des choses peuvent être faites individuellement pour aider les membres de l'organisation à laisser libre cours à leur imagination, leur inventivité et leur créativité. Cependant, du point de vue organisationnel, il y a également des pratiques pouvant aider à améliorer la créativité des collaborateurs. Nous allons nous intéresser aux moyens ainsi qu'aux structures susceptibles de favoriser la créativité organisationnelle.

#### ***A. Les moyens applicables en entreprise***

Il existe de nombreuses pratiques, de nombreux outils orientés vers la créativité organisationnelle. Nous allons nous concentrer sur cinq d'entre eux : à savoir *le système de management des idées (SMI)*, *les dispositifs intrapreneuriaux*, *le « Herrmann Brain Dominance Instrument » de Ned Herrmann*, *la théorie « TRIZ »* et *la méthode « ASIT »*.

#### **➤ *Le système de management des idées (SMI)***

Une entreprise qui souhaite rester compétitive ne pourra se démarquer de la concurrence qu'en maîtrisant le management des idées et de la créativité, avec l'aide d'un système approprié (Getz et Robinson, 2002). Le SMI (ou innovation participative) est un ensemble de méthodes permettant de faire émerger, d'encourager, de collecter, de reconnaître, et de réaliser les idées de tous les salariés d'une entreprise. Comme le souligne Getz (2005), « *Ce qui stimule le plus le salarié, c'est de voir son idée réalisée. La créativité repose sur des motivations personnelles,*

*comme la volonté de laisser sa propre marque* ». De ce fait, le manager va jouer un rôle important car il va devoir créer les conditions nécessaires à l'expression d'idées créatives. Cela revient à valoriser les idées des collaborateurs, à stimuler l'intelligence collective, à renforcer l'implication, et à rechercher des talents ou des potentiels cachés. Getz et Robinson (2007) ajoute que le SMI a quatre fonctions principales :

- Inciter les employés à produire des idées.
- Réaliser les idées intéressantes et traiter les autres.
- Promouvoir la reconnaissance des idées.
- Faire travailler ensemble les dirigeants et les collaborateurs sur la gestion des idées.

Pour répondre à ces objectifs, il y a une démarche à suivre :

- *Récolter les idées* : Mettre à la disposition des salariés un support ou un moyen de communication qui leur permettra de soumettre leurs idées, donner leurs avis ou éventuellement émettre des commentaires.
- *Évaluer les idées* : Après la récolte, il faut maintenant que les responsables hiérarchiques évaluent la pertinence des idées ainsi que leur valeur ajoutée. Cependant, il faut que le temps de réponse soit le plus court possible. Les idées retenues peuvent être divulguées à tout le personnel.
- *Mettre en œuvre les idées retenues* : À ce niveau il faudra faire participer l'auteur de l'idée à la mise en œuvre, afin qu'il se sente impliqué.
- *Piloter le processus* : Cette étape permet de mesurer la performance du SMI à l'aide de mesures directives et d'indicateurs de performances.
- *Récompenser les auteurs des idées retenues* : ici, il s'agit de reconnaître et recomposer ceux qui auront eu les idées les plus abouties. Il n'est pas forcément question de rétribution financière.

➤ ***Les dispositifs intrapreneuriaux***

Il existe des liens étroits entre les dispositifs intrapreneuriaux et les modèles de créativité organisationnelle présentés au préalable. La finalité de ces dispositifs intrapreneuriaux est de confier aux employés la tâche d'identifier et d'exploiter de nouvelles opportunités. En effet, on va considérer que les membres d'une organisation sont aptes à remplir cette tâche dès lors qu'ils sont libérés des contraintes liées à celle-ci. En clair, il faut laisser l'organisation s'occuper de ce qu'elle sait faire, et confier aux individus ou à des petits groupes la mission de répondre aux exigences d'exploitation et/ou d'exploration de nouveaux projets (Bouchard & Bos, 2006).

Les dispositifs intrapreneuriaux s'appuient sur trois principaux leviers :

- *L'autonomie individuelle* : Selon Lumpkin et Dess (1996), c'est la dimension première des dispositifs intrapreneuriaux. Le degré d'autonomie individuelle varie en fonction de l'autonomie accordée aux intrapreneurs.
- *L'engagement personnel* : Cette dimension permet aux intrapreneurs de surmonter les obstacles qui apparaissent. De plus, elle est liée soit à des facteurs intrinsèques, soit à des facteurs extrinsèques (Hornsby, Naffziger et Kuratko, 1994). Selon les dispositifs, l'un ou l'autre sera mis en avant.
- *Le contrôle par les ressources* : Un processus de financement étape par étape permet à l'entreprise de contrôler par période l'état d'avancement, la faisabilité et l'attractivité des différents projets (Bouchard & Bos, 2006).

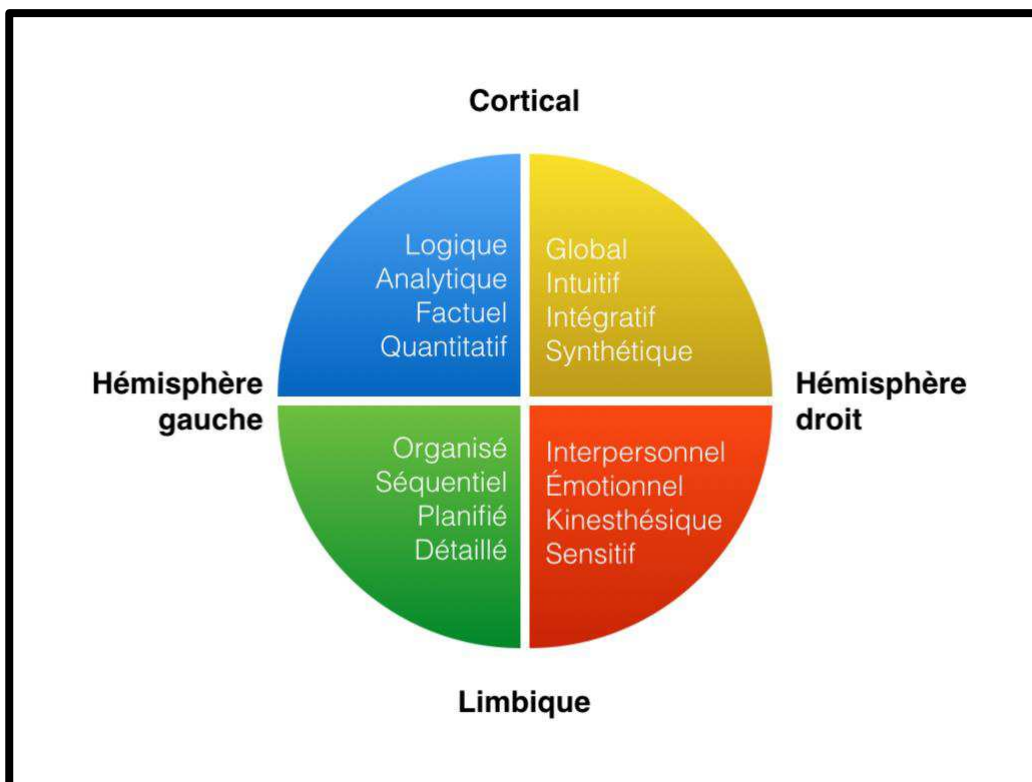
➤ ***Le « Herrmann Brain Dominance Instrument » de Ned Herrmann***

Le HBDI (en français : le Profil de Préférences Cérébrales Herrmann) est un outil créé par le chercheur américain William E. « Ned » Herrmann dans les années 1975. Son objectif était dans un premier temps de déterminer les modes de pensées préférentiels des membres d'une entreprise, dans le but de les intégrer au processus créatif ; et dans un second temps, identifier quels leviers actionner pour réussir cette démarche. Ned Herrmann se base sur les travaux des neurobiologistes Roger Sperry et Paul McLean concernant le fonctionnement cérébral. En effet, il affirme que non seulement chaque individu possède un profil cérébral qui lui est propre ; mais en plus, ils répondent à des stimuli qui correspondent à ces préférences cérébrales. Par ailleurs, il aborde le cerveau selon deux axes :

- *L'axe des hémisphères* : l'hémisphère droit (intuitif, global et imaginatif) fait le lien entre les choses, il associe et crée de nouvelles structures imaginaires. L'hémisphère gauche (logique, analytique et rationnel), quant à lui est le domaine du langage, de la parole et de l'écriture.
- *L'axe des systèmes cérébraux* : le système limbique est le siège de l'affectivité, des émotions, de la mémoire à long terme et de l'apprentissage par l'expérience. Le système cortical, lui est le siège de la conscience, du raisonnement, de la pensée logique et abstraite, de l'imagination et du langage.

Le croisement de ces deux axes permet d'avoir une matrice avec 4 préférences cérébrales plus ou moins importantes selon les personnes. L'ensemble de ces quatre modes de pensées forme ce qu'Herrmann appelle un « *cerveau total* » (voir Figure 10).

**Figure 10: Le « cerveau total » de Ned Herrmann**



**Source :** Ned Herrmann (1992), « Les dominances cérébrales et la créativité », Retz, Paris.

Le profil HBDI est réalisé à partir d'un questionnaire qui permet de quantifier le degré d'utilisation d'un des quadrants du cerveau. À partir des réponses, on obtient un diagramme décrivant les modes de fonctionnements cérébraux dominants.

Le postulat de Ned Herrmann est que plus une équipe est hétérogène, plus elle sera créative. De plus, à chaque étape du processus créatif correspond un profil adapté.

➤ **La théorie « TRIZ »**

T.R.I.Z est l'acronyme de « *Teoriya Recheniya Izobreatatelskikh Zadatch* », signifiant « *Théorie de résolutions des problèmes inventifs* ». Cette théorie a été développée et conçue (dans les années 1950) par un ingénieur de la marine russe, Genrich Altshuller ; qui avait pour mission d'analyser les brevets inventifs internationaux et d'aider les inventeurs dans leurs démarches de dépôts de brevets (Dubois, 2004 ; Terninko et *al.*, 1998).

TRIZ offre une orientation dans les étapes de résolution d'un problème, en proposant des solutions génériques destinées à inspirer des solutions inventives mais réelles. Elle permet de renforcer la créativité, et se base sur des notions essentielles telles que :

- *La notion de résultat idéal* : c'est le résultat que l'on souhaiterait obtenir idéalement. Altshuller affirme que cette notion poursuit les objectifs suivants : *encourager les idées créatives, orienter les discussions vers des solutions rejetant le compromis, déterminer les limites du cas étudié, choisir les outils de TRIZ qui seront employés.*
- *La notion de contradiction* : pour qu'un système puisse évoluer, il est nécessaire de formuler les contradictions présentes dans le problème et de les surmonter en les supprimant (Dubois et *al.*, 2009 ; Orloff, 2003 ; Altshuller, 1984). Ces contradictions peuvent être d'ordre *opérationnels, techniques* ou *physiques*.
- *La notion d'inertie psychologique* : c'est l'une des principales barrières à la résolution de problème. Quelques règles permettent de limiter l'inertie psychologique (Boldrini, 2005) : *ne pas penser que la solution réside dans son domaine de compétence, approcher de manière pluridisciplinaire le problème, utiliser un vocabulaire neutre lors de la description du problème.*

- *La notion de lois d'évolution des systèmes techniques* : Altshuller (1984) a mis en évidence des lois qui régissent tous les mécanismes, car leur connaissance facilite la résolution des problèmes. On dénombre 8 lois d'évolutions qui régissent les systèmes :
  - Loi n° 1 : Intégralité des parties d'un système technique.
  - Loi n° 2 : Conductibilité énergétique du système.
  - Loi n° 3 : Coordination des rythmes des parties.
  - Loi n° 4 : Augmentation du niveau d'idéalité.
  - Loi n° 5 : Développement inégal des entités.
  - Loi n° 6 : Transition vers le super système.
  - Loi n° 7 : Transition vers le micro-niveau.
  - Loi n° 8 : Augmentation de la dynamisation et du niveau de contrôlabilité.

Concernant le déroulement de la méthode TRIZ ; Cavalucci, Lutz et Thiébaud (2002) le décompose en 3 étapes :

- 1) Analyse de la situation initiale, reformulation du problème et utilisation d'outils d'aide au déblocage de l'inertie psychologique.
- 2) Mise en œuvre de TRIZ ; comprendre le problème, formaliser les contradictions et les résoudre.
- 3) Évaluation des modèles de solutions abstraites afin d'extraire les solutions applicables.

➤ **La méthode « ASIT »**

La méthode ASIT est l'acronyme anglais de « *Advanced Systematic Inventive Thinking* » (en français « *Réflexion inventive systématique avancée* »). C'est une méthode de résolution créative de problèmes issus de la théorie TRIZ, inventée et développée par Roni

Horowitz. On peut dire que c'est une version améliorée et simplifiée de TRIZ, car elle synthétise les principes d'innovations de cette dernière en 5 outils.

ASIT repose sur l'idée que les solutions simples sont les plus efficaces en proposant une approche systématique de solutions créatives. L'avantage est qu'il sera possible d'envisager des solutions qui d'ordinaire ne viendraient pas tout de suite à l'esprit.

Par ailleurs, ASIT est une méthode créative considérée comme étant convergente (générations d'idées répondant à des critères précis), contrairement au brainstorming par exemple qui est une méthode divergente (génération d'idées qui s'éloignent du problème). Les outils d'ASIT permettent de stimuler la réflexion individuelle ou de groupe par l'intermédiaire d'un cheminement structuré :

- 1) *Phase de préparation* : À cette étape, il faut lister les éléments du problème et ceux de son environnement. Ensuite, il faudra reformuler le problème par rapport à sa résolution, et l'objectif visé.
- 2) *Phase d'analyse du problème* : 5 outils sont utilisés à cette étape. On va reprendre les éléments de la phase préparatoire et y appliquer chaque outil en formulant une phrase simple pour répondre à l'objectif :
  - *L'unification* : utiliser les éléments présents du problème et optimiser l'existant.
  - *La multiplication* : utiliser les éléments du même type que ceux identifiés ou en ajouter avec une contrainte pour ne pas s'éloigner du problème.
  - *La division* : segmenter et réorganiser l'existant.
  - *La rupture de symétrie* : supprimer les circonstances de temps, d'espace et de groupes.
  - *La suppression* : supprimer plusieurs éléments pour favoriser la résolution du problème.
- 3) *Phase de tri et de sélection des idées émises.*



*B. Les structures organisationnelles favorisant la créativité*

Face aux défis engendrés par l'hypercompétitivité, ajouté à cela l'importance prise par les nouvelles technologies et l'expansion du libéralisme ; les organisations sont plongées dans un monde en constantes mutations. Ainsi, on a vu l'apparition de nombreuses entreprises désignées comme étant « libérées » dont les principes ont été identifiés et rendus populaire par Getz et Carney (2012) à la suite de Peters (1992) (Gilbert, Raulet-Croset, et Teglborg, 2017). Celles-ci doivent s'adapter en créant des solutions à la fois agiles, rapides et inédites. Pour ce faire, les structures organisationnelles doivent être adaptées et adaptables.

On entend par structure, l'environnement organisationnel dans lequel des individus évoluent. Alain Desremaux (1992) définit la structure comme étant « *un ensemble de dispositifs permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités, et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise* ». Autrement dit, cet environnement organisationnel conditionne non seulement le fonctionnement général de l'entreprise, mais aussi les comportements des individus et les relations entre eux. On peut donc aisément affirmer que toutes les structures n'ont pas les mêmes effets sur les différents dispositifs permettant de développer les comportements créatifs. Certaines structures peuvent entraver la liberté et l'autonomie des salariés : deux composantes importantes dans l'expression de leur créativité.

Nous allons nous intéresser à différents types de structures organisationnelles qui peuvent être en faveur des comportements créatifs : la structure de type organique, l'organisation ambidextre, et dans une moindre mesure l'holocratie.

➤ *La structure de type organique*

Les travaux sur la structuration des organisations de Burns et Stalker (1966) ont permis d'opérer une distinction entre les entreprises ayant une structure mécaniste et celle ayant une structure organique. La première est adaptée aux environnements stables et assimilables à l'organisation bureaucratique, tandis que la deuxième est adaptée aux environnements dynamiques. De plus, « *les tâches sont peu formalisées, en termes de méthodes, de devoirs et de pouvoirs, qui doivent être redéfinis continuellement par les liaisons entre les divers participants à chaque tâche. Les interrelations se font latéralement aussi bien que verticalement. Les communications latérales sont essentielles, l'influence et le système d'autorité sont davantage basées sur l'expertise les connaissances plutôt que sur l'autorité de la position hiérarchique* » (Plane, 2016).

En outre, ils ont énoncé des traits caractéristiques propres aux structures organiques :

- Les tâches sont conçues et décrites de façon à établir un lien entre elles et l'ensemble de l'activité de l'organisation.
- Les tâches sont continuellement redéfinies à la faveur des échanges entre les membres de l'organisation.
- Les titulaires des fonctions sont capables d'une certaine forme d'autorégulation.
- Les responsabilités assumées peuvent dépasser ce que prévoit la description d'une fonction.
- La communication latérale revêt plus d'importance et l'organisation a tendance à se constituer en réseau.
- L'information nécessaire à l'accomplissement du travail ou à la prise de décision est acheminée vers la base de la hiérarchie.
- L'engagement vis-à-vis du travail l'emporte sur les exigences de loyauté à l'égard des supérieurs.
- Un minimum de règles et de procédures laisse une certaine marge de manœuvre aux titulaires des fonctions.

Ainsi, on peut constater que ce type de structure est caractérisée par la décentralisation et le partage de la prise de décision, une définition large des responsabilités professionnelles et une structure d'autorité flexible comportant peu de niveaux hiérarchiques (Hellriegel & Slocum, 2006). Lorsqu'il y a moins de niveaux hiérarchiques, la coordination et la communication sont facilitées, et par là, la créativité et l'innovation sont favorisées. En d'autres termes, les fonctionnements structurels de ce type sont plus aptes à promouvoir la créativité que des structures fonctionnelles traditionnelles.

Après avoir effectué de nombreuses études sur les organisations, Henry Mintzberg a répertorié cinq configurations organisationnelles principales en donnant leurs caractéristiques (voir Tableau 11).

**Tableau 11: Les 5 configurations organisationnelles d'Henry Mintzberg**

	Structure simple	Bureaucratie mécaniste	Bureaucratie professionnelle	Forme décisionnelle	Adhocratie
<b>Élément clé de l'organisation</b>	Sommet stratégique	Technostructure	Centre opérationnel	Ligne hiérarchique	Fonction de support logistique
<b>Mode principale de coordination</b>	Supervision directe	Standardisation des tâches	Standardisation des compétences	Standardisation des résultats	Ajustement mutuel
<b>Âge et taille de l'organisation</b>	Organisation plutôt jeune et de petite taille	Organisation généralement ancienne et de grande taille	Variables	Organisation généralement ancienne et de grande taille	Organisation le plus souvent jeune et de taille variable
<b>Environnement</b>	Simple et dynamique	Simple et stable	Complexe et stable	Relativement simple et stable	Complexe et dynamique
<b>Système technique</b>	Simple	Peu complexe	D'ordinaire peu complexe	Variable selon les divisions	Le plus souvent complexe

**Source :** Henry Mintzberg (1998), « Structure et dynamique des organisations », Éditions d'Organisation, Paris.

De toutes ces configurations, Mintzberg considère l'adhocratie<sup>3</sup> comme étant celle qui est la plus favorable à l'innovation. En effet, sa structure est hautement organique, flexible, adaptable selon les besoins et les contraintes, avec peu de formalisation dans le comportement, une décentralisation limitée, un mode de coordination par ajustement mutuel et des managers intégrateurs. Le contexte favorisant l'adhocratie est celui d'un environnement complexe et évolutif, avec de la haute technologie, des changements fréquents ou encore une concurrence accrue.

Au lieu de se focaliser sur la structure, le chercheur Didier Bardin (2006) s'est plutôt intéressé à ses composantes :

- ✓ Tout d'abord il faut examiner le caractère cloisonnant de la structure. Il s'agira de déterminer dans quelle mesure la structure a pour effet de confiner les individus et les groupes dans un espace fermé et dont les frontières avec les autres unités sont plus ou moins étendues. Plus le cloisonnement est fort, plus les contraintes à la créativité se font ressentir.
- ✓ Ensuite, Bardin se propose de considérer le degré de spécialisation du travail. Plus il est poussé, plus les freins potentiels à la créativité seront élevés. Simonton par exemple, a constaté chez les personnes très créatives une baisse notable d'idées créatives après un certain niveau d'études avancées (Carrier & Gélinas, 2011).
- ✓ Il est également opportun de considérer les caractéristiques relationnelles engendrées par la structure. Plus cette dernière favorise une communication horizontale et verticale, plus il sera facile pour les individus de laisser s'exprimer leur créativité.

Pour aller plus loin, Ryhammar et Smith (1999) estime que la structure organisationnelle à elle seule n'influence pas la créativité. À cela il faut ajouter la culture, le climat social, les ressources, la charge de travail, la pression et le style de leadership.

---

<sup>3</sup> L'adhocratie est un concept imaginé par Warren Bennis.

➤ *L'organisation ambidextre*

À l'origine du concept d'ambidextrie il y avait une volonté de la part des chercheurs de s'interroger sur la façon dont les organisations seraient en mesure de concilier des activités d'exploitations de pratiques existantes, avec des activités d'exploitations de solutions alternatives.

La notion d'ambidextrie organisationnelle a été citée pour la première fois par Duncan (1976) pour désigner la structure duale des entreprises innovantes. Par ailleurs, des auteurs comme March, O'Reilly, Benner ou Tushman, pour ne citer que les plus importants, ont commencé à se demander comment gérer les activités de tous les jours tout en étant prêt pour le lendemain. Il y a également March (1991), qui soutient qu'une organisation a d'un côté des actions d'exploitation qui lui permettent une stabilité à court et moyen terme ; et de l'autre elle doit gérer des actions d'exploitation lui permettant de survivre à long terme. Il faut savoir qu'il existe différents types d'ambidextrie organisationnelle (voir Figure 11).

**Figure 11 : Les différents types d'ambidextrie organisationnelle**

	<b>Ambidextrie structurelle</b>	<b>Ambidextrie contextuelle</b>	<b>Ambidextrie de réseau</b>
<b>Structure</b>	Séparation des activités d'exploitation et d'exploration entre unités	Activités d'exploitation et d'exploration dans une même unité d'affaire.	Activités d'exploitation et d'exploration réparties entre différentes sociétés
<b>Culture</b>	Cultures différentes entre les unités	Culture homogène dans l'unité	Cultures différentes entre les sociétés
<b>Management</b>	Equipes de cadres expérimentés, seniors, pour assurer la cohérence stratégique entre les unités	Equipes de cadres expérimentés qui favorisent la rigueur, l'exigence, le soutien et la confiance.	Encadrement séparés entre les sociétés mais alignement via les partenariats, le marché financier et le capital-risque.
<b>Auteurs</b>	Benner et Tushman (2003); Ben Mahmoud-Juini et al, (2007); O'Reilly et Tushman, (2011).	Gibson et Birkinshaw (2004); Brion et al, 2008; Raisch et al., (2009).	McNamara et Baden-Fuller (2004); Ferrary (2008).

**Source :** Mohand Amokrane Saibi (2016), « Vers un modèle d'ambidextrie au sein des PME : les enseignements d'une étude de cas », Revue Gestion 2000, vol 33.

Si on devait donner une définition à l'ambidextrie organisationnelle, on pourrait dire que c'est la capacité de l'organisation à être à la fois efficace dans la gestion des demandes actuelles de son activité tout en étant simultanément adaptative aux changements de l'environnement (Raisch et Birkinshaw, 2008). Autrement dit, une organisation à structure ambidextre va pouvoir s'adapter en toutes circonstances (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Levinthal et March, 1993).

Enfin, le principe fondamental d'une organisation ambidextre consiste à intégrer deux cultures (exploration et exploitation) au sein d'une même organisation (Le Loarne et al., 2012). Ce qui implique des manières de fonctionner complètement différentes (voir Tableau 12).

**Tableau 12 : Les cultures de l'organisation ambidextre**

	Exploitation	Exploration
<b>Intention stratégique</b>	Coûts et profits	Innovation et croissance
<b>Tâches critiques</b>	Opérations, efficacité, innovation incrémentale	Adaptabilité, nouveaux produits, innovation radicale
<b>Compétences clés</b>	Opérationnelles	Entrepreneuriales
<b>Structure</b>	Formelle et mécanique	Adaptative et flexible
<b>Système de contrôle et de récompense</b>	Marges et productivité	Jalons et développement
<b>Culture</b>	Efficacité, faible risque, qualité, clients	Prise de risque, rapidité, flexibilité, expérimentation

<b>Rôle du leadership</b>	Autoritaire, top-down	Visionnaire, implication
---------------------------	-----------------------	--------------------------

**Source :** Inspiré de Tushman et O'Reilly, Le Loarne et al (2012), « Management de l'Innovation », Pearson Éducation, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris.

Afin de compléter ce qui a été dit au préalable, l'organisation ambidextre peut également être identifiée à partir des caractéristiques suivantes :

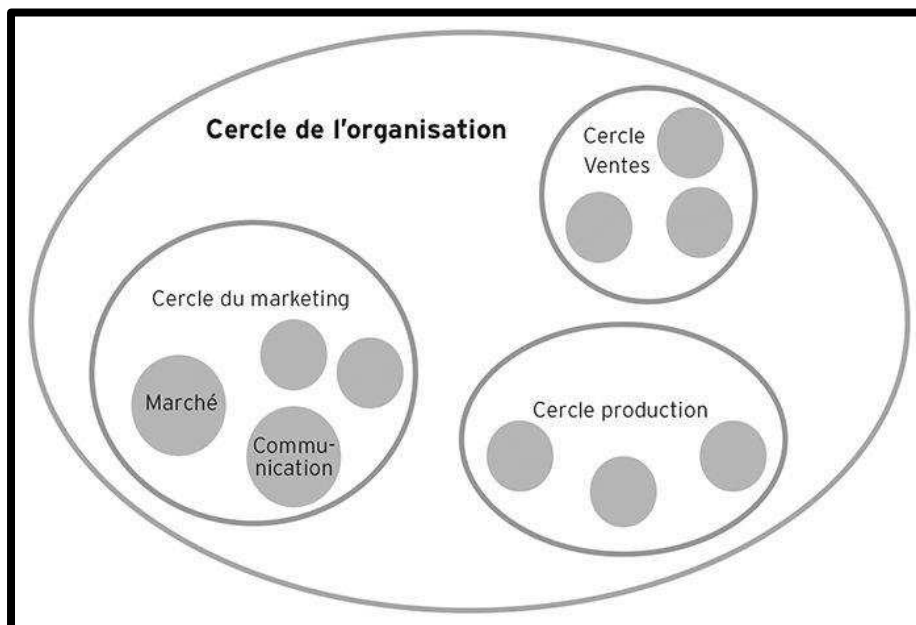
- Une organisation distribuée (avec une conception modulaire fondée sur de petites unités autonomes dispersées).
- Une organisation plurielle (possédant une grande diversité culturelle et des expertises variées).
- Une organisation flexible (qui repose sur une flexibilité identitaire et managériale).

#### ➤ *L'holocratie*

Seidman (2011) considère que même si les machines prennent une place de plus en plus importante dans la société et en particulier dans le monde du travail, « seuls les humains ont des qualités comme la capacité à collaborer et à communiquer ou à faire preuve de courage » (Autissier et al., 2016). Ainsi, les nouveaux modèles organisationnels tendent à faire sortir les salariés de leur poste de travail, pour les rendre plus collaboratifs, plus participatifs, à penser global tout en agissant local, à développer l'empathie et la compréhension de l'autre et de soi, à promouvoir l'innovation et la créativité. Dans la même articulation, la notion d'holocratie fait référence à une organisation au sein de laquelle les membres sont autonomes et s'autorégulent. C'est un terme dérivé de celui « d'holarchie » inventé par Koetsler (1967), pour désigner les entités autonomes reliées à une entité supérieure. De ce fait, l'entreprise est perçue comme un organisme avec des cellules autonomes et dépendantes de lui. Le principe de systémique est au cœur de l'holocratie. Le fonctionnement de ce modèle est très proche des méthodes agiles et des pratiques de « *Test & Learn* » (Autissier, Johnson, et Moutot, 2016).

L'holocratie préconise une organisation en cercles interdépendants et auto-organisés (voir Figure 12). Ces cercles sont non seulement des lieux de résolution et d'amélioration ; mais aussi d'expression et de participation à la résolution des problèmes.

**Figure 12 : Structure en cercles**



**Source :** Arnaud et Caruso Cahn (2019), « La boîte à outils de l'intelligence collective », Dunod.

Les représentants des cercles « *supérieurs* » vont définir les objectifs des cercles « *inférieurs* », et désigner les responsables dirigeants de ces cercles afin de répondre aux objectifs fixés. Chaque cercle doit réaliser des « *redevabilités* » (les tâches nécessaires à la réalisation des actions) et en produire également pour les autres parties prenantes de l'organisation. Pour réaliser cela, les cercles mobilisent les techniques de réunion de gouvernance, de réunion opérationnelle et de réunion debout (quelques minutes pour échanger entre collègues sur un point à résolution immédiate). Le but de ces réunions est de construire un pilotage dynamique et d'accélérer la prise de décision.

De nombreux dispositifs peuvent être mis en place par l'entreprise pour promouvoir la créativité et permettre à ses membres de développer des comportements créatifs. À l'inverse, il existe des situations pouvant inhiber toute action créative au sein de l'organisation.



## V.2 Les obstacles à la créativité

Certaines situations ou attitudes peuvent entraver l'éclosion de la créativité dans l'entreprise. Ainsi, les freins à la créativité peuvent être d'ordre individuel (personnel) ou organisationnel. Intéressons-nous d'abord à ceux qui sont d'ordre individuel.

### A. *Les obstacles individuels*

Les contraintes personnelles limitent les capacités de création de chaque individu. Généralement, elles sont liées aux ressources psychologiques (la peur, le manque de motivation, l'anxiété, la paresse, etc...) de l'individu ou à son environnement socio-culturel (l'éducation, la culture, les traditions, etc...). La littérature fait état de nombreuses variables qui appartiennent à l'un ou à l'autre de ces groupes, mais nous allons nous concentrer sur les plus importantes.

#### ➤ *La peur de l'échec*

Il ne faut pas avoir peur de l'échec, ni de faire des erreurs. En effet, ils peuvent être utiles car grâce à eux, il y a un retour d'informations sur les actions entreprises. Ils permettent également de savoir qu'un changement de méthode, ou de point de vue s'impose. Bien évidemment tout ceci doit être suivi d'une solide réflexion sur les facteurs et les causes qui les ont engendrés.

#### ➤ *Le conformisme*

Les règles et les modèles de décision en place dans l'entreprise sont le garant du bon fonctionnement de celle-ci. En revanche, les faire respecter scrupuleusement peuvent amener à tuer l'aspect imaginaire, intuitif, voire créatif des personnes. Aucune possibilité de faire quelque chose de nouveau, d'apporter de nouvelles solutions ne sera privilégiée.

#### ➤ *L'anxiété*

Quand une personne est stressée ou anxieuse, elle restreint sa capacité à penser de manière créative. Ces deux composantes ont des influences néfastes sur les capacités créatives.

#### ➤ *La négativité*

La négativité conduit à la critique inconditionnelle. Elle empêche la recherche de nouvelles solutions car une personne négative refuse la marche en avant. La négativité est une

barrière à la pensée créative. Plutôt que se focaliser et s'arrêter sur ce qui ne marche pas, il est plus judicieux de trouver des opportunités dans chaque situation et de faire face aux défis.

➤ ***Les craintes***

Au-delà de la peur de l'échec, il y a d'autres craintes qui peuvent constituer des obstacles à la créativité. On peut citer la crainte que quelque chose ne fonctionne pas, la crainte de ce que les autres vont penser ou tout simplement la crainte du changement. Plus généralement nous éprouvons des craintes à l'égard de ce que nous ne connaissons pas et de ce qui peut échapper à notre contrôle.

➤ ***L'habitude et la non prise de risque***

Lorsqu'un individu éprouve des difficultés à sortir du cadre de ses habitudes, et ne prend pas le risque de faire autrement, il réprime ses pensées créatives. Le principe même de la créativité est de bouleverser le connu, de se laisser aller à l'inconnu.

***B. Les obstacles organisationnels***

L'entreprise est un endroit qui doit être propice à l'expression des actes créatifs. Les individus doivent pouvoir laisser libre cours à leur potentiel créatif sans craintes ni contraintes. Toutefois, il existe des freins organisationnels liés essentiellement à la structure de l'entreprise, à sa politique, sans oublier son environnement. Nous allons nous intéresser à certains de ces freins.

➤ ***L'absence de politique de créativité***

Afin qu'il n'y ait pas d'ambiguïté et pour pouvoir encourager toute démarche créative, il faudra que la créativité soit clairement définie dans la stratégie générale de l'entreprise.

➤ ***Le respect inconditionnel de la règle***

Il est possible d'assimiler les règles à des outils de contrôle social et organisationnel puisqu'elles permettent à chacun de savoir ce qu'il est possible ou pas de faire. Elles ont une influence sur nous en ce sens qu'elles nous enferment dans des principes qui n'ont plus de raison d'être. Le danger est donc qu'elles façonnent notre façon de penser et limitent notre créativité.

➤ ***La logique***

Dans l'entreprise il arrive souvent que l'on demande aux salariés de penser de manière logique sans se laisser guider par leur intuition ou leur imagination. Quand on sait qu'il faut avoir une démarche exploratoire pour pouvoir être créatif, procéder exclusivement de manière logique ne permet pas de sortir des sentiers battus ni de rechercher des solutions inédites.

➤ ***L'attitude d'expert***

Les organisations regorgent d'experts et de spécialistes dont le savoir et les habiletés sont quotidiennement mis à contribution. La spécialisation en elle-même est sélective en ce sens qu'elle nous permet d'approfondir un domaine particulier mais nous isole de tout ce qui évolue autour et à l'extérieur. Il est difficile pour un spécialiste de rechercher des réponses au-delà des méthodes ou théories sur lesquelles il s'est toujours appuyé.

➤ ***Les routines organisationnelles***

Le concept de « *routine organisationnelle* » renvoie à l'analyse évolutionniste des firmes énoncées par Winter et Nelson en 1982. Il suppose que les acteurs ont des comportements réguliers et prévisibles conformes à ce qui s'est toujours fait au sein de l'organisation. Ainsi, les routines organisationnelles peuvent être considérées comme contraire à la recherche de nouvelles façons de réfléchir, et aux idées créatives.

Par ailleurs, on peut ajouter comme freins organisationnels le manque de confiance, la surveillance, le cloisonnement, le manque d'autonomie, le contrôle ou encore le manque de temps.

### **V.3 Conclusion de la section V**

L'environnement de travail, et plus généralement celui de l'entreprise constitue un élément qui peut jouer un rôle prépondérant dans le développement des comportements créatifs des individus. Comme nous l'avons vu dans cette section, il existe des méthodes diverses et variées qui peuvent donner la possibilité d'exprimer tout son potentiel créatif.

De même qu'au niveau organisationnel, il est également possible de mettre en place des dispositifs qui vont aider à développer la créativité organisationnelle. Par ailleurs, nous avons constaté que certaines structures organisationnelles vont concourir à l'instauration d'une culture de la créativité.

Bien évidemment, s'il est envisageable de favoriser la créativité, à l'inverse, à cause de certaines situations, attitudes ou comportements on peut aussi la freiner. Nous nous sommes essentiellement focalisés sur les obstacles individuels (avec les ressources psychologiques, environnementales et socio-culturelles), et les obstacles organisationnels (avec la stratégie, la politique ou l'environnement de l'entreprise).

## **Conclusion Chapitre I**

L'objectif de ce chapitre était de présenter par le biais d'une revue de la littérature, le cadre théorique et conceptuel de notre travail de recherche. Dans la première section, nous avons vu que l'étude de cette notion de créativité n'est pas forcément un phénomène récent : elle a bénéficié d'apports venant de nombreux domaines. En outre, selon les objectifs recherchés, **la créativité peut être définie en fonction de trois axes : comme un processus, une méthode et un résultat**. Cependant il existe **une définition consensuelle** de la créativité admise par de nombreux chercheurs, que nous avons décidé de retenir pour notre thèse.

Dans la deuxième section, nous nous sommes intéressés aux principales approches théoriques concernant la créativité. Notamment, **l'approche psychologique** avec les mécanismes cognitifs, la personnalité et l'intelligence ; et **l'approche multivariée de Todd Lubart** qui constitue notre positionnement théorique.

Les sections suivantes (troisième et quatrième) étaient consacrées à la définition et la compréhension des concepts de **créativité individuelle** (caractéristiques et motivation d'un individu créatif) et **créativité organisationnelle** (revue de la littérature de la notion et évolution des rôles du manager) qui correspondent aux niveaux d'analyse de la créativité de notre travail.

Enfin, dans la dernière section, il était question de montrer comment il est possible d'instaurer **une culture de la créativité** au sein d'une organisation, tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel. Par ailleurs, nous avons énuméré quelques **obstacles à la créativité**.

## **CHAPITRE II**

### **POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE**

Dans le premier chapitre, nous avons pu effectuer un examen de la littérature sur le concept de créativité, y définir les notions clés liées et construire le champ de notre cadre conceptuel.

Si l'on se réfère à un processus de recherche classique, la prochaine étape de notre travail de recherche concernera la confrontation entre les construits théoriques et la réalité (analyse empirique). Cependant, cette analyse empirique requiert une démarche précise. En effet, avoir recours à une démarche scientifique permet de progresser de manière rigoureuse vers un objectif. Par contre, le choix d'une méthodologie de recherche reste délicat (Campenhoudt et al., 2017). Étant donné qu'il existe une diversité de ligne de conduite, de principes scientifiques et de fondements épistémologiques ; un chercheur doit prendre en compte tous ces facteurs dans l'optique de valider ou de démentir les différentes hypothèses de recherche qu'il aura émises.

De ce fait, ce chapitre sera structuré en trois sections. La première section sera consacrée à la posture épistémologique de notre recherche, au mode de raisonnement, ainsi qu'au modèle de recherche. La deuxième section elle, sera dédiée à la démarche méthodologique adoptée, à travers l'approche retenue, les dispositifs et le protocole de recherche. Enfin, la dernière section sera consacrée à la validité et la fiabilité de la recherche.

## **Section.I Paradigmes épistémologique et modes de raisonnements**

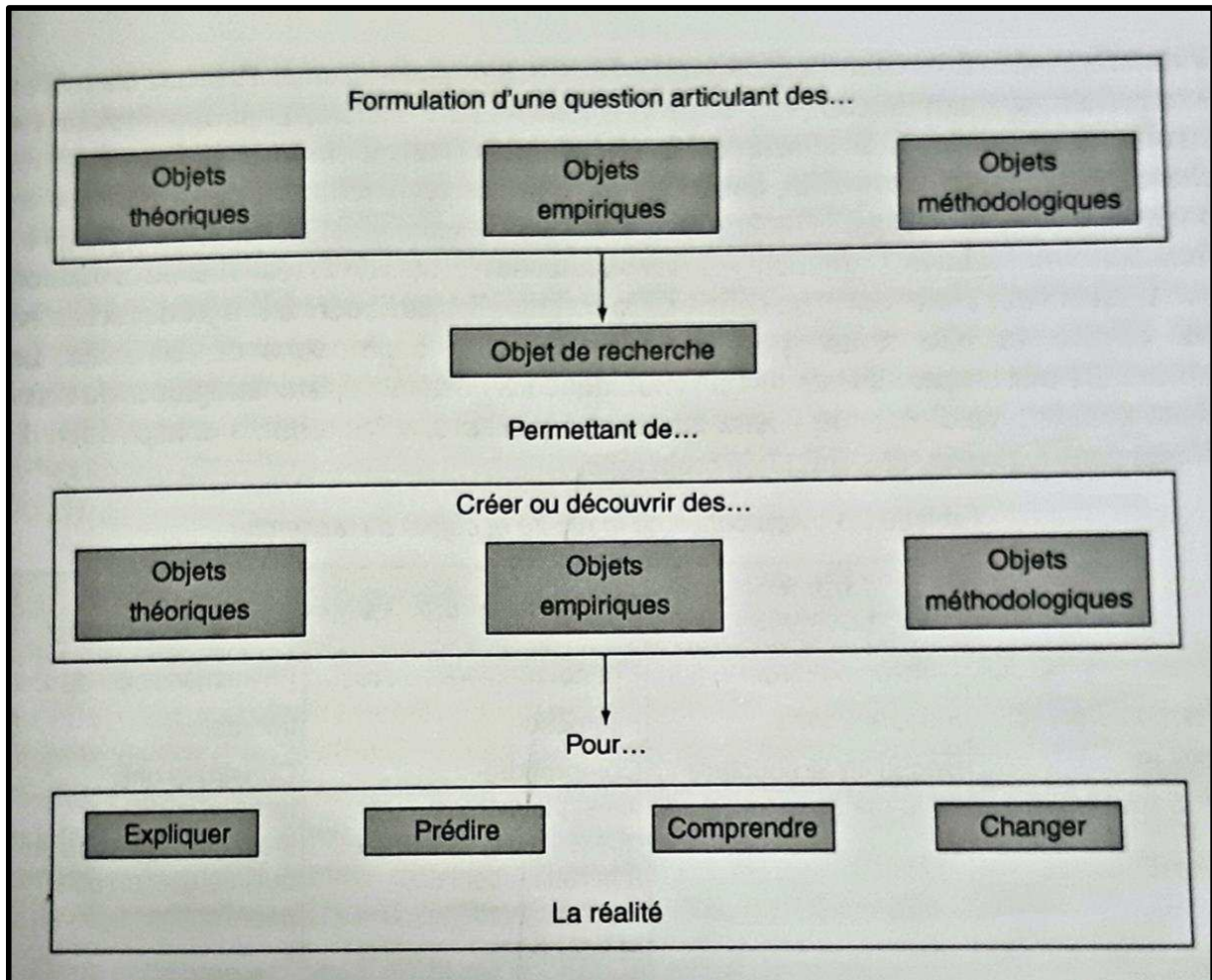
Pour un chercheur, déterminer une méthodologie de recherche adaptée n'est pas une chose aisée. En effet, étant donné qu'il existe une multitude de méthodes, de travaux, et de sujets de recherche, le choix de la méthode appropriée est souvent la conséquence de choix théoriques, épistémologiques et méthodologiques.

Une recherche repose sur une certaine conception de son objet de connaissances, et la validité des connaissances produites. De plus, le cadre de celle-ci dépend des schémas de pensée des chercheurs en termes de paradigmes scientifiques. Dans ce contexte, *Gavard-Perret et al. (2012)* rappellent dans leur ouvrage qu'il est important pour un chercheur de se poser des questions concernant : *ce qu'est pour lui la connaissance ; les hypothèses fondatrices sur lesquelles la conception de la connaissance repose ; la manière de justifier la validité des connaissances qu'il élabore.*

Wacheux (1996) souligne que « *le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer* ».

L'objet de recherche est au cœur de la problématique et des questions que le chercheur va se poser, dans le but d'appréhender le réel. Il va s'aider d'éléments théoriques, empiriques ou méthodologiques pour construire la réalité et ainsi enrichir le domaine de la recherche (voir Figure 13).

**Figure 13: Articulation d'objets empiriques, théoriques ou méthodologiques avec l'objet de recherche**



**Source :** Thiétart et al. (2014), « Méthode de recherche en management », 4<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris.

Dans cette section, nous allons présenter notre positionnement épistémologique. Par la suite, nous verrons les différents modes de raisonnement scientifique, et nous formulerons également nos hypothèses de recherche et présenterons le modèle de recherche qui en découle.



## I.1 Positionnement épistémologique

« ... L'épistémologie est, étymologiquement, la théorie de la science. Bien que la forme anglaise du vocable ait existé avant que le français ne l'assimile, c'est pourtant avec le sens différent et plus large de théorie de la connaissance qu'il est généralement utilisé par les anglo-Saxons. Le mot français lui-même renvoie à deux styles de théorie de la science : l'un, plus proche de la philosophie américaine ou britannique, met l'accent sur les processus les plus généraux de la connaissance, sur leur logique, leur fondement. L'autre, assez caractéristique des épistémologues français, et même continentaux depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, privilégie volontiers l'étude spécifique des sciences, voire du développement historique concret de leurs problèmes ».

(« Épistémologie », *Encyclopédie Universalis*, 1995)

L'épistémologie est une discipline de la philosophie qui a pour fonction principale de déterminer ce qui fait la science (Pourtois, Desmet et Lahaye, 2006), donc d'aider à vérifier la validité des connaissances scientifiques produites. Elle peut aussi se définir tout simplement par « l'étude de constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967). Les recherches en sciences de gestion se classent habituellement parmi un des trois grands paradigmes épistémologiques suivants : le positivisme, l'interprétativisme, ou le constructivisme.

À chacun de ces paradigmes correspond, sa propre interprétation de la réalité, la nature des connaissances produites et sa relation par rapport à l'objet étudié. Trois questions sont déterminantes dans le choix d'un positionnement épistémologique :

1. Quelle est la nature de la connaissance ?
2. Comment la connaissance est-elle engendrée ?
3. Quelle est la valeur de la connaissance ?

Le tableau ci-dessous présente les différents paradigmes tout en répondant à ces questions.

**Figure 14: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste**

Les questions épistémologiques \ Les paradigmes	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?  Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... »  Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... »  Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... »  Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance scientifique ?  Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

**Source :** Perret et Séville, 2007, p.14-15.

Selon Benoît Gauthier (1990), un paradigme constitue un « *ensemble de règles implicites ou explicites orientant la recherche scientifique, pour un certain temps, en fournissant, sur la base des connaissances universellement reconnues, des façons de poser les problèmes, d'effectuer les recherches et de trouver des solutions* ».

Intéressons-nous en détail aux différents paradigmes énoncés dans le tableau ci-dessus.

### ***1.1.a Le constructivisme***

Au sein du constructivisme, le chercheur a pour objectif de construire la réalité. Par conséquent, il y a un abandon de la croyance à un accès objectif possible au réel, pour une acceptation d'un univers construit avec les représentations des acteurs orientant la démarche de recherche. De plus, le chercheur va s'intéresser à l'ensemble des savoirs disponibles dans la société. Le projet de recherche suppose d'explicitier les expériences individuelles et collectives perpétuellement mobilisées dans les actions quotidiennes. Pour les constructivistes, le « réel » est constitué d'interprétations qui se construisent grâce aux intentions (Girod-Séville et Perret, 1999).

Trois principes constituent le noyau dur autour duquel s'organise ce paradigme :

- ✓ **La négation du présupposé ontologique** : L'hypothèse ontologique renvoie à la « *réalité du réel* » ou à la « *naturalité de la nature* » (Le Moigne, 1990). Dans cette perspective, la science peut découvrir, décrire et révéler les lois qui déterminent son fonctionnement.
- ✓ **La co-construction des problèmes avec les acteurs** : Les travaux de Piaget fournissent un cadre pour mieux comprendre les processus constructivistes de construction des connaissances.
- ✓ **La construction d'artefacts comme projet de recherche** : Simon montre que la science de gestion, dans ses bases épistémologiques, se rapproche de l'ingénierie, en ce qu'elle est science de conception plus que science d'analyse.

### ***1.1.b L'interprétativisme***

Ce paradigme vise à comprendre la réalité sociale à partir des interprétations qu'en font les acteurs (Boland, 1991 ; Orlikowski et Baroudi, 1991) et à expliciter le sens que les acteurs donnent aux actions sociales (Geertz, 1973). Chez les interprétativistes, la démarche de compréhension consiste avant tout à « *donner à voir* » la réalité des acteurs (Thiétart, 2004). En d'autres termes, le processus de création de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. En cherchant à comprendre la motivation des acteurs, il y a une « *complexité psychologique dans les réflexions menées par rapport à l'objet de recherche* ».

L'interprétativisme constitue souvent le fondement d'une stratégie de recherche qualitative (Maurand-Valet, 2010) qui va permettre de rendre l'objet accessible à travers « *les représentations mentales des acteurs interrogés et par celles du chercheur* » et ainsi de « *rester très proches des discours des acteurs que l'on cherche à analyser* » (Maurand-Valet, 2010). Tout comme le constructivisme, l'interprétativisme est un positionnement subjectif et dépendant du sujet qui l'observe mais dont l'objectivité est assurée à travers la triangulation des données.

### ***1.1.c Le positivisme***

C'est le paradigme qui domine en science de gestion, car il revendique un positionnement réaliste. Autrement dit, c'est une démarche qui permet d'expliquer la réalité. Il y a une indépendance entre l'objet et le sujet permettant aux positivistes de poser le principe d'objectivité du chercheur (Thiétart, 2004). Pour les positivistes, la connaissance se base sur l'observation et l'expérience des faits sociaux, considérées comme des choses. Sous ce postulat, le travail de recherche se déroule selon un schéma constant : théorie-hypothèses-observations-généralisation-théorie. Le chercheur construit alors un système hypothético déductif, avant de les confronter à des situations empiriques supposées représentatives (Wacheux, 1996).

L'approche positiviste tient compte du fait que la réalité existe en soi et dispose de sa propre essence. De ce fait, l'objet de recherche est élaboré « *à partir d'incohérences entre les théories et les faits, de l'identification d'insuffisances, d'incohérences théoriques rendant compte de la réalité* » (Giordano et Jolibert, 2008). Le chercheur positiviste dispose dès le départ de différentes théories, concepts ou modèles qui vont décrire la réalité et lui permettre d'émettre des hypothèses. En effet, les études positivistes ont pour but de tester des théories, dans une tentative d'accroissement de la prévisibilité des phénomènes. Le philosophe Auguste Comte (1798-1857) est considéré comme le père fondateur de ce courant. Selon lui, le mot positif désigne « *le réel, par opposition au chimérique* » (Comte, 1844).

Le positivisme repose sur trois hypothèses fondamentales (Avenie et Gavard-Perret, 2012) :

- **H1, l'ontologie réaliste** : il existe un réel objectif, unique et connaissable.
- **H2, la détermination naturelle** : il est possible de découvrir, cerner et comprendre les différentes formes de détermination rattachées aux phénomènes

étudiés. Tout ceci grâce à l'observation empirique des faits, l'explication des liens de causalité existant et la construction des règles à portée universelle.

- **H3, l'épistémologie objective dualiste** : le chercheur aborde son objet de recherche de manière totalement objective.

On peut également ajouter qu'il existe des critères de validités scientifiques permettant de savoir si oui ou non une connaissance peut être qualifiée de scientifique. Ils sont au nombre de trois :

- **La vérifiabilité**
- **La confirmabilité**
- **La réfutabilité**

De nombreux auteurs et chercheurs ont adressés des critiques envers le paradigme positiviste. C'est ainsi qu'une nouvelle posture appelée « *le post-positivisme* » va émerger, et apporter certaines modifications. En effet, ce paradigme est plus nuancé, en ce sens que la réalité ne peut être appréhendée que de manière imparfaite. Du fait de cette réalité difficilement appréhendable, on passe d'une réalité dite « *naïve* » à une réalité « *critique* ». Ainsi les résultats obtenus ne seront pas totalement vrais. De plus, l'objectivité du chercheur est modérée et le critère de falsification est introduit dans la validation des hypothèses (voir Figure 15).

**Figure 15: Différences entre positivisme et post-positivisme**

	<b>Positivisme</b>	<b>Post-positivisme</b>
<b>Ontologie</b>	<b>Réalisme 'naïf'</b> <i>La réalité existe et peut être appréhendée.</i>	<b>Réalisme 'critique'</b> <i>La réalité existe mais elle ne peut être appréhendée que de manière imparfaite.</i>
<b>Épistémologie</b>	<b>Objectivité</b> <i>Les découvertes sont vraies / exactes.</i>	Objectivité comprise comme un 'gardien / agent de régulation' Tradition critique <i>Les découvertes sont vraies / exactes.</i>
<b>Méthode</b>	<b>Expérimentale / contrôlée</b> Vérification d'hypothèses <i>Méthodes quantitatives.</i>	Recherche dans des <b>environnements naturels</b> , avec une <b>information situationnelle</b> , sollicitant les points de vue <b>émiques</b> Falsification des hypothèses <i>Méthodes quantitatives et qualitatives.</i>

**Source :** Adapté de Guba et Lincoln (1994), tiré de Robert et Ridde (2013), « L'approche réaliste pour l'évaluation de programmes et la revue systémique : de la théorie à la pratique », *Mesure et évaluation en éducation*, 36 (3), 79-108.

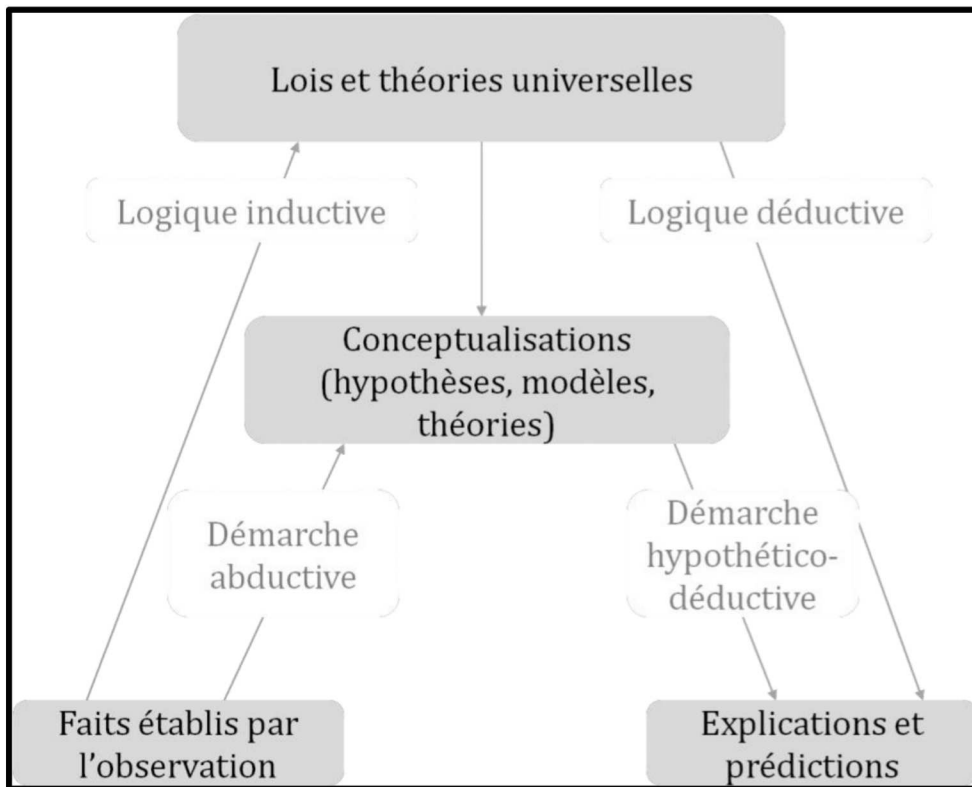
Notre recherche a pour objectif d'analyser les pratiques en termes de management des personnes dites « créatives » dans les startups, en déterminant les leviers sur lesquels il faut agir pour matérialiser le potentiel créatif existant. Ainsi, le positionnement épistémologique que nous avons choisi pour notre étude est celui de l'approche post-positiviste.

Une fois que le positionnement épistémologique retenu pour notre recherche a été mentionné, il paraît important de préciser le mode de raisonnement et la démarche qui en découle.

## I.2 Modes de raisonnement scientifique et démarche scientifique

Les principaux modes de raisonnements scientifiques sont les suivants : l'induction, l'abduction, la déduction (voir Figure 16).

**Figure 16 : Les principaux modes de raisonnement scientifique**



**Source :** Extrait de Chalmers (1987), tiré de Thiétart et al. (2007), « Méthode de Recherche en Management » 3<sup>ème</sup> Édition, Dunod, Paris.

### I.2.a L'induction

Ce mode raisonnement consiste à bâtir des principes généraux à partir d'un certain nombre de principes singuliers construits de manière empirique. Autrement dit, l'induction se

caractérise comme « *un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* » (Charreire-Petit et Durieux, 2007). La recherche se construit brique par brique.

### ***1.2.b L'abduction***

Ce type de raisonnement permet d'expliquer des phénomènes ou observations, à partir de faits, évènements ou lois. En effet, il s'agira de faire des allers-retours entre l'observation des faits empiriques d'une part ; et leurs conceptualisations théoriques d'autres parts. Hallé et Garneau (2019) expliquent que pour le philosophe américain Charles S. Peirce (fondateur du courant pragmatique), l'abduction renvoie à deux inférences : « *la première est le nom donné au processus de formation des hypothèses exploratoires qui sont mises à l'épreuve des faits, la seconde est une version étendue qui correspond à une méthode scientifique de construction d'une croyance plus adaptée par observation et inférences logiques* ».

### ***1.2.c La déduction***

Ici, il sera question d'élaborer une ou plusieurs hypothèses, et ensuite les confronter à la réalité. La démarche scientifique commence avec des analyses théoriques, traduits dans des hypothèses, pour ensuite les vérifier sur le terrain, à partir d'un échantillon représentatif. En outre, c'est un mode de raisonnement qui se « *caractérise par le fait que si les hypothèses formulées initialement (prémices) sont vraies, alors la conclusion doit nécessairement être vraie* » (Charreire-Petit et Durieux, 2007). La déduction est le raisonnement qui fonde la démarche hypothético-déductive.

### ***1.2.d Raisonnement retenu pour notre étude***

Le choix du mode opératoire pour approcher le réel ne peut pas être neutre. Le chercheur, de par son état des connaissances sur le sujet, de par la possibilité d'accéder au terrain, doit choisir une démarche scientifique appropriée (à condition évidemment de respecter le positionnement épistémologique).

Le mode de raisonnement retenu pour notre étude est hypothético-déductif. En effet, notre raisonnement scientifique est issu d'un examen approfondi des recherches passées qui nous a permis de formuler une problématique, des questions de recherche et des hypothèses. Par ailleurs, la plupart des concepts que nous utilisons pour notre travail sont largement étudiés



dans la littérature. Nous avons donc formulé des hypothèses sur ces concepts et les relations qu'ils peuvent entretenir entre eux.

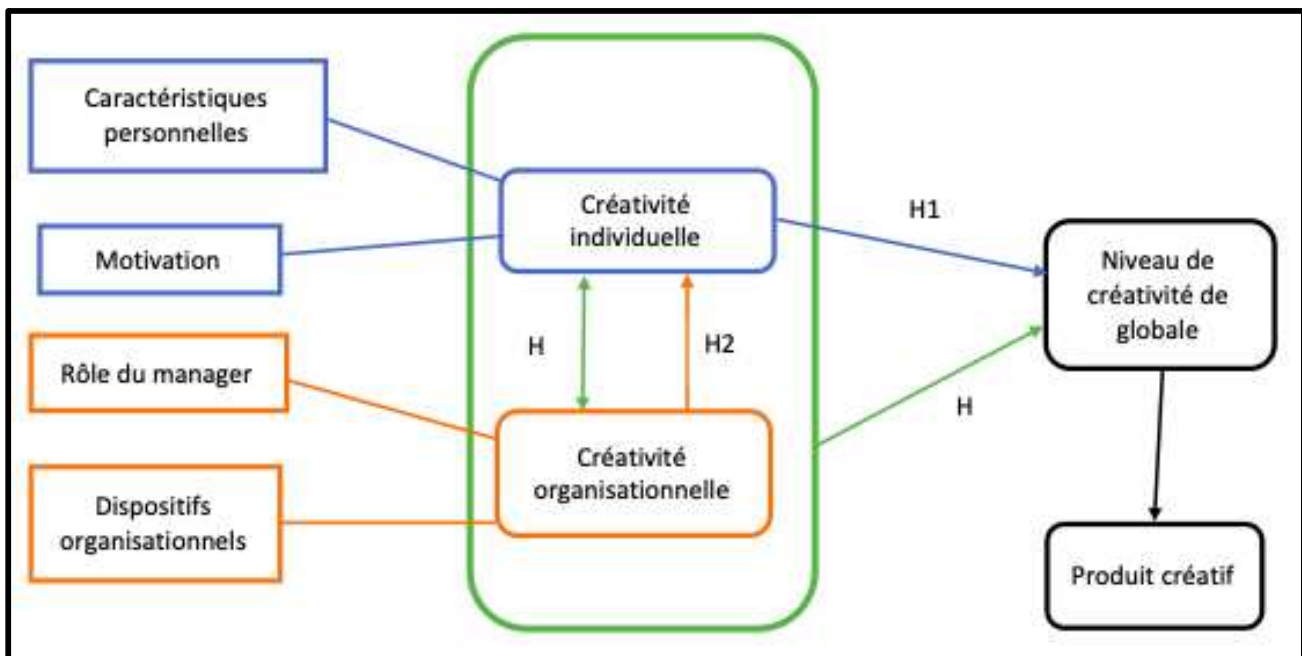
Le positionnement épistémologique étant établi, le mode de raisonnement clarifié ; la prochaine étape dans la démarche de recherche intervient avec la formulation des hypothèses et la présentation du modèle de recherche.

### I.3 Hypothèses et modèles de recherche

La construction d'un modèle théorique permet de formaliser un système avec des concepts théoriques issue d'une analyse approfondie de la littérature, dans un premier temps ; et dans un second temps, de rendre compte des relations existantes entre les différents éléments du système.

À la suite de notre revue de la littérature, et en suivant notre problématique et nos objectifs, nous avons obtenu le modèle théorique ci-dessous.

**Figure 17 : Modèle de recherche**



La formulation d'une hypothèse constitue une partie importante de la démarche de recherche. Elle procure en effet des lignes directrices sur la façon dont les données sont collectées et analysées.

A la question principale de notre recherche : **Quels sont les leviers de développement de la créativité dans les startups ?** Nous devons apporter des éléments de réponse. Pour ce faire, nous avons fait des projections sur les liens entre les différentes variables de l'étude. Ce qui nous a donc conduit à formuler les hypothèses suivantes dérivées de notre modèle de recherche :

**H : L'alignement entre la créativité individuelle et la créativité organisationnelle améliore le niveau de créativité globale d'une startup.**

**H1 : La créativité individuelle suffit à elle seule pour améliorer le niveau de créativité globale.**

**H2 : La créativité organisationnelle influence positivement la créativité individuelle.**

L'hypothèse centrale suggère qu'une startup créative est celle qui se préoccupe dans le même temps de la créativité individuelle et organisationnelle. Les autres hypothèses vont s'intéresser à ces dimensions de créativité individuelle et organisationnelle plus en profondeur, ainsi que des éléments qui s'y rapportent. À noter que concernant le produit créatif, la littérature révèle qu'il peut être de nature diverse (service, processus, outils, inventions, etc...). Le but de ce travail de recherche, sera de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses.

## I.4 Conclusion de la section I

Cette section avait pour objectif de mettre en évidence les choix épistémologiques, le mode de raisonnement scientifique et la présentation du modèle de recherche ainsi que les hypothèses.

Le positionnement épistémologique est primordial car il permet d'évaluer la cohérence et la validité d'une recherche scientifique. De ce fait, celui que nous avons retenu pour notre recherche est : **le post-positivisme**. De même, concernant le mode de raisonnement scientifique, nous avons opté pour un raisonnement **hypothético-déductif**.

L'examen approfondi de la littérature, la formulation de la problématique, et des questions de recherche, nous ont permis de conceptualiser un modèle théorique et de formuler des hypothèses qu'il faudra vérifier à l'issue de ce travail.

Après s'être focalisé sur la posture épistémologique, le raisonnement scientifique et les hypothèses, nous allons maintenant voir la démarche de recherche à travers le type d'approche utilisée pour notre travail, et le protocole de recherche.

## **Section.II Démarche méthodologique**

Généralement, dans le cadre d'une recherche, des différences sont relevées entre le qualitatif et le quantitatif (Grawitz, 2000). En effet, « *les données qualitatives se présentent sous forme de mots, plutôt que de chiffres* » (Miles et Huberman, 1991). Par ailleurs, en ce qui concerne les orientations de la recherche, la littérature révèle qu'une étude de type exploratoire est liée à l'approche qualitative, tandis que la vérification est liée à l'approche quantitative (Brabet, 1998). Thietart et *al.* (2003) souligne que « *lorsqu'un chercheur ignore une grande partie de sa recherche, sa démarche est exploratoire, caractéristique de la construction théorique* ».

Le choix de l'approche va donc conditionner la démarche à adopter et la stratégie de collecte de données.

En Sciences Humaines et Sociales, une recherche nécessite non seulement l'utilisation de méthodes, mais aussi de techniques pour collecter les données, les interpréter et les analyser. Ces modes d'investigations, sont déterminés en fonction du paradigme de la recherche et des objectifs du chercheur.

Dans cette seconde section, nous allons dans un premier temps montrer la distinction qu'il y a entre approche qualitative et quantitative. Ensuite, nous allons justifier le fait que nous retenons l'approche qualitative pour notre étude. Enfin, nous terminerons en précisant notre stratégie de collecte des données, au travers des méthodes de production des données ainsi que les instruments utilisés.

## II.1 Approche qualitative et approche quantitative

Le choix d'une méthodologie de recherche, qu'elle soit quantitative ou qualitative, résulte d'une démarche logique qui va se baser sur des critères liés à l'objet de recherche, les décisions qui vont orienter la recherche, la nature même des données, ainsi que les résultats qui vont en découler.

L'une des distinctions que l'on peut opérer entre analyse qualitative et analyse quantitative, se situe au niveau de la richesse et de la complexité des données. Selon Gavard-Perret et *al.* (2012), « une donnée qualitative est par essence une donnée complexe et ouverte. Ses contours sont flous, sa signification est sujette à interprétation et est inextricablement liée à son contexte de productions, à sa valeur d'usage ainsi qu'à son contexte d'appropriations ». En effet, la place laissée à l'interprétation au sein de l'analyse qualitative n'est pas comparable à celle de l'analyse quantitative. D'ailleurs certains auteurs considèrent que cette dernière bénéficie d'une dynamique itérative, plutôt que strictement linéaire (Gavard-Perret et *al.*, 2012). Le tableau ci-dessous présente d'autres éléments qui permettent de différencier l'approche qualitative de l'approche quantitative.

**Tableau 13: Distinctions entre approche quantitative et qualitative**

Type d'approche	Approche quantitative	Approche qualitative
<b>Critères distinctifs</b>		
<b>Nature de la donnée</b>	« Numérique » (Yin, 1989) « Chiffres » (Miles et Huberman, 1991)	« Non numérique » (Yin, 1989) « Mots » (Miles et Huberman, 1991)
<b>Collecte des données</b>	Questionnaire Méthode expérimentale	Entretien Observation
<b>Orientation de la recherche</b>	Vérifier Tester	Explorer Construire
<b>Caractère objectif ou subjectif des résultats</b>	Techniques statistiques	Interprétation du terrain étudié
<b>Flexibilité de la recherche</b>	Rigidité	Souplesse

**Source :** Tiré de Kacioui-Maurin, E. (2011), « Exploration et exploitation, les formes d'ambidextrie organisationnelle dans l'innovation de services : le cas des prestataires de services logistiques », Doctoral dissertation, Aix-Marseille 2.

Au vu des éléments mentionnés dans le tableau ci-dessus, et compte tenu de notre sujet, de notre objet de recherche, et de la nature de celle-ci (exploratoire) ; l'approche qualitative est cohérente avec les présupposés de notre travail. Elle permettra d'aller loin dans la description des phénomènes et des situations étudiés (Giordano, 2003). En outre, Amis et Silk (2008) mentionne que « *l'évaluation de la qualité de la recherche qualitative est plus qu'un exercice technique ou méthodologique. Elle requiert une compréhension des bases ontologiques et épistémologiques du chercheur et de la recherche* ».

Après avoir vu en quoi ces deux approches sont différentes, nous nous sommes focalisés sur l'approche qualitative, en tant que méthode primordiale pour notre étude.

## II.2 L'approche qualitative

Le but de la recherche qualitative est d'analyser les agissements, les comportements des acteurs et/ou des agents sociaux. Elle est fondée sur leurs discours, leurs intentions, les modalités de leurs actions et interactions. Plusieurs auteurs, parmi lesquels Wacheux (2005) ou encore Villeneuve (2005), s'accordent à dire qu'elle présente comme avantage le fait qu'elle permette de conceptualiser un système de représentation, les idéologies des acteurs, d'apprécier des éléments et des vocabulaires communs, d'expliquer et de contextualiser les réponses apportées. On peut rajouter que Marshall et Rossman (1989) considère que « *les recherches qualitatives ont l'aptitude de décrire, comprendre, expliquer la complexité des organisations et des acteurs qui s'y trouvent* ». Autrement dit, elles ne cherchent pas à quantifier mais elles ont plutôt « *pour fonction de comprendre plus que de décrire systématiquement ou de mesurer* » (Kaufmann, 1996).

Maxwell (1996) souligne que « *chaque projet de recherche qualitative est une intrusion dans la vie des participants et qu'il est primordial de suivre les règles internes du groupe que l'on étudie* ». C'est au moyen de l'observation de la réalité que le chercheur pourra accéder aux situations sociales des acteurs afin de les analyser et ainsi pouvoir les interpréter. De ce fait, le choix d'une méthode qualitative permettra de « *produire de nouvelles connaissances empiriques fondées sur la restitution de la réalité* » (Marchand, 2008).

L'une des caractéristiques de la recherche qualitative est « *qu'elle produit et travaille sur du matériau riche, lacunaire et hétérogène* » (Dumez, 2013). L'hétérogénéité des types de matériau a été souligné par (Yin, 2012). Elle recouvre au moins six éléments :

- Les observations directes
- Les entretiens
- Les archives personnelles (les notes prises par le chercheur)
- Les documents
- L'observation participante
- Les artefacts physiques

Afin de mieux appréhender notre objet d'étude et de répondre à notre problématique, nous avons fait le choix de l'approche qualitative. En effet, non seulement elle est adaptée pour notre recherche exploratoire ; mais en plus, elle répond à notre volonté de comprendre, décrire et expliquer les phénomènes de créativité dans le contexte organisationnel de celui des startups par le biais d'un management approprié. En conséquence, il s'agira d'étudier un processus managérial particulier, celui du management de la créativité.

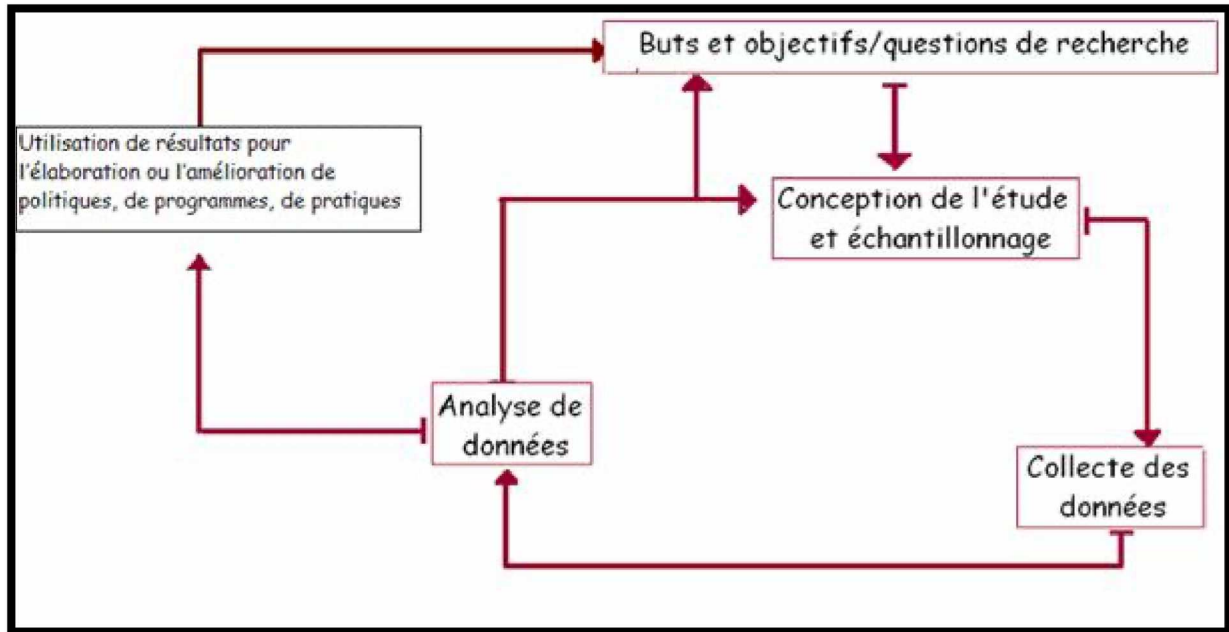
Une méthodologie qualitative repose sur « *un ensemble de techniques qualitatives de recueil et d'analyse de données utilisé pour un objectif de recherche* » (Mucchielli, 1994). Ainsi, après avoir traité la question des approches méthodologiques, nous nous sommes intéressés aux données de la recherche.

### **II.3 Stratégie de collecte des données**

La collecte des données est une étape importante du travail de recherche en Sciences de Gestion. Elle permet de rassembler le matériel empirique qui servira au chercheur à vérifier ses hypothèses, et ainsi apporter les réponses au problème soulevé. Cependant, pour construire cette base empirique, le chercheur doit non seulement se poser la question de l'existence ou non de données utilisables ; mais également amasser ses propres données par l'accès au terrain. En effet, il existe sur le terrain plusieurs sources de données possibles (Yin, 1994).

La construction des données est « *un travail d'évaluation, de sélection, de choix très impliquant pour le devenir du chercheur* » (Thietart, 2004). En somme, elle suit un processus bien déterminé (voir Figure 18).

**Figure 18 : Processus itératif d'une collecte de données qualitatives**



**Source :** Adaptée de Crabtree, B. F. et Miller, W.L. (1992), « Doing Qualitative Research », Newbury Park, CA : Sage.

La conduite d'une recherche qualitative permet de collecter des données riches et volumineuses, qui serviront à apporter des explications ou des solutions aux phénomènes étudiés dans le cadre d'un travail de recherche.

Dans cette partie nous allons présenter successivement le contexte dans lequel les données ont été récoltées, les techniques de recueil mobilisées et enfin les méthodes d'analyse de ces données.

### ***II.3.a Contexte de recueil des données***

Notre objet de recherche étant le management de la créativité dans les startups, nous sommes rapprochés des principaux sites d'incubations de Montpellier afin d'avoir accès au plus grand nombre de startups. Il est important de préciser qu'un incubateur est une structure (aussi appelé accélérateur de startup), qui va accompagner les jeunes entreprises en leur apportant une aide, et du soutien sur plusieurs points (formation, conseil, financement, hébergement, etc...). Comme incubateur, nous avons fait le choix des deux principaux de la région. En effet, ils offrent un large choix de startups évoluant dans des secteurs différents.



Le premier site est celui du *Business & Innovation Centre* (BIC) de Montpellier. Le BIC de Montpellier est le deuxième meilleur incubateur mondial en 2018, et il est dans le Top 5 en 2019 selon UBI Global. Il propose l'hébergement dans des sites d'incubations comme Cap Alpha (pour les startups spécialisées dans le numérique), ou Cap Omega (pour les entreprises qui sont dans le domaine des sciences du vivant, la santé, l'agronomie, l'électronique ou la robotique). Le deuxième site, est celui de l'*Agro Valo Méditerranée* (Montpellier SupAgro, INRAE et INRAE Transfert) qui est l'un des maillons dans l'accompagnement et le développement de projets d'entreprises innovantes dans les secteurs de l'agronomie, l'agroalimentaire et l'environnement.

**Tableau 14 : Caractéristiques des startups de notre échantillon**

	Secteur d'activité	Date de création	Effectif
ACTIVEPROLEARN	Programmation informatique	avr-14	entre 2 et 10 salariés
ANTOFENOL	Biotechnologies	juin-14	entre 2 et 10 salariés
ARTHUR DUPUY	Fabrication de parfums	oct-15	entre 2 et 10 salariés
BACTOLYTIK	Biotechnologies	oct-17	entre 2 et 10 salariés
BIODOL THERAPEUTICS	Industrie pharmaceutique	oct-15	2 salariés
C-CLICK	Ingénierie et études techniques	déc-16	1 salarié
CHALLENGEME	Formation professionnelle et coaching	oct-16	2 salariés
CILCARE	R&D en biologie et biotechnologie	juin-14	entre 10 et 20 salariés
DIAG2TEC	Industrie pharmaceutique	juin-15	2 salariés
E-DENTECH	Télémedecine bucco-dentaire	juin-15	entre 2 et 10 salariés
E-TUMBA	Recherche agronomique et environnementale	nov-15	entre 2 et 10 salariés
EKYNO KOMPANY	Programmation informatique	août-16	entre 2 et 10 salariés
ELIUM	Publicité	avr-16	entre 2 et 10 salariés
FACILIGO	Service à la personne	mai-14	entre 2 et 10 salariés
FERTIL'INNOV ENVIRONNELENT	Biotechnologies	avr-16	2 salariés
FORSEEA ROBOTICS	Robotique	avr-16	plus de 20 salariés
LIGHSTREAM COMPANY	Informatique	févr-15	1 salarié
LK SPATIALIST	Logiciel informatique	juin-15	plus de 20 salariés
METRHIZLAB	Environnement et énergie renouvelable	mai-16	2 salariés
MY HORSE FAMILY	Crowdfunding et web	févr-16	entre 2 et 10 salariés
NEOMERYS	Biotechnologies	sept-14	entre 2 et 10 salariés
NUMALIS	Informatique	nov-15	entre 2 et 10 salariés
OMUNIS	Biotechnologies	nov-17	entre 2 et 10 salariés
PANJEE	Technologie et services de l'information	janv-16	entre 2 et 10 salariés
PERMAGRO	Conseil en management	avr-16	entre 2 et 10 salariés
PHYMEA SYSTEMS	Environnement	févr-16	entre 2 et 10 salariés
PLAY IT OPEN	Programmation informatique développement durable	sept-16	entre 2 et 10 salariés
PN VINS BIO	Production de vin	mars-16	entre 2 et 10 salariés
REVERSO PROJECT	Conception nautique	févr-16	2 salariés
TERMATIERE	Développement durable	févr-15	1 salarié
VIGNE DE COCAGNE	Insertion professionnelle	févr-17	entre 2 et 10 salariés
VOXAYA	Logiciel informatique	nov-14	entre 2 et 10 salariés

Comme nous l'avons mentionné plus haut, l'un des objectifs était d'avoir accès à des startups de différents secteurs. Par ailleurs, il était également essentiel que ces entreprises soient à un stade avancé dans leurs projets afin d'être certains qu'ils ont pu expérimenter certaines choses concernant le management de la créativité. Concernant le personnel, une grande partie de ces startups comptent entre 2 et 10 salariés (vingt-sept d'entre elles), seulement trois d'entre

elles comptent un salarié, une seule compte entre 10 et 20 salariés, et deux comptent plus de 20 salariés.

### ***II.3.b Méthode de collecte des données***

La collecte des données est une étape cruciale dans notre processus de recherche. Elle permet de récolter des données empiriques nécessaires à la compréhension des phénomènes étudiés, et à la création de connaissances. Dans le cadre d'une recherche qualitative, elle prend de nombreuses formes. Yin (1994) en propose six : la documentation, l'enregistrement d'archives, les entretiens, l'observation directe, l'observation participante et la simulation.

Une fois que le chercheur a fait ses choix méthodologiques, il lui reste à définir les composantes de son échantillon et à adopter une ou des techniques de collecte de données. Dans cette partie, il nous a été donné de présenter la nature des données collectées, la technique utilisée pour les recueillir ainsi que la description de l'échantillon de la recherche.

#### ***A. La collecte des données***

Il faut savoir que les principaux modes de collecte de données primaires en recherche qualitative sont « *l'entretien individuel, l'entretien de groupe ainsi que l'observation participante ou non participante* » (Baumard et al., 2007). Le positionnement épistémologique, l'objet de recherche et le terrain étant déterminés, nous avons fait le choix de l'entretien individuel dit semi-directif comme méthode de recueil de données. Nous allons préciser la technique de recueil de données primaires et l'élaboration du guide d'entretien dans le point suivant.

En management, l'une des difficultés à laquelle un chercheur est confronté réside dans l'accès à des organisations et plus particulièrement à l'observation et l'interview des acteurs (Thietart, 2004). L'accès au terrain est difficile et le chercheur doit y accorder énormément d'attention (Giroux, 2003). En outre, même lorsqu'un accès au terrain est négocié, divers événements ou imprévus peuvent survenir et complètement mettre en péril la récolte des données.

En complément des données primaires, la base empirique a également été enrichi par des données secondaires. Celle-ci ont été collecté à partir d'informations et de documents

fournis par les incubateurs, des articles, et aussi de renseignements complémentaires trouvés sur internet.

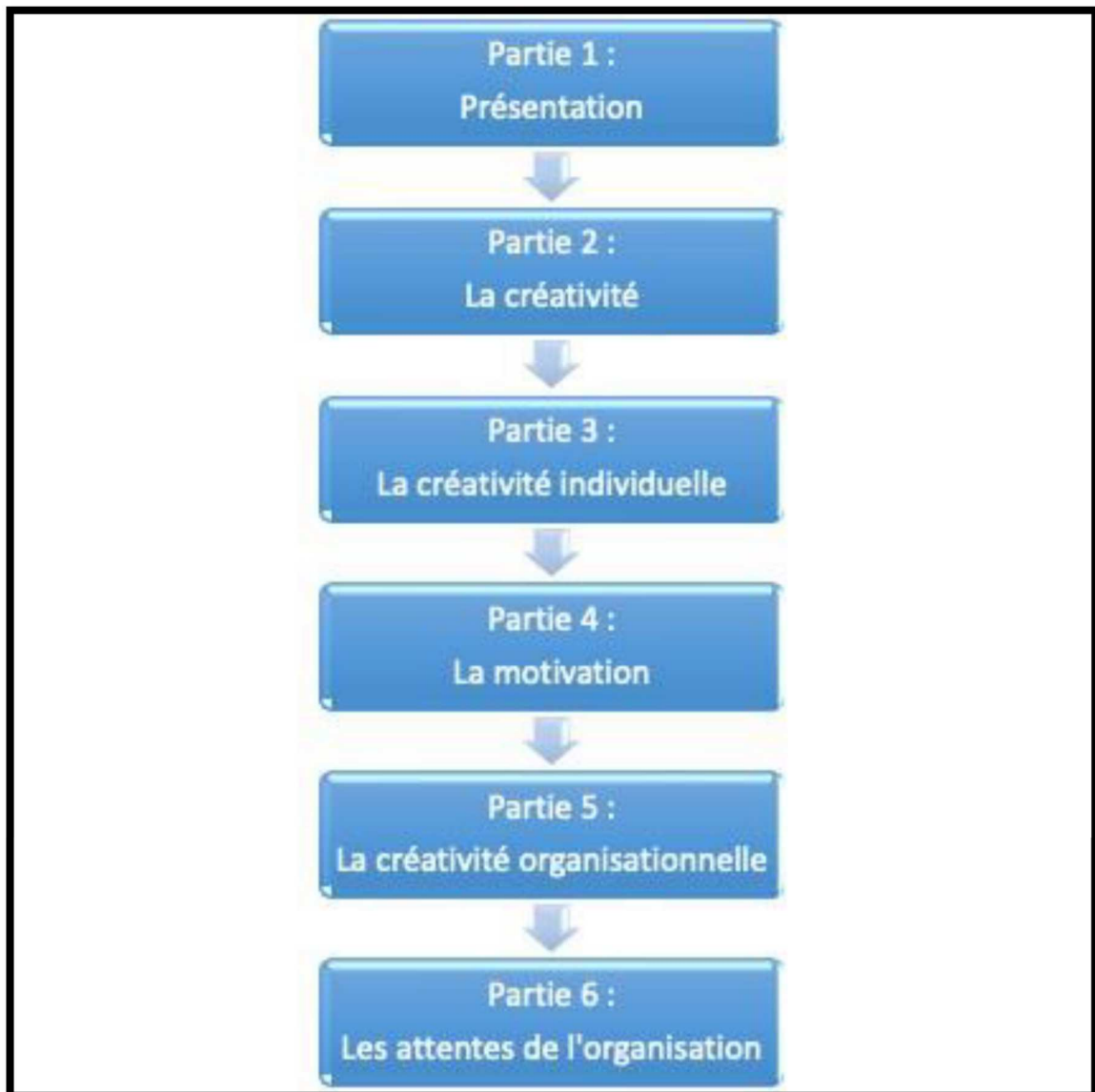
### *B. L'entretien et le guide*

L'entretien est « *une des méthodes qualitatives les plus utilisées en Sciences de Gestion. Il peut être vu comme une conversation avec un objectif, un dispositif de face-à-face où un enquêteur a pour objectif de favoriser chez un enquêté la production d'un discours sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* » (Gavard-Perret et al., 2012). Par ailleurs, l'entretien individuel est bien adapté pour l'exploration des phénomènes (qu'ils soient individuels ou collectifs) comme ceux identifiés dans notre travail. Les types d'entretiens varient selon le nombre de répondants, l'objectif de la recherche, le format de la discussion, etc...

On distingue généralement trois formes d'entretiens individuels : directif, semi-directif et non directif. Nous avons eu recours à des entretiens semi-directifs. En effet, « *l'entretien semi-directif est mené à l'aide d'un guide (ou grille ou encore canevas) d'entretien, sorte de liste des thèmes/sujets à aborder avec tous les répondants... Cette flexibilité dans de l'entretien semi-directif permet, par la relative liberté laissé au répondant, de mieux appréhender sa logique alors que, dans le même temps, la formalisation du guide favorise des stratégies d'analyse comparative et cumulative entre les répondants et se prête mieux à certaines contraintes de terrain* » (Gavard-Perret et al., 2012). Ketele et Rogers (1996) quant à eux définissent l'entretien semi-directif de la manière suivante : « *c'est une méthode de recueil d'informations qui consiste en des entretiens oraux, individuels ou de groupe, afin d'obtenir des informations sur des faits ou des représentations dont on analyse le degré de pertinence, de validité et de fiabilité en regard des objectifs du recueil d'information* ».

Concernant le guide d'entretien, Patton (1991) affirme que c'est « *une liste de questions ou de problèmes qui doivent être étudiés dans le cadre d'une entrevue* ». S'agissant du nôtre (le guide détaillé est présenté en annexe 1), la revue de la littérature approfondie et le modèle de recherche nous ont permis d'élaborer les thèmes en amont. En effet, « *l'analyse des objectifs de l'étude et des questions de recherche ou des pistes de travail permet de dresser la liste des informations à collecter* » (Fenneteau, 2007). Notre guide d'entretien est composé de 4 thèmes principaux et de 6 parties en tout (voir Figure 19).

**Figure 19 : Les parties du guide d'entretien**



Tous les entretiens effectués étaient décomposés comme le montre la figure ci-dessus. La première partie correspond à celle des présentations. Le chercheur se présente, donne des explications sur l'étude et l'interlocuteur se présente également. Les parties suivantes permettent au chercheur de poser des questions sur les thèmes principaux, dans le but d'avoir la vision des interlocuteurs. La dernière partie correspond à la conclusion de l'entretien. Les questions, plutôt générales, concernent l'avenir des entreprises et leurs objectifs. La durée des entretiens était d'une heure en moyenne, et ils se sont majoritairement déroulés dans les locaux des entreprises.

C. *Description de l'échantillon*

Patton (1990, dans Villeneuve, 2005) précise que « *la taille de l'échantillon dépend de ce que l'on veut savoir, du but de l'enquête, des enjeux, de ce qui sera utile, de ce qui aura de la crédibilité et de ce qui peut être fait avec le temps et les ressources disponibles* ».

Notre objectif était d'interroger directement les patrons de startup. Afin de répondre à la problématique, il fallait recueillir la vision et les avis de ceux qui étaient à l'origine du projet de la startup, ou du moins de ceux qui sont en position de décider.

**Tableau 15 : Caractéristiques des personnes interrogées**

	Poste	Sexe	Tranche d'âge	Parcours
Entretien 1	Cofondatrice et Directrice générale	F	entre 40 et 45 ans	Ancienne consultante
Entretien 2	Associé et chargé de communication interne	F	entre 35 et 40 ans	Professeur, consultante et formatrice
Entretien 3	Président, cofondateur et chargé des ventes et du marketing	M	entre 30 et 35 ans	Spécialisé dans le branding des hotels de luxes
Entretien 4	Président et cofondateur	M	entre 40 et 45 ans	Doctorat en microbiologie
Entretien 5	Président	M	entre 45 et 50 ans	Doctorat en chimie quantique
Entretien 6	Président et fondateur	M	entre 45 et 50 ans	Responsable R&D
Entretien 7	Cofondateur	M	entre 35 et 40 ans	Consultant
Entretien 8	Cofondatrice et Responsable	F	entre 40 et 45 ans	15 ans à Sanofi
Entretien 9	Cofondateur et Responsable	M	entre 45 et 50 ans	Expérience de recherche dans l'industrie
Entretien 10	Fondateur, associé et conseiller scientifique	M	entre 35 et 40 ans	Chirurgien-dentiste
Entretien 11	Cofondateur et Responsable	M	entre 40 et 45 ans	Expérience dans la recherche et développement
Entretien 12	Dirigeant fondateur	M	entre 25 et 30 ans	Master en STAPS pour devenir préparateur physique
Entretien 13	Patron et cofondateur	M	entre 45 et 50 ans	Publicité et médias
Entretien 14	Cofondatrice et Présidente	F	entre 30 et 35 ans	Business developer
Entretien 15	Fondatrice et Responsable	F	entre 30 et 35 ans	Doctorat en microbiologie
Entretien 16	Ingénieur projet mécanique	M	entre 25 et 30 ans	Master recherche dans l'innovation et le design
Entretien 17	Fondateur et Responsable	M	entre 35 et 40 ans	Web developer
Entretien 18	Fondateur, président et responsable R&D	M	entre 25 et 30 ans	Maitres de conférence à l'Université
Entretien 19	Cofondatrice et dirigeante	F	entre 25 et 30 ans	Ingénieure R&D dans l'environnement
Entretien 20	Cofondateur, associé et chargé de communication interne	M	entre 30 et 35 ans	Master en création d'entreprise innovante
Entretien 21	Fondateur et Responsable R&D	M	entre 30 et 35 ans	Doctorat en biologie
Entretien 22	Fondateur, président et responsable R&D	M	entre 25 et 30 ans	Docteur de formation en mathématiques
Entretien 23	Directeur et fondateur	M	entre 35 et 40 ans	Doctorat en biologie
Entretien 24	Fondateur et Président	M	entre 35 et 40 ans	Communication digitale
Entretien 25	Fondateur et patron	M	entre 25 et 30 ans	5 années en cabinet de conseil
Entretien 26	Cofondateur, associé et président	M	entre 30 et 35 ans	Docteur en écophysiologie et biologie de la plante
Entretien 27	Cofondatrice et Président	M	entre 35 et 40 ans	Ingénieur agronome de formation
Entretien 28	Cofondateur	M	entre 30 et 35 ans	Docteur en analyse et arômes des vins
Entretien 29	Fondateur et Président	M	entre 35 et 40 ans	10 ans pilote ligne
Entretien 30	Fondatrice et Responsable	F	entre 25 et 30 ans	Formation de designer
Entretien 31	Gérante de la coopérative	F	entre 30 et 35 ans	Ecole de commerce et BTS en viticulture
Entretien 32	Cofondateur et Président	M	entre 35 et 40 ans	Docteur en mathématiques

L'échantillon des personnes interrogées est composé de 24 hommes et de 8 femmes (voir graphique en annexe 2). La plupart d'entre eux sont les fondateurs ou cofondateurs de la startup, et en sont les dirigeants (voir tableaux en annexe 3). Ils ont des parcours divers et variés,

riches en expérience. La majorité d'entre eux sont en dessous des 40 ans. Il n'y a que 4 dirigeants dans la tranche des 40-45 ans, et pareil pour les 45-50 ans (voir graphique en annexe 4).

*D. L'observation pour enrichir la collecte des données*

Dans cette étude, les entretiens ont été couplés à l'observation directe. En effet, cette dernière permet de collecter des données qui vont enrichir celles déjà recueillies par les entretiens. L'observation va donc permettre de ne pas se limiter aux discours, mais d'accéder aux pratiques concrètes des acteurs et aux modes de fonctionnement de l'organisation sur laquelle porte l'étude.

De manière générale, observer consiste à regarder et étudier ce que font des personnes, des objets ou des phénomènes. Massonat (1992) par exemple va définir l'observation comme étant « *une démarche d'élaboration d'un savoir, au service de finalités multiples, qui s'insèrent dans un projet global de l'homme pour décrire, comprendre son environnement et les événements qui s'y déroulent* ». Ainsi, au-delà des comportements et des attitudes, l'observation va servir à évaluer des phénomènes et suivre ses évolutions. Gavart Perret (2012) parle de « *porter une attention aux personnes, aux contextes physiques, organisationnels et institutionnels, à leurs intentions et l'ensemble des ressources qu'elles mobilisent, à ce qu'elles perçoivent comme problèmes* ». On distingue :

- **L'observation passive** : c'est lorsque le chercheur ne participe pas à l'activité des personnes observées. Cependant, cela ne signifie pas qu'il n'interagit pas avec ces dernières. En effet, pour enrichir ses données le chercheur peut poser des questions directement aux acteurs dans le but d'obtenir plus de précisions sur leurs agissements et leurs intentions.
- **L'observation participante** : ici le chercheur participe à l'activité des personnes observées. Il a un accès à certaines données d'observation, et il va se servir de son activité au sein de l'organisation, et de ses connaissances internes à celle-ci pour faire sa collecte de données.

Pour notre recherche, nous avons donc complété la collecte des données (faite à partir des entretiens) avec des phases d'observation d'une demi-journée au sein des locaux de certaines startups. Une dizaine de patrons ont accepté de nous accueillir afin que nous puissions

les observer travailler, mais aussi poser quelques questions. En effet, c'était l'occasion pour nous de vérifier la concordance entre les actes, et les discours de nos intervenants.

### *II.3.c Analyse des données*

Comme nous l'avons explicité en amont, le protocole de recherche suit des étapes bien précises. Nous avons évoqué tout ce qui concerne la collecte des données, l'élaboration du guide d'entretien, les caractéristiques de l'échantillon, etc... L'ensemble de ces données doivent nous permettre de répondre à notre problématique, mais avant cela il faudra les analyser et les interpréter. Cependant, comme le rappelle Gavard-Perret et Helme-Guizon (2012), la difficulté dans l'analyse des données réside dans le fait qu'il faut « *extraire de cette multitude de mines d'informations disponibles des pépites, c'est-à-dire des informations utiles et utilisables, auxquelles on est capables de donner du sens* ». Ainsi, le chercheur doit faire preuve de rigueur scientifique dans le traitement de ses données ; en s'aidant par exemple d'un logiciel pour l'analyse des données.

Il s'agira dans cette partie de présenter le type d'analyse utilisée pour notre étude (l'analyse thématique), et nous finirons en présentant l'étape du codage effectué à l'aide d'un logiciel de traitement données (Nvivo 12).

#### *A. L'analyse thématique*

Toutes les données recueillies auprès des répondants ont fait l'objet d'une retranscription. Le but de celle-ci est de permettre au chercheur d'analyser, d'interpréter les éléments récoltés au regard des objectifs de son travail de recherche. L'analyse à laquelle nous nous sommes référés pour cette étude, est l'analyse thématique. Mucchielli (1996) souligne que ce type d'analyse consiste à « *repérer dans des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets* ». Autrement dit, l'objectif de l'analyse thématique est « *...de passer d'une approche centrée sur la cohérence propre à chaque individu pendant le terrain, à une approche transversale centrée sur la cohérence thématique de l'ensemble des données recueillies... le passage des données brutes à un corpus thématiquement organisé...* » (Alami, Desjeux et Garabuau- Moussaoui, 2009). De ce fait, il faut identifier des thèmes et découper le corpus en fonction de ceux-ci. Saldana (2009) définit le thème comme étant « *une expression ou une phrase qui identifie ce qu'est une unité de données et/ou ce qu'elle signifie* ».

Il existe deux façons de mener une analyse thématique :

- **La thématization par approche inductive ou enracinée :** Aussi appelé le codage ouvert ou « *Open Coding* » (Corbin et Strauss, 1990), le principe est que les thèmes vont émerger au fur et à mesure des lectures et des analyses. Le but étant de construire un arbre thématique avec des thèmes centraux rassemblant d'autres thèmes ou sous-thèmes, et qui ne sera achevé qu'à la fin de l'analyse.
- **La thématization déductive ou conceptuelle :** Elle se fonde sur une logique hypothético-déductive et dans ce cas, les thèmes sont établis au préalable à partir d'un cadre théorique mobilisé, de l'objet de recherche ou encore à partir de l'analyse d'une partie du corpus. Ensuite, le chercheur va parcourir tout le corpus et repérer les parties qui correspondent aux définitions des thèmes établis.

En effet, pour Miles et Huberman (2004) les thèmes sont « *des unités de signification pour l'information descriptive ou inférentielle compilée au cours d'une étude* ». Ils sont essentiels pour découper le texte en unités élémentaires. Dans le cadre de notre travail, les thèmes ont été élaborés à l'avance selon notre cadre conceptuel. L'étape qui permet de relier les éléments du corpus aux thèmes, c'est le codage. Comme le souligne Bardin (2001), « *traiter le matériel, c'est le coder* ».

#### B. Codage avec le logiciel Nvivo 12

Lorsque la base de données est importante, le recours à l'utilisation d'un logiciel peut s'avérer utile. En effet, un logiciel de traitement de données peut « *constituer une aide non négligeable pour plus rapidement et plus systématiquement, catégoriser les données textuelles, les mettre en relation ou les relier à des données de contexte... Certains logiciels tel que Nvivo servent à synthétiser rapidement de grandes masses de données, à en extraire facilement les thèmes essentiels ou des données particulières et à en faire émerger des structures et des enchainements possibles* » (Gavard-Perret et al., 2008). Nvivo est un logiciel utile pour le codage, le tri et la classification des données (Fallery et Rodhain, 2007).

Le processus de codage permet de découper le contenu du discours en unité d'analyse, puis de les classer dans des catégories définies selon l'objet de la recherche. Coder c'est



« transformer le monde empirique brut et désordonné de l'expérience, en un monde organisé d'idées et de concepts, passant du monde des sens au monde du sens » (Allard-Poesi, 2003). C'est un processus complexe qui demande certaines exigences. Pour ce faire, il est crucial de s'interroger sur le choix des unités d'analyse des données avant de procéder à la catégorisation. On entend par unité d'analyse des données le thème mentionné (on parle alors de codage descriptif au sens de Miles et Huberman, 2005). La catégorisation de codes qui en découlent se fait donc par thèmes. Pour notre étude, l'élaboration et la définition des catégories de codes a été effectué à partir de la revue de la littérature, du cadre conceptuel et de nos hypothèses de recherches. Nous avons ainsi classé et hiérarchisé nos codes en fonction de thèmes et de sous-thèmes.

**Tableau 16 : Thèmes et sous-thèmes mobilisés dans le cadre de l'analyse des données**

Thèmes	Sous-thèmes
<b>Créativité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition</li> <li>• Processus créatif</li> <li>• Raisons pour favoriser la créativité</li> </ul>
<b>Créativité individuelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apports individu créatif</li> <li>• Caractéristiques individu créatif</li> <li>• Facteurs défavorables</li> <li>• Facteurs favorables</li> <li>• Motivation</li> </ul>
<b>Créativité organisationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiques et moyens organisationnels</li> <li>• Rôle du manager</li> <li>• Structures organisationnelles</li> </ul>
<b>Limite à la créativité</b>	

## II.4 Conclusion de la section II

L'enjeu de cette section était de décrire la démarche méthodologique suivie pour la réalisation de cette recherche, de manière à assurer la cohérence entre notre problématique et les choix méthodologiques.

Nous avons déterminé l'approche appropriée pour la collecte, l'exploitation et le traitement de nos données. Pour cette recherche, nous avons opté **pour une approche qualitative**.

Par ailleurs, nous avons détaillé les différentes étapes qui constituaient **notre stratégie de collecte de données** (contexte, méthode de collecte, description de l'échantillon...). Concernant l'analyse des données nous avons fait le choix **d'une analyse thématique**, plus précisément, **une thématization déductive**. Le codage a été effectué à l'aide du logiciel Nvivo 12.

Les étapes du design étant bouclées, nous allons nous interroger sur la validité et la fiabilité de la recherche.

## **Section.III La validité et la fiabilité de la recherche**

Une recherche se doit d'être rigoureuse en respectant certains critères de scientificité. Toutefois, les avis divergent concernant « *les appellations et la portée de ces critères de scientificité, les moyens de s'y conformer lorsque vient le temps d'apprécier une recherche qualitative* » (Patton, 1990 ; Huberman et Miles, 1991 ; Whittemore et al., 2001). Une chose est sûre, une recherche s'évalue par rapport à la validité et à la fiabilité.

Lorsqu'une recherche est menée, la validité s'appuie sur la pertinence et la rigueur des résultats, ainsi que le niveau de généralisation de ceux-ci (Drucker-Godard, Ehlinger, et Grenier, 2014). La fiabilité quant à elle, « *cherche à démontrer que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s)* » (Thietart et al., 2014). Tout comme la validité, la fiabilité concerne non seulement la fiabilité globale de la recherche, mais aussi la fiabilité de l'instrument de mesure.

Nous allons traiter dans cette partie, l'ensemble des éléments qui permettent de vérifier la validité et la fiabilité de notre recherche. Tout ceci au regard de la validité du construit, de la validité interne et externe et de la fiabilité.

### **III.1 La validité du construit**

Cette notion de validité du construit (ou validité du concept) est propre au champ des sciences sociales car la plupart du temps dans ce domaine, l'objet de recherche porte sur des concepts abstraits et pas souvent observables directement. En effet, le chercheur doit avoir comme première préoccupation de définir les concepts de sa recherche afin de permettre l'accès à une compréhension commune de ces derniers (Drucker-Godard, Ehlinger, et Grenier, 2014).

Les cadres théoriques et conceptuels sont importants dans la démarche de validité du construit car ils aident à spécifier ce qui sera étudié, et ainsi détermine les informations à recueillir et analyser (Miles et Huberman, 1991). Par ailleurs, il faut que la méthodologie employée par le chercheur tienne compte des éléments spécifiques précisés dans le cadre conceptuel.

Concernant la validité du construit de notre recherche, nous avons adopté la démarche suivante :

- ✓ Revue de la littérature sur le concept de créativité, et des différentes approches sur la créativité.
- ✓ Définition des concepts clés : créativité, créativité individuelle, créativité organisationnelle (délimitation du cadre conceptuel).

A l'issue de ces étapes, nous avons pu passer aux phases de réflexion sur l'opérationnalisation de ces concepts.

### **III.2 La validité interne**

La validité interne consiste à « *s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude* » (Drucker-Godard et al., 2014). Le chercheur devra dès le design de la recherche identifier tout ce qui pourrait nuire à la validité interne, et réduire les plus sérieux d'entre eux en adoptant un design adéquat (Thietart, 2004). C'est pourquoi, pour satisfaire à la validité interne de notre travail, nous avons détaillé dans la section précédente le design de notre recherche.

### **III.3 La validité externe**

La validité externe d'une recherche fait référence aux possibilités de généralisation et de réappropriation des résultats de la recherche. Villeneuve (2005), va considérer que « *la cohérence externe est le fait de l'acceptabilité des résultats par les spécialistes et experts de la question qui n'ont cependant pas mené l'étude* ».

La manière de choisir le terrain, et d'analyser les données récoltées ont une incidence sur la validité externe de la recherche. Ainsi, elle dépend en grande partie de la procédure de recherche. Seul le chercheur est en mesure de décrire le terrain, de préciser comment il a été pris en compte et d'expliquer comment il dépasser les spécificités de chaque cas pour généraliser les résultats (Thietart, 2004).

Pour notre étude, nous avons donné des justifications pour les choix de notre terrain, effectué une description détaillée de notre échantillon et explicité la manière d'analyser les données collectées (voir section précédente).

### **III.4 La fiabilité de la recherche**

La fiabilité d'une recherche consiste à « *établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs différents et/ou à des moments différents* » (Drucker-Godard et al., 2014). Elle concerne des phases précises d'une recherche qualitative : la collecte des données, le codage, l'analyse des données, la présentation des résultats. C'est ce qui fait que le chercheur doit décrire avec le plus de rigueur et de précision possible, le design de la recherche qu'il mène afin de tendre vers le degré de fiabilité le plus élevé (Thietart, 2004).

Pour notre recherche, nous avons expliqué dans la section précédente les différentes étapes de notre processus de recherche.

### **III.5 Conclusion de la section III**

*« Le chercheur doit tout au long de sa recherche être consciencieux dans sa méthode de travail, car c'est la rigueur de l'analyse théorique et de la méthodologie mise en œuvre qui renforce la validité et la fiabilité de la recherche » (Thietart, 2004).*

Cette section nous a permis de nous interroger sur les critères de validité (validité du construit, validité interne et externe), et de fiabilité de notre recherche.

## **Conclusion du Chapitre II**

Au sein de ce chapitre, nous avons fait un tour d’horizon de nos choix en termes de méthodologie. Dans la première section, nous avons présenté les principaux paradigmes épistémologiques, et précisé celui dans lequel se situe cette recherche (**le post-positivisme**). En outre, nous avons abordé la question des modes de raisonnements scientifiques. Pour notre étude nous avons opté pour un raisonnement **hypothético-déductif**. Enfin, nous avons présenté notre modèle de recherche.

Dans la deuxième section, il était question de la démarche méthodologique. Nous avons qualifié la nature de la recherche (**qualitative**), explicité **la stratégie de collecte des données (contexte, méthode de collecte...)** et **d’analyse des données (analyse thématique, Nvivo 12)**.

Pour finir, la dernière section était consacrée à l’étape de vérification de **la validité et de la fiabilité de la recherche**.



## **Conclusion de la Partie I**

La première partie de notre recherche, constituée de deux chapitres, était consacrée à la revue de la littérature et à la présentation des principes méthodologiques. Concernant la revue de la littérature, nous avons abordé l'évolution du concept de créativité, les principales approches sur cette notion, la définition de la créativité, la créativité individuelle, la créativité organisationnelle, ... Nous avons également présenté les composantes d'une culture de la créativité dans les entreprises, au travers des dispositifs qui vont favoriser la promouvoir et ceux qui au contraire peuvent l'inhiber.

S'agissant du chapitre sur la posture épistémologique et le cadre méthodologique, nous avons présenté et justifié dans la première section, notre positionnement épistémologique post-positiviste, ainsi que la démarche hypothético-déductive qui en découle. Par ailleurs, nous avons énoncé nos hypothèses et exposé notre modèle de recherche. Dans la deuxième section, nous avons détaillé notre démarche de recherche. Dans un premier temps, nous avons déterminé le type d'approche (qualitative) que constitue notre étude ; décrit le contexte dans lequel ces données ont été récoltées. Ensuite, il a fallu développer comment les données ont été recueillies (techniques de recueil de données, élaboration du guide d'entretien, type d'entretien, ...) et par quels moyens ils ont été analysés (analyse thématique, Nvivo 12, ...). Enfin, dans la dernière section, nous nous sommes interrogés sur les critères de scientificité de notre recherche. Pour ce faire, il était question de la validité (du construit, interne et externe) et de la fiabilité de la recherche.

Après une revue approfondie de la littérature et une explicitation des aspects de notre méthodologie de recherche, la prochaine partie sera consacrée à la présentation des résultats, l'analyse et l'interprétation de ces derniers.

## **PARTIE II**

**Le management de la créativité :**

**Résultats et discussions**

Nous avons dans la première partie, présenté le cadre théorique et conceptuel de notre recherche ainsi que l'aspect méthodologique. La revue de la littérature nous a permis de mieux cerner cette notion de créativité, d'en définir les contours et de distinguer la créativité individuelle de la créativité organisationnelle. Nous avons également mis en évidence notre démarche méthodologique, tout en justifiant les choix opérés.

Comme la première partie, la deuxième sera subdivisée en deux chapitres. Il s'agira ici de présenter et d'analyser les résultats issus de notre enquête de terrain afin de tester et vérifier les hypothèses énoncées au préalable.

Par ailleurs, nous verrons les contributions générales de notre recherche, les limites, ainsi que les perspectives qui en découlent.

## **CHAPITRE III**

### **PRÉSENTATION DES RÉSULTATS**

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats issus de l'exploitation des données de notre recherche. En effet, nous allons nous focaliser sur ceux qui vont nous permettre de vérifier nos hypothèses.

De ce fait, dans la première section, nous allons nous intéresser à la créativité vue par les dirigeants de startups (notamment à travers la définition, le processus créatif, pourquoi il faut favoriser la créativité et existe-t-il des limites à la créativité ?).

La deuxième section sera consacrée à l'individu créatif et tout ce qui le caractérise, en termes de motivation et de personnalité. Nous verrons également les éléments pouvant inhiber ou encourager un créatif.

Enfin, la dernière section portera sur la créativité organisationnelle et ses composantes (le rôle du manager, la structure, les pratiques).

## Section.I La créativité vue par les acteurs

Nous nous sommes intéressés pour cette recherche au concept de créativité, ainsi qu'au processus créatif. La revue de la littérature nous a révélé que selon les approches, les domaines, ou même les recherches, cette notion pouvait revêtir un sens différent. De ce fait, nous avons interrogé les différents acteurs sur leur vision de la créativité, les étapes du processus créatif et également sur les raisons pour lesquelles il est important de favoriser la créativité. En dernier lieu, ils nous ont donné quelques limites à la créativité.

### I.1 Définition

Le tableau ci-dessous recense les différentes définitions de la créativité données par les acteurs.

**Tableau 17 : Définitions de la créativité**

Définition de la créativité	Nombre de répondants (%)
Réfléchir hors du cadre / Sortir des sentiers battus / Penser différemment	9 (28 %)
Utiliser ce qui existe déjà pour l'appliquer autrement	8 (25 %)
Trouver des solutions alternatives (pas forcément nouvelles)	6 (19 %)
Apporter quelque chose de nouveau	4 (13 %)
Difficulté à donner une définition	3 (9 %)
C'est une compétence	1 (3 %)

<b>Capacité à s'adapter</b>	1 (3 %)
<b>Total</b>	32 (100 %)

Nous avons demandé aux différents acteurs de nous donner leur définition de la créativité. L'analyse des résultats effectuée révèle que tous ne voient pas cette notion de la même façon. Cependant, certaines définitions sont semblables à celles recensées dans la littérature.

À l'aide du tableau 17, nous pouvons voir les principales définitions données par les répondants. Pour 28 % des personnes interrogées, la créativité fait référence à des schémas de pensées, une manière différente de pensée.

*« La créativité, c'est l'association des cerveaux de tout un chacun. C'est un mode de pensée (convergence/divergence). » (Cofondateur, associé et chargé de communication interne, entretien 19)*

*« La créativité c'est la capacité à naviguer entre différents schémas de pensées. J'ai la tête dans le guidon et je prends du recul pour avoir une vision globale. C'est la possibilité de mettre en relation des choses qui n'ont rien à voir ensemble. La créativité est une mécanique de pensée plutôt spontanée. » (Fondateur et président, entretien 24)*

Ajouté à cela, ils l'assimilent au fait de réfléchir hors du cadre, de sortir des sentiers battus.

*« La créativité, c'est sortir du cadre de ce qui est attendu. » (Cofondatrice et directrice générale, entretien 1)*

*« La créativité c'est la capacité à penser en dehors de la boîte, à élargir son champ d'investigation, à sortir des sentiers battus et trouver des solutions alternatives, à sortir de la rationalité et du formatage. » (Fondateur et président, entretien 6)*

*« La créativité c'est du ressort du monde de la recherche. C'est sortir des sentiers battus et avoir un nouvel angle de perspectives. C'est aussi aborder quelque chose sous un angle nouveau. » (Fondateur, président et responsable R&D, entretien 22)*

Ensuite, pour une autre partie (25 %), la créativité c'est tout simplement être capable d'utiliser ce qui existe déjà pour l'appliquer autrement.

*« C'est la capacité des individus à mettre en application des idées ou des concepts qui soient différents de ce qui existe déjà. Ce n'est pas forcément quelque chose de totalement nouveau, ça peut être des choses qui existent déjà et que l'on met en application autrement, que l'on combine autrement. » (Associé et chargé de communication interne, entretien 2)*

*« C'est le fait pour une entreprise de ne pas être refermée sur elle-même mais de recueillir les idées dans d'autres domaines et secteurs, pour l'appliquer à un autre contexte particulier (open innovation). » (Cofondateur, président et chargé des ventes et du marketing, entretien 3)*

*« Ma première vision de la créativité est souvent liée à une démarche artistique. Ça fait appel à l'imagination, à la capacité à assembler des concepts pour arriver à un résultat nouveau. Je pense qu'on ne crée rien, en fait on assemble des choses et comme cet assemblage n'a jamais été fait ça nous donne quelque chose qui nous paraît nouveau. » (Cofondateur et patron, entretien 13)*

19 % pense que la créativité permet d'apporter des solutions alternatives, sans qu'elles soient nécessairement nouvelles.

*« C'est la capacité des personnes à imaginer et mettre en œuvre des idées. Elle est importante dans l'entreprise car elle apporte une vision alternative des choses. » (Cofondatrice et responsable, entretien 8)*

*« Les facultés qu'ont les individus de faire au plus simple, ce que certains font de manière complexe. Ça amène à imaginer des usages pour régler des problèmes de façon complètement banale. » (Cofondateur, et responsable, entretien 11)*

*« Pour moi la créativité c'est la capacité d'une personne à innover, à proposer des idées, des solutions alternatives, des choses qui permettent d'avancer. » (Fondateur et directeur, entretien 23)*

À l'inverse, 11 % des personnes interrogées pensent qu'être créatif c'est apporter quelque chose de nouveau.

*« C'est la capacité à amener quelque chose de nouveau. » (Président, entretien 5)*

*« Pour moi ce serait apporter une réponse (inédite, nouvelle) qui n'existe pas aujourd'hui, à un problème qui se pose. Ce qui est important c'est de ne pas rapporter*

*une énième solution à une problématique donnée mais plutôt une solution nouvelle. » (Gérante de la coopérative, entretien 31)*

*« Être créatif c'est être capable d'inventer des choses nouvelles mais qui répondent à un besoin. » (Cofondateur et Président, entretien 32)*

Toutefois, certains (9 %) ont eu du mal à donner une définition.

*« Pour moi je vais dire déjà que c'est quelque chose de pas évident à définir. En fait je dirais que concernant la créativité, c'est quelque chose de difficilement contrôlable. Elle vient de l'inspiration et ce n'est pas quelque chose que l'on a sur commande. Je pense en gros que la créativité c'est le résultat de long moment de réflexion, et ces moments de réflexion vont arriver à maturité et permettre la créativité. » (Fondateur et responsable, entretien 17)*

*« Je ne raisonne pas en termes d'individu mais de collectif. L'entreprise est un système et tous les éléments de ce système sont en interaction et en interrelations. Si un élément est défaillant, tout le système va être perturbé. L'intelligence est collective, donc la créativité est collective. » (Fondateur, président et responsable R&D, entretien 18)*

*« La créativité pour moi c'est plutôt la propension à avoir des idées qui émergent sans forcément avoir le contrôle. C'est difficile de trouver une définition à la créativité. » (Fondateur et responsable R&D, entretien 21)*

Un seul répondant a défini la créativité comme une compétence.

*« On va dire que c'est la compétence à développer quelque chose qui n'existe pas à partir des compétences intrinsèques des créateurs et de leurs expériences (professionnelles ou personnelles). Ce qu'on crée est en grande partie influencée par la personnalité du créateur. » (Cofondateur, entretien 28)*

Un autre comme une capacité d'adaptation.

*« La créativité est importante dans une entreprise. Elle correspond au potentiel ou la capacité à s'adapter à chaque situation. » (Fondatrice et responsable, Entretien 15)*

Quand on leur demande comment se manifeste la créativité, tous sans exception s'accorde à dire que ce n'est pas le coup de génie ou l'idée fulgurante qui arrive d'un coup. En



effet, pour les répondants, la créativité survient après de longs moments de réflexion, des échanges et des discussions.

*« La créativité ne surgit pas comme ça. Elle se manifeste à travers des échanges, la communication. Il y a un côté jaillissement, qui peut être plus ou moins long ou cadré car elle peut arriver après des difficultés, des problématiques (on peut y répondre par comparaison ou par déduction). Ce n'est surtout pas le coup de génie (eurêka). » (Associé et chargé de communication, entretien 2)*

*« Elle vient de l'inspiration et ce n'est pas quelque chose que l'on a sur commande. Je pense en gros que la créativité c'est le résultat de long moment de réflexion, et ces moments de réflexion vont arriver à maturité et permettre la créativité. » (Fondateur et responsable, entretien 17)*

*« La créativité vient du test et des erreurs. Elle n'est pas innée, et ce n'est pas non plus un don. Ça se travaille. On n'est pas créatif tout seul, il faut confronter ses idées avec les autres et échanger. » (Fondateur, président responsable R&D, entretien 22)*

Ils ajoutent que la créativité doit avoir un but, elle doit permettre de répondre à un besoin ou une problématique.

*« La créativité c'est la capacité à être à l'écoute de son environnement pour pouvoir identifier ses besoins et imaginer des solutions. Elle se manifeste à travers la recherche perpétuelle d'opportunités qui peuvent correspondre à l'identification de besoins. » (Cofondatrice et présidente, entretien 14)*

*« La créativité intervient dès lors que l'on a identifié un besoin ou une problématique. » (Fondatrice et responsable, entretien 15)*

*« La créativité, c'est être capable d'inventer des choses nouvelles mais qui répondent à un besoin. Il y a l'intuition (point de vue personnel) et ce qui est issu d'un processus de discussions et d'échange (point de vue professionnel). » (Cofondateur et président, entretien 32)*

Par ailleurs, l'expérience joue également un rôle prépondérant dans la manifestation de la créativité. Qu'elle soit professionnelle ou personnelle, elle peut être l'élément déclencheur dans l'expression d'idées créatrices.

*« Si on veut aboutir à un objectif, un projet viable, la créativité c'est probablement savoir discerner le potentiel dans ses idées et ensuite les confronter à des réalités d'ordre de faisabilité technique, économique. Me concernant c'est peut-être des valeurs personnelles (morales, éthiques...) qui orientent vers des réflexions qui sont soit dans l'air*

*du temps, soit uniques. La créativité naît de confrontations, d'échanges et de discussions. » (Cofondateur et président, entretien 27)*

*« On a tous un potentiel créatif. Être créatif c'est avoir une méthodologie, une certaine analyse, une certaine observation en décalage avec les normes établies. En somme, c'est voir les choses autrement. La créativité est liée à l'expérience personnelle. » (Fondatrice et responsable, entretien 30)*

*« La créativité surgit beaucoup dans l'expérience et dans l'échange. » (Gérante de la coopérative, entretien 31)*

Le questionnement auprès des acteurs nous a permis de faire ressortir leur vision de la créativité, et la définition qu'ils en font. On constate aisément que ces définitions sont complémentaires (tout comme dans la littérature) et peuvent enrichir celle qualifiée de définition consensuelle de la créativité (et ainsi aboutir à une définition empirique). On obtient donc la définition suivante : **la créativité fait appel à des schémas/modes de pensée différents de ceux usuels. C'est la capacité à apporter une réponse à un besoin, ou une problématique donnée. La réponse apportée peut être complètement nouvelle/inédite (différent de ce qui existe déjà), ou alors elle peut émerger à partir d'un assemblage d'éléments, de concepts déjà existants. Par ailleurs, cette réponse peut concerner une idée, un comportement, des produits, des services ou encore des procédures.**

Après avoir vu la définition, intéressons-nous au processus créatif.

## **I.2 Le processus créatif**

L'une des choses les plus importantes lorsque l'on parle de créativité, c'est le processus créatif. En effet, à travers la littérature certains théoriciens ont formalisé un modèle avec des étapes qui mènent à la création et l'exploitation d'idées originales. Nous avons interrogé nos dirigeants sur leur perception des étapes qui composent un processus créatif. 72 % considèrent qu'il existe bien un processus en matière de production d'idées créatives. Par contre, 28 % d'entre eux ne mentionnent pas de processus en tant que tel.

### ***I.2.a Ceux qui ne parlent pas de processus créatif***

Sur les 32 personnes interrogées, 9 (28 %) estiment qu'en matière de créativité, il n'y a pas de processus à proprement parler :

- 2 acteurs (entretien 27 et 28) ne donnent aucun processus créatif, ni aucune étape dans l'expression d'idées créatives.
- Une ne parle pas de processus mais plutôt de méthode de créativité.

*« Pour moi, il n'y pas de processus mais il existe des méthodes de créativité. » (Cofondatrice et responsable, R&D en biologie et biotechnologie, entretien 8)*

- 3 estiment qu'il est difficile de décrire un processus quand on parle de créativité.

*« Il est difficile de décrire les phases d'un processus. Je pense plutôt que c'est surtout l'inconscient qui parle. » (Cofondatrice et directrice générale, programmation informatique, entretien 1)*

*« Il n'existe pas un processus identifiable. Je pense que chacun à son propre processus. » (Patron et cofondateur, publicité, entretien 13)*

*« Je pense qu'avant il faut des phases d'inspiration où on va être passionné plus ou moins par des sujets. Je pense qu'il va falloir s'inspirer de ce qui existe déjà mais qui n'est pas ce qu'on veut produire. Il n'y a pas de processus à proprement parlé mais il faut du temps. » (Fondateur et responsable, informatique, entretien 17)*

- Enfin, les autres ne citent pas de processus mais des éléments qui peuvent être considérés comme étant des étapes dans le cheminement d'idées et la matérialisation de celles-ci.

*« Il y a la culture de l'erreur, les propositions, les discussions. » (Fondateur, président et responsable R&D, logiciel informatique, entretien 18)*

*« Tout part d'une idée. » (Cofondatrice et dirigeante, environnement et énergie renouvelable, entretien 19)*

*« Il y a le besoin, l'idée et le brevet. » (Directeur et fondateur, biotechnologie, entretien 23)*

En somme, même s'ils considèrent qu'on ne peut pas parler de processus quand il est question de créativité, il y a clairement un point de départ et des étapes qui s'en suivent.

*1.2.b Ceux qui parlent d'un processus créatif*

Nous avons classé en trois catégories les personnes qui ont détaillé les étapes du processus créatif (voir tableau ci-dessous). En outre, nous avons également mentionné les secteurs d'activité pour voir s'il y a une disparité selon les secteurs.

**Tableau 18 : Répartition par catégories des réponses sur le processus créatif**

		Nombre de répondants	Secteurs d'activité
<b>Catégories</b>	Étapes du processus créatif similaires à la théorie de Wallas (1926)	7 (entretien 3, 6, 7, 9, 12, 24, 25)	Fabrication de parfum, ingénierie et études techniques, formation professionnelle et coaching, industrie pharmaceutique, programmation informatique, technologie et service de l'information, conseil en management
	Processus créatif semblable à une démarche scientifique	10 (entretien 4, 5, 10, 11, 16, 21, 22, 26, 29, 30)	Biotechnologie, industrie pharmaceutique, télémédecine bucco-dentaire, recherche agronomique en environnementale, robotique, informatique, environnement, conception nautique, développement durable

	Étapes du processus créatif différentes de la norme	6 (entretien 2, 14, 15, 20, 31, 32)	Biotechnologie, service à la personne, crowdfunding et web, insertion professionnelle, logiciel informatique
--	---	-------------------------------------	--

La première catégorie est celle dont le processus créatif explicité par les personnes interrogées, est similaire au modèle conceptualisé par Wallas (1926). À savoir, des éléments constituant les phases de préparation, d'incubation, d'illumination et de vérification.

*« En premier lieu il y a l'identification d'un besoin, d'un manque, d'une problématique. Ensuite l'émergence et le tri des idées. De là vient la sélection des idées (voir celles qui sont applicables et celles qui ne le sont pas, d'un point de vue technique ou tarifaire). Pour finir il y a la mise en application des idées retenues. » (Président, cofondateur et chargé des ventes et du marketing, entretien 3)*

*« Il doit y avoir avant tout une imprégnation d'informations qu'il faudra croiser par la suite. On identifie les solutions possibles, après il faut un temps de réflexion, puis vient le temps de validation des bonnes solutions. La dernière étape est celle de la vérification et des tests. » (Cofondateur et responsable, entretien 9)*

*« La première étape c'est l'identification d'un besoin, d'un manque, d'une problématique. Puis après il y a l'émergence et le tri des idées, avant la sélection des idées. Pour finir il y a les phases de test et de mise en place des process. » (Dirigeant fondateur, entretien 12)*

La deuxième catégorie comprend ceux qui voient plutôt le processus créatif comme une démarche scientifique.

*« Il y a d'abord une collecte d'information et une revue de la bibliographie (plusieurs domaines). Ensuite il faut laisser reposer avant la recherche d'association d'idées. La dernière étape, c'est la phase de test. » (Président, entretien 5)*

*« Les étapes pour moi ont été très primaires. D'abord il y a le besoin existant, c'est là que les idées apparaissent à partir de recherches ou de lectures sur le sujet. Ensuite, il s'agit d'évaluer les possibilités et la faisabilité des idées qui sont apparues pour répondre à notre besoin. La rencontre avec des gens extérieurs est aussi importante car elle permet d'avoir des compétences supplémentaires. Les dernières étapes sont la conception du produit et la phase de test. Comme le produit est nouveau, il a fallu être créatif à la fois dans le modèle économique, dans l'organisation et dans la communication. » (Fondateur, associé et conseiller scientifique, entretien 10)*

*« Avoir une question, comment est-ce que je peux résoudre tel ou tel problème ? Lire des trucs qui sont liés à ça et à un moment lire des trucs qui ne sont pas liés à ça aussi. Ensuite il y a l'idée qui apparaît et donc il faut vérifier la cohérence entre l'idée et la question ou le problème. Une fois que j'ai la certitude que l'idée est bonne, j'échange avec quelqu'un pour la faire challenger (c'est comme ça que l'idée s'améliore). » (Fondateur et responsable R&D, entretien 21)*

*« Le processus créatif est long. Dans un premier temps, il faut avoir des compétences et des savoir-faire. Il est important d'avoir une maîtrise de l'état de l'art (se*

*documenter et maîtriser son sujet). Les étapes suivantes sont le brainstorming (exploration, mise en relation avec d'autres sujets), la phase de test et d'erreur, l'apparition des solutions nouvelles et la formalisation (explication et théorisation). » (Fondateur, président et responsable R&D, entretien 22)*

Enfin, dans la dernière catégorie les acteurs voient le processus créatif d'une manière non classique.

*« D'abord il faut être attentif aux besoins du marché, ensuite identifier les différents besoins, et pour finir faire du benchmarking. A chacune des étapes il faudra être innovant pour apporter quelque chose de différent. » (Cofondatrice et présidente, entretien 14)*

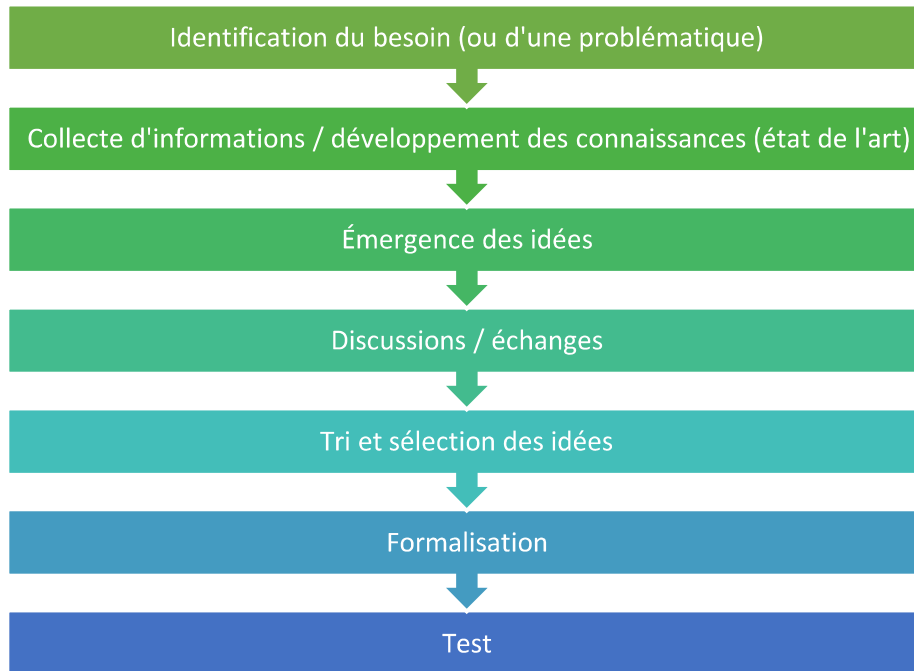
*« Pour ce que j'ai vécu on va dire que ce serait l'expérience de terrains et les échanges (la première étape, le déclencheur) qui permettent d'identifier une problématique. Ensuite c'est l'itération, à chaque fois on ajoute une pierre à l'édifice puis on revient voir quelqu'un en disant je vais le faire de cette manière et la personne vous renvoie vers autre chose. Je crois beaucoup à l'itération et très peu à l'éclair de génie. » (Gérante de la coopérative, entretien 31)*

*« D'abord il y a un problème, ensuite il faut faire le tour de tout ce qui a déjà été fait sur la question pour trouver les failles. » (Cofondateur et président, entretien 32)*

Peu importe la catégorie, nous constatons qu'il y a quand même une progression dans l'expression d'idées créatives. Dans les réponses des acteurs, nous pouvons voir qu'il y a des étapes cruciales : identification du besoin, prise d'informations, discussions/échanges, sélection des idées, phase de test.

Concernant le processus créatif, l'analyse des réponses de nos acteurs montrent que même si certains vont le nommer différemment (ou donner des étapes sans parler de processus), nous pouvons nous apercevoir que s'agissant de créativité il y a un cheminement dans l'exploitation des idées. À partir des données empiriques, nous avons formalisé un processus créatif :

**Figure 20 : Processus créatif établi à partir des données empiriques**



Le dernier point sur la créativité concerne les raisons pour lesquelles elle doit être encouragée, mais aussi ses limites.

### **I.3 La créativité et ses limites**

Nous avons jugé utile pour notre recherche de demander aux interviewés les raisons qui font qu'il est nécessaire de favoriser la créativité. Par ailleurs, la suite logique était de savoir s'ils voyaient des limites à la créativité.

#### ***I.3.a Pourquoi favoriser la créativité ?***

Le tableau ci-dessous répertorie les principaux motifs donnés par les dirigeants qui font qu'il est primordial de favoriser la créativité. Sur les 32 personnes interrogées, une seule personne (entretien 8) n'a pas répondu à cette question.



**Tableau 19 : Les raisons pour favoriser la créativité**

Motifs pour favoriser la créativité	Nombre de répondants (%)
<b>C'est une question de survie (innovation, progrès, réponse aux besoins du marché)</b>	9 (29 %)
<b>Suivre les évolutions (de la société, des organisations, ...)</b>	7 (23 %)
<b>Pour avoir une vision à long terme, une avance sur les autres et anticiper</b>	6 (19 %)
<b>Pour rester compétitif</b>	5 (16 %)
<b>Il y a un bénéfice à en tirer pour les individus</b>	4 (13 %)
<b>Total</b>	31 (100 %)

La créativité doit avoir un but et une utilité. Les répondants vont plus loin en montrant les avantages qu'il y a lorsque l'on soutient la créativité en entreprise. En effet, 29 % soutiennent qu'être créatif : c'est avant tout une question de survie. Celle-ci passe par la créativité car elle est à la base de l'innovation, aussi, elle favorise le progrès et permet de répondre à des besoins (parfois spécifiques) du marché.

*« Il faut qu'il y ait une avancée, une expansion. C'est aussi pour assurer la pérennité et la survie de l'entreprise, et être ou rester un référent dans le domaine. Ça peut aussi être tout simplement pour répondre aux besoins du marché. (Associé et chargé de communication interne, entretien 2)*

*« C'est une source de progrès, d'innovation (infini). » (Président et fondateur, entretien 6)*

*« Pour nous il faut favoriser la créativité d'une part pour continuer à innover et être concurrentiel, mais aussi pour prendre des parts de marchés. Comme on est une startup, la créativité permet aussi d'optimiser ses capacités. » (Fondateur, associé et chargé de communication interne, entretien 20)*

23 % parlent d'évolution. La créativité permet de suivre les différentes évolutions constatées dans la société, mais aussi au niveau des entreprises.

*« Parce que si on ne va pas en faveur de la créativité c'est qu'on se repose un peu sur nos lauriers. On considère actuellement que tout ce qui existe actuellement suffit à répondre à une multitude de questions et je ne pense pas que ce soit le cas. C'est vraiment une nécessité, c'est lié à l'évolution. » (Président et fondateur, entretien 4)*

*« Pour faire un parallèle avec mon milieu et ce que je dis à mes étudiants, l'idée c'est de les pousser à se poser des questions qui vont faire bouger les choses et faire évoluer les pratiques. » (Fondateur, associé et conseiller scientifique, entretien 10).*

*« Sans créativité il n'y a pas d'évolution ni de progrès. » (Cofondateur et président, entretien 32)*

19 % estiment que la créativité permet d'avoir une avance dans un domaine, mais aussi l'anticipation (donc d'avoir une vision à long terme).

*« Pour avoir une vision à long terme. » (Cofondatrice et directrice générale, entretien 1)*

*« La créativité c'est le propre des startups. Elle est utile pour être en avance sur la concurrence et sur la demande (il faut toujours avoir 2 ou 3 ans d'avance). » (Fondateur, président et responsable R&D, entretien 18)*

*« Elle permet d'anticiper, de répondre à des besoins et trouver des solutions originales. » (Fondateur et président, entretien 24)*

16 % voient la créativité comme un moyen pour les entreprises de rester compétitives.

*« Pour transformer l'existant, imaginer des solutions innovantes et pour améliorer la compétitivité. » (Président, entretien 5)*

*« Elle peut être intéressante quand on met en place un process (en amont), mais aussi pour son amélioration. La créativité est importante car elle permet de créer de la valeur ajoutée et pour rester compétitif. » (Dirigeant fondateur, entretien 12)*

« C'est la créativité qui permet de suivre les tendances du marché et la volonté des gens. Ça permet de rester compétitif et de coller à la demande d'un certain public. » (Cofondateur, entretien 28)

Enfin, les 13 % restant parlent plutôt des retombées de la créativité sur les individus.

« Personnellement, dans le côté entreprendre et business, j'aime bien l'idée d'apporter quelque chose de nouveau. Je pense qu'on crée plus de valeurs comme ça. Je n'aime pas être comparé donc la créativité va apporter une nouveauté qui permet de se distinguer. Elle est aussi épanouissante pour les individus. Le fruit de leur créativité va leur apporter quelque chose à titre personnel. » (Patron et cofondateur, entretien 13)

« La créativité c'est la liberté d'expression, et l'expression d'une personne. Nous avons tous une envie de créer quelque chose, et réaliser cette chose nous apporte une satisfaction car nous avons aboutis à un résultat. Ça permet d'ouvrir l'esprit sur d'autres domaines. » (Ingénieur projet mécanique, entretien 16)

« Nous pour se différencier et pour combler le manque d'expérience, on le compense par de la créativité. Au niveau des équipes, favoriser la créativité c'est favoriser l'implication des salariés. » (Fondateur et patron, entretien 25)

Certes il faut soutenir la créativité, mais celle-ci a aussi des limites.

### ***1.3.b Les limites à la créativité***

La créativité est bénéfique pour l'entreprise, mais peut-elle avoir des effets néfastes ? Tel est l'autre questionnement que nous avons eu envers les dirigeants. Sur les 32 répondants, 29 ont apporté une réponse à la question de savoir quelles peuvent être les limites à la créativité (voir tableau ci-dessous).

**Tableau 20 : Est-ce qu'il y a des limites à la créativité ?**

	Oui	Non	Total
<b>Nombre de répondants (%)</b>	17 (59 %)	12 (41 %)	29 (100 %)

41 % des personnes interrogés considèrent qu'il n'y a aucune limite à la créativité. Elle est utile, source d'innovation et permet un renouvellement permanent. De ce fait, il ne faut pas la brider. À l'inverse, 59 % estiment qu'il peut y avoir des limites à la créativité, surtout si certaines conditions ne sont pas remplies. Une analyse textuelle nous a permis de faire ressortir en six points, les principaux éléments qui vont faire que la créativité va devenir néfaste à l'organisation :

1. Une créativité sans orientation, sans cadre, sans objectifs n'est pas productive.
2. Il faut structurer la créativité avec un management adapté.
3. La créativité demande des moyens financiers.
4. Pour qu'elle soit efficace, elle doit être adaptée à l'organisation.
5. Une créativité sans concrétisations d'idées, sans produits à la fin est une perte de temps pour l'organisation.
6. L'égo de certains créatifs peut poser problème.

## I.4 Conclusion de la section I

Dans cette section, nous nous sommes intéressés à la perception et au point de vue des dirigeants concernant le concept de créativité. Tout d'abord, il était important d'y apporter une définition. La richesse et la complémentarité des réponses données nous ont aidé à élaborer une définition empirique : **la créativité fait appel à des schémas/modes de pensée différents de ceux usuels. C'est la capacité à apporter une réponse à un besoin, ou une problématique donnée. La réponse apportée peut être complètement nouvelle/inédite (différent de ce qui existe déjà), ou alors elle peut émerger à partir d'un assemblage d'éléments, de concepts déjà existants. Par ailleurs, cette réponse peut concerner une idée, un comportement, des produits, des services ou encore des procédures.**

Ensuite, il était question du processus créatif. Certains n'en font pas mention, mais d'autres ont pu énumérer des étapes dans le cheminement de la créativité. Là encore, l'analyse des données a permis d'élaborer un processus créatif prenant en compte les éléments explicités par les acteurs.

Pour finir, nous nous sommes attelés à spécifier les raisons qui font qu'il y a nécessité de favoriser la créativité. Par ailleurs, les éléments relevés par nos répondants soulignent en l'occurrence que la créativité peut devenir néfaste à l'organisation.

La section suivante sera consacrée à l'individu créatif.

## **Section.II Les caractéristiques de l'individu créatif**

Quand on parle de créativité, l'individu est un élément essentiel. En effet, celui-ci est l'acteur principal dans l'expression d'idées créatives. Il y a des caractéristiques bien précises que l'on retrouve en général chez une personne créative. Dans cette section, nous allons chercher à identifier ces caractéristiques personnelles à partir des éléments fournis par les répondants. Par la suite, nous allons parler de motivation, avant de terminer par les facteurs pouvant favoriser ou inhiber les comportements créatifs.

### **II.1 Les caractéristiques individuelles**

L'analyse des propos des personnes interrogées montrent qu'il n'y a pas un profil type (en termes de genre, d'âge, de sexe, de parcours, etc...) de créatif, mais des caractéristiques personnelles communes que l'on retrouve dans leurs discours. Suite à cette analyse, nous avons pu recenser les caractéristiques les plus citées par les répondants : **curieux, ouverture d'esprit, énergique/dynamisme, autonomie, liberté de penser et de travailler (flexibilité).**

*« Je pense l'autonomie, une certaine liberté de penser et une certaine capacité à sortir des règles, des grands principes. Moi du fait de mon âge, il m'est souvent reproché une certaine prise de responsabilité. Il faut parfois savoir déborder les lignes et prendre de l'initiative. Ce que j'ai fait m'a appris à ne pas avoir de règles dans la réflexion. Il faut avoir une ouverture d'esprit assez importante et ne pas être cloisonné. » (Fondateur, associé et conseiller scientifique, entretien 10)*

*« Les gros créatifs sont des gens qui passent beaucoup de temps à penser sans but et qui du coup vont parfois avoir du mal à travailler sous la contrainte. Ils ont besoin de liberté et d'autonomie. » (Fondateur et responsable, entretien 17)*

*« Le créatif n'est pas rentable, il est curieux, multitâche, polyvalent. Il recherche de la liberté, une flexibilité au niveau des horaires et aussi au niveau de la manière de penser et de travailler. De plus, il n'hésite pas à s'investir personnellement ». (Cofondateur, entretien 28)*

Ensuite nous avons : **culture / connaissance, pluridisciplinarité, aimer résoudre des problèmes / proposer des idées, capacité à réfléchir hors du cadre.**

*« C'est quelqu'un qui va bien connaître ce qui existe déjà. Il y a un état de l'art déjà bien compris par la personne. Ce n'est pas quelqu'un qui va avoir des idées dans tous les sens, parce qu'on peut avoir des idées mais peut-être qu'elles existent déjà depuis longtemps. Une fois que l'on maîtrise le domaine, on peut laisser libre cours à sa*

*créativité. Un créatif est capable d'avoir une grosse capacité de travail. Il ne doit pas avoir de limite à son esprit. » (Président et cofondateur, entretien 4)*

*« Pour moi pour faire de la créativité intelligente en technologie, il faut être curieux. Quelqu'un qui passe beaucoup de temps à lire des choses sur son domaine mais aussi sur d'autres domaines. Il faut être pluridisciplinaire et être ouvert. Les créatifs sont des gens pas forcément très organisés. » (Fondateur et responsable R&D, entretien 21)*

*« Quelqu'un de créatif est capable d'alimenter en idées, en innovation et en nouveau projet. Les gens très créatifs que je connais ont à peu près le même profil. Ils sont souvent responsabilisés, ont des capacités de management et ont je dirais un assez haut niveau intellectuel. Ils sont capables de convaincre par leurs idées et par leur capacité intellectuelle. » (Directeur et fondateur, entretien 23)*

Les autres caractéristiques mentionnées sont les suivantes : **ambition, désorganisé, force de proposition, pas peur de l'échec, capacité d'adaptation, capacité d'analyse / esprit critique, prise d'initiatives, être imaginatif.**

*« L'ambition (avec un peu de prétention), être sûr de soi. Créer c'est aussi être capable d'aller jusqu'au bout d'une idée. La persuasion dans un système de pensée qui va au-delà du cadre et des normes. Un créatif c'est aussi quelqu'un dont on n'aurait jamais imaginé qu'il puisse faire quelque chose, et pourtant c'est cette même personne qui imagine des choses que nous on n'aurait jamais pensé. L'ambition de vouloir régler un problème, solutionner. » (Associé et chargé de communication interne, entretien 2)*

*« Un créatif est à l'écoute de son environnement, c'est quelqu'un qui n'a pas d'a priori ou qui n'est pas dans le jugement. Il est ouvert d'esprit, accepte la prise de risque et sait faire face à l'échec. Par ailleurs, c'est quelqu'un d'enthousiaste, persévérant, avec une agilité d'esprit et la capacité de se remettre en question. » (Cofondatrice et présidente, entretien 14)*

Dans les caractéristiques les moins citées on retrouve : **rêveur, rigueur, polyvalence, Se poser des questions constamment, opportuniste, grosse capacité de travail, sens de l'observation, utopie, prise de risque, à l'écoute du monde et des autres.**

*« Il y a un bouillonnement d'idées en interne. C'est quelqu'un qui ne peut pas s'empêcher de réfléchir. Il n'a pas peur de prendre des risques ou de sortir des sentiers battus. Il faut avoir confiance en ses idées et dans l'expression de ses idées. Il faut aussi avoir l'envie de changer les choses et être curieux. » (Patron et cofondateur, entretien 13)*

*« La matière première c'est l'observation. Ce sont des gens qui observent beaucoup, qui écoutent et qui regardent les autres. Ils savent se placer dans la vie en tant*

*que spectateur, enrichir des débats, poser des questions, créer des contradictions, ne pas toujours être d'accord. Être créatif c'est aussi voir comment se comporte le monde, être dans l'ère du temps. » (Fondateur et président, entretien 24)*

En dernier lieu, il y a : **agilité d'esprit, inconscience, folie, manque de concentration, humilité, confiance en soi, responsable, déterminé, réflexion rapide, persévérance, manuel, intuition.**

*« Un créatif pour moi est atypique. Il veut être libre, et peut avoir des soucis de concentration. Le créatif doit avoir une grande confiance en lui. Je dirais que les créatifs ont des profils plutôt R&D. » (Dirigeant fondateur, entretien 12)*

*« Un créatif est curieux, doit avoir des capacités adaptatives, une recherche d'information rapide, ainsi qu'une réflexion rapide. Il doit également être capable de faire une connexion rapide entre les choses. » (Cofondatrice et responsable, entretien 8)*

Pour le répondant 18, il n'y a pas un profil type de créatif mais une méthode appropriée pour chaque personne.

*« En fait je pense qu'on a tous un peu de créativité, selon les profils et les expériences. Il n'y a pas de profils types mais il faut quand même trouver et appliquer la méthode qui correspond le mieux au profil pour être créatif. »*

Le répondant 27 quant à lui, estime qu'il y a différents profils de créatifs.

*« Malgré les caractéristiques, il existe plusieurs profils de personnes créatives qui n'ont pas le même moteur ni la même motivation (créatif rêveur, créatif fonceur, créatif opérationnel, etc). »*

Dans la même lignée, nos intervenants ajoutent que les personnes créatives ont de nombreux apports. Après analyse des différents discours, nous avons relevés les principaux apports suivants :

✓ Le challenge, le défi.

*« Ils apportent toujours le questionnement et une certaine notion de challenge et de défi. » (Cofondateur et responsable, entretien 11)*



✓ La prise d'initiative.

*« Ils vont apporter de l'initiative et on va les laisser avoir de l'initiative car ils apportent de la valeur. En plus ils vont amener d'autres façons de penser. » (Patron et cofondateur, entretien 13)*

✓ D'autres compétences.

*« Des compétences différentes, une vision à long terme des choses et de l'avenir de la société. Ils ont une autre définition concernant la notion de temps. Ils apportent également une recherche d'une avance concurrentielle perpétuelle. » (Président, cofondateur, chargé des ventes et du marketing, entretien 3)*

✓ Une vision à long terme.

*« Il y a certaines tâches où on va demander à des salariés de ne pas être trop créatifs car on a besoin à un moment de production. Donc des personnes qui appliquent bêtement ce qu'on leur demande bien et sans erreurs. Souvent les créatifs quand on leur donne une nouvelle tâche ils vont imaginer des nouvelles choses par rapport à cette liste de tâches. Du coup, sur le court-terme ils vont être moins efficace parce qu'ils vont toujours avoir l'idée d'améliorer le travail qu'on leur a demandé. Donc pour moi ils sont moins efficaces sur le court-terme mais par contre très intéressant sur le long terme parce qu'ils vont pouvoir améliorer les services que moi je n'aurais pas imaginé. » (Fondateur et patron, entretien 25)*

✓ Des solutions alternatives, une autre vision, une autre façon de voir les choses.

*« Ils apportent de la compréhension, une autre façon de voir les choses et une alternative de pensée. » (Cofondatrice et dirigeante, entretien 19)*

✓ Des idées, ils vont bousculer un peu les choses.

*« Ils apportent des idées nouvelles au quotidien, ils bousculent un peu les choses dans la boîte. Dans le cadre de notre entreprise c'est plutôt moi la créative, j'ai toujours une certaine insatisfaction permanente et une envie de développer des choses. Ça permet d'avancer et de proposer des choses complètement nouvelles. » (Gérante de la coopérative, entretien 31)*

On constate au vu des réponses que les répondants opèrent clairement une distinction entre les salariés créatifs et ceux qui ne le sont pas. Par contre, ils ajoutent que la complémentarité entre ces deux catégories d'employés est nécessaire.

*« Je pense qu'il faut de tout. S'il n'y a que des créatifs dans un groupe ou dans une société, ça ne marcherait pas. Il faut aussi quelque part des salariés non créatifs (des bons soldats avec les compétences adéquates). » (Fondateur, associé et conseiller scientifique, entretien 10)*

*« Ils ont un gros apport en nouvelles idées. Par ailleurs, ils apportent une vision pas centrale mais périphérique des choses. Ils sont complémentaires avec les salariés non créatifs. » (Dirigeant fondateur, entretien 12)*

*« Le non créatif est dans l'attente des directives du dirigeant, alors que les créatifs apportent des idées innovantes. » (Fondatrice et responsable, entretien 15)*

*« Les moins créatifs sont de très bons exécutants et les créatifs apportent une certaine émulation et de l'amélioration continue. » (Cofondateur et président, entretien 27)*

Cependant, parmi les 32 personnes interrogées, 2 considèrent que tout le monde peut être créatif et donc ils ne veulent pas opérer de distinction.

*« Je pense que le créatif va être capable de résoudre des problèmes qu'on ne lui a pas demandé. Il va être capable d'apporter des améliorations auxquelles personnes n'avaient pensés. Toute personne à un potentiel créatif, juste qu'il y a des gens plus créatifs que d'autres. » (Fondateur et responsable, entretien 17)*

*« Tout le monde est créatif. Ceux qui ne le sont pas a priori, il faut les pousser à être créatif. » (Fondateur, président et responsable R&D, entretien 18)*

Concernant l'individu créatif, mis à part les caractéristiques personnelles, il y a également la motivation qui compte.

## II.2 La motivation

La motivation est essentielle et primordiale pour les créatifs. En effet, c'est elle qui sera le moteur qui va les pousser à aller plus loin. Le tableau ci-dessous nous montre les proportions des dirigeants sur la question des leviers motivationnels entre les créatifs et les non créatifs.

**Tableau 21 : Les leviers motivationnels sont-ils les mêmes pour les créatifs et les non créatifs ?**

Les leviers motivationnels	Nombre de répondants (%)
Ne sont pas les mêmes que les autres salariés	25 (78 %)
Sont à peu près les mêmes que les autres salariés	5 (16 %)
Sont les mêmes que les autres salariés	2 (6 %)
<b>Total</b>	<b>32 (100 %)</b>

On constate aisément que pour la majorité (78%) les manières de motiver les créatifs et les non créatifs ne sont pas les mêmes. 16% estiment qu'elles sont à peu près les mêmes, et seul 2 % pensent qu'on motive les créatifs et les non créatifs de la même façon.

La motivation des créatifs est pour la plupart une motivation intrinsèque.

*« La motivation du créatif vient du fait qu'il porte une vive attention sur quelque chose, il veut résoudre une problématique, solutionner, modifier, changer. Il y a une cause, des éléments déclencheurs. En somme, c'est réussir à trouver quelle est la cause pour laquelle il voudra mettre en œuvre sa créativité. » (Associé et chargé de communication interne, entretien 2)*

*« Les créatifs sont très motivés par la réussite intellectuelle, ce qui les stimule c'est d'arriver à concrétiser ce qu'ils ont imaginé. Ils ne sont pas motivés par le monétaire. » (Directeur et fondateur, entretien 23)*

Certains mettent en avant le rapport étroit qu'il y a entre motivation et créativité. Sans pour autant être capable de dire laquelle est la source de l'autre.

*« La créativité motive les équipes et inversement les équipes motivées créent plus. Motivation et créativité sont très liées. » (Président, cofondateur et chargé des ventes et du marketing, entretien 3)*

*« Il existe un lien entre créativité et motivation. L'un ne va pas sans l'autre. Difficile de savoir qui est la source de l'autre. » (Cofondateur et président, entretien 32)*

Aller en faveur de la créativité, c'est aussi une façon de motiver les collaborateurs.

*« Ils se motivent justement en laissant exprimer leur créativité. » (Président, entretien 5)*

*« Être sur un projet de créativité c'est déjà un facteur de motivation. » (Cofondateur et président, entretien 27)*

*« Favoriser la créativité, c'est favoriser la motivation. » (Fondateur et président, entretien 29)*

En tenant compte de la distinction faite entre les créatifs et les non créatifs, nous avons interrogé nos dirigeants sur les facteurs de motivation des créatifs. Le tableau ci-dessous dénombre les principales façons de motiver les personnes créatives évoquées par les répondants.

Tableau 22 : Les principaux facteurs de motivation des créatifs

Facteurs de motivation	Verbatims
<p><b>Susciter le plaisir (l'envie) dans ce qu'ils font</b></p>	<p>« Les créatifs ne sont pas avides de réussite, mais plus d'épanouissement. Pour motiver le créatif on peut aussi lui trouver un intérêt à son travail et valoriser celui-ci. » (Cofondateur, entretien 28)</p> <p>« Pour motiver les créatifs, il faut susciter l'intérêt, le plaisir dans la tâche et améliorer les conditions de travail. » (Fondatrice et responsable, entretien 15)</p>
<p><b>La stimulation intellectuelle (challenge et défis)</b></p>	<p>« La motivation passe par le challenge intellectuel. Je pense que les gens créatifs aiment bien résoudre des énigmes et relever des défis. » (Patron et cofondateur, entretien 13)</p> <p>« Pour les motiver il faut être dans ces réflexions de challenges intellectuels. Il faut également les laisser proposer des idées et éviter de trop les canaliser. Il faut arriver à piocher les bonnes idées sans les dévaloriser. » (Directeur et fondateur, entretien 23)</p>
<p><b>Responsabiliser et favoriser la confiance</b></p>	<p>« Pour motiver les créatifs, il faut les responsabiliser et leur faire confiance. » (Cofondateur, associé et président, entretien 26)</p> <p>« Il faut responsabiliser les créatifs pour qu'ils soient motivés. » (Cofondateur et responsable, entretien 11)</p>

<p><b>Donner un but (des objectifs) à la créativité, ne pas brider les créatifs et leur laisser une certaine liberté d'action</b></p>	<p>« On les motive par les projets, à travers le nombre et la diversité de ceux-ci. De plus, il faut donner un but à leur créativité. » (Président, cofondateur et chargés des ventes et du marketing, entretien 3)</p> <p>« Il faut s'arranger à ce qu'il trouve du plaisir dans ce qu'ils font, être à l'écoute, éviter de les brider en les laissant avoir libre cours à leur créativité. » (Président et fondateur, entretien 6)</p> <p>« La motivation est présente chez les créatifs et ça vient d'eux-mêmes. Ils ne sont pas dans des systèmes classiques. Du coup il ne faut pas les brider, mais leur donner une certaine liberté d'action. » (Cofondateur et responsable, entretien 9)</p>
<p><b>Encourager les gens à s'exprimer et favoriser les connexions entre collaborateurs</b></p>	<p>« Il faut créer les conditions pour stimuler leur créativité en mettant en place un cadre propice pour promouvoir leur esprit. Tout ceci en favorisant la connexion entre collaborateurs, en laissant de l'autonomie et en suscitant le plaisir dans la tâche. » (Cofondatrice et présidente, entretien 14)</p> <p>« L'une des manières de motiver les créatifs c'est d'encourager les gens à s'exprimer. » (Cofondateur et président, entretien 27)</p>
<p><b>Montrer de la reconnaissance</b></p>	<p>« La motivation du créatif passe par des encouragements et une reconnaissance de son travail créatif. » (Président et cofondateur, entretien 4)</p> <p>« On motive les créatifs en leur montrant de la reconnaissance et de l'estime. » (Cofondatrice et dirigeante, entretien 19)</p>

Par rapport à ce qui a été dit sur les facteurs de motivation, nous pouvons les regrouper en pratiques managériales qui vont favoriser les comportements créatifs. Par ailleurs, nous avons identifié dans les discours des dirigeants des pratiques qui vont inhiber les créatifs.

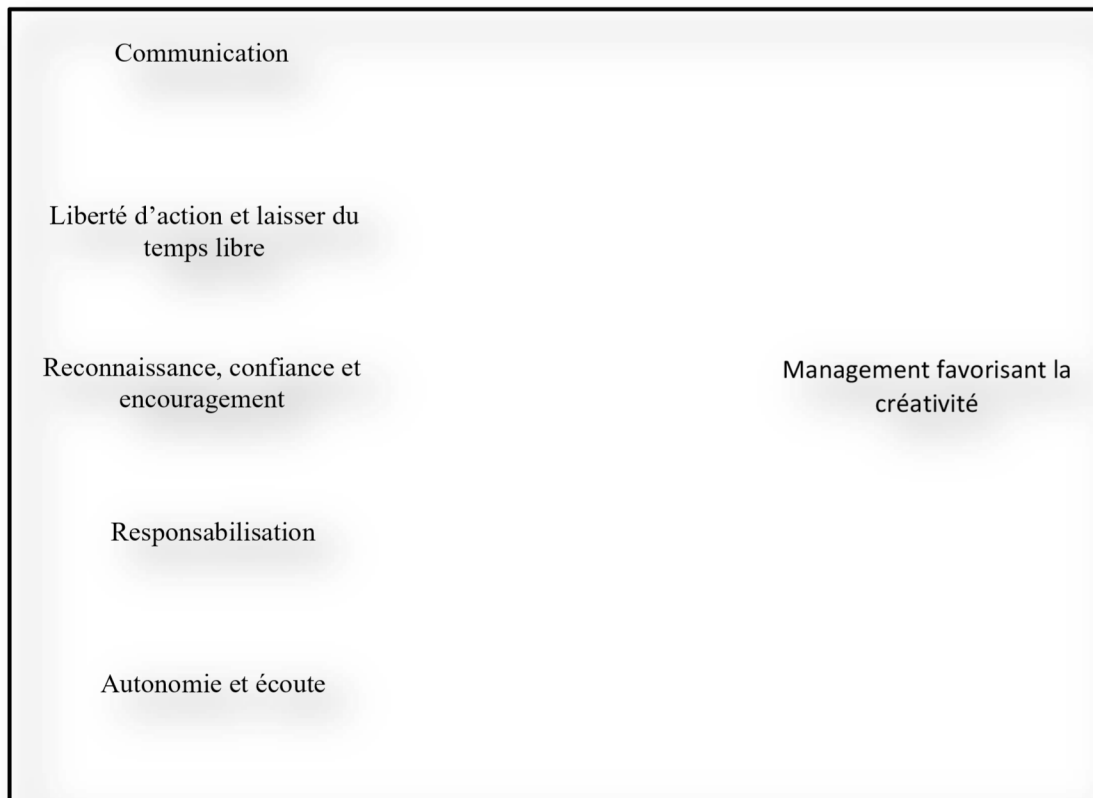
### **II.3 Les pratiques managériales favorables et défavorables à la créativité**

Grâce à tout ce qui a été relevé en amont, et à partir des réponses données par les acteurs, nous avons pu définir les caractéristiques d'un management qui va influencer la créativité des personnes. Selon les pratiques, elles vont soit favoriser la créativité, soit la brider.

#### *II.3.a Les pratiques favorables aux comportements créatifs*

Toutes les personnes interrogées sont unanimes sur le fait qu'il faut adapter son management aux personnes créatives. Nous avons pu classer en cinq catégories (voir figure ci-dessous) les caractéristiques managériales qui vont permettre aux individus d'exprimer leur potentiel créatif.

**Figure 21 : Pratiques managériales favorisant la créativité**

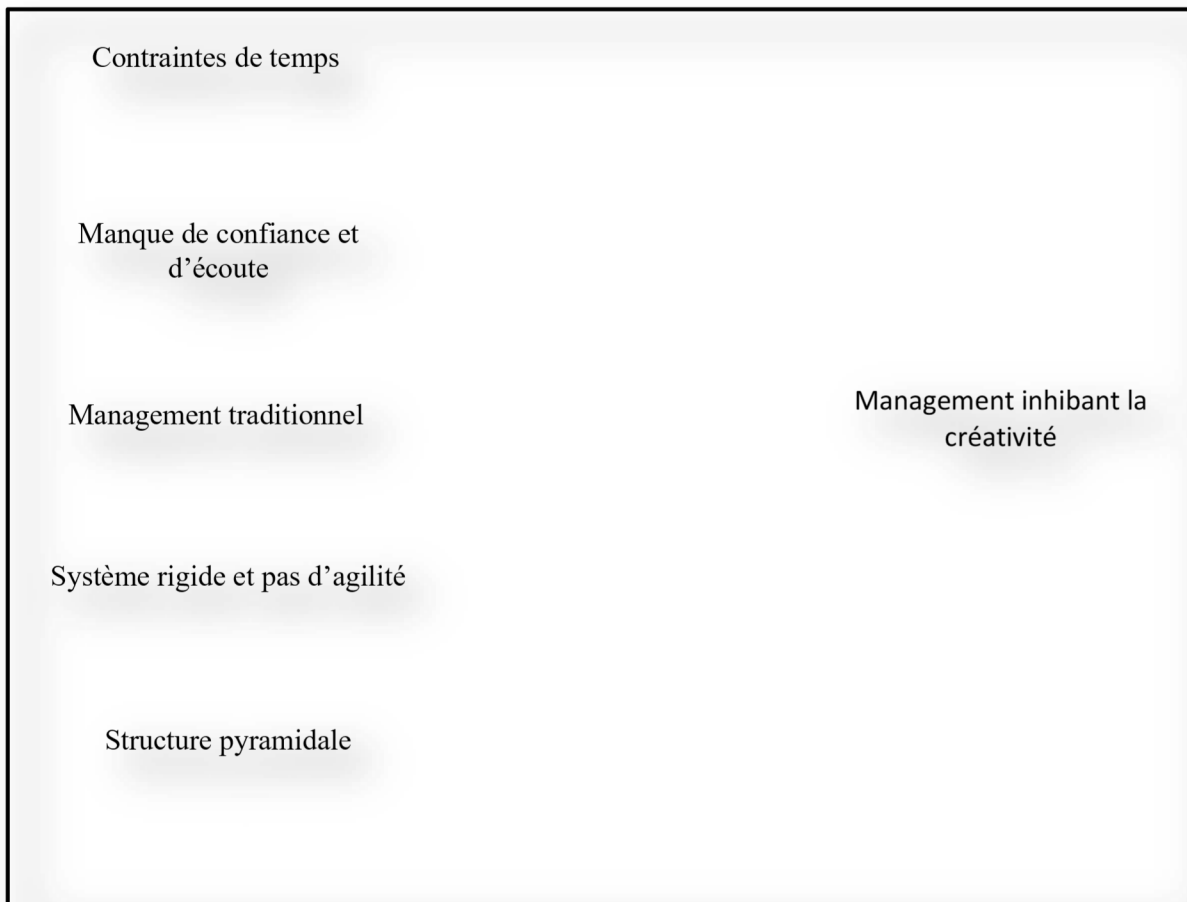


### ***II.3.b Les pratiques défavorables aux comportements créatifs***

*« Mis à part les personnes, c'est l'entreprise, son fonctionnement et les managers qui freinent la créativité. » (Fondateur, président et responsable R&D, entretien 18)*

Cette réponse d'un des dirigeants illustre parfaitement la pensée de la plupart des acteurs. En effet, encourager la créativité doit faire partie d'une réelle volonté de l'organisation. Plusieurs choses peuvent entraver les comportements créatifs au sein de l'entreprise. Nous avons également pu classer en cinq catégories (voir figure ci-dessous), les éléments constitutifs d'un management pouvant inhiber la créativité.

**Figure 22 : Pratiques managériales inhibant la créativité**





## II.4 Conclusion de la section II

Dans cette section, il nous a été donné de voir en détail la grammaire identitaire de l'individu créatif. Dans un premier temps, il était demandé à nos répondants de lister les caractéristiques d'une personne créative. L'analyse des résultats nous a permis de mentionner les principales caractéristiques : **curieux, ouverture d'esprit, énergique/dynamisme, autonomie, liberté de penser et de travailler (flexibilité), culture/connaissance, pluridisciplinarité, aimer résoudre des problèmes/proposer des idées, capacité à réfléchir hors du cadre.**

Par ailleurs, les personnes interrogées distinguent de manière précise les salariés non-créatifs des salariés créatifs. De plus, ils ajoutent que les créatifs ont de nombreux apports dans l'entreprise. À savoir, **le challenge/le défi, la prise d'initiative, d'autres compétences, une vision à long terme, des solutions alternatives, une autre vision/une autre façon de voir les choses, des idées, ils vont bousculer un peu les choses.**

Nous les avons également questionnés sur la motivation. Le but étant de comprendre la motivation des créatifs, et de déterminer quels sont les facteurs de motivation. Enfin, nous avons terminé en portant un éclairage sur les pratiques managériales favorisant la créativité et celles qui peuvent l'entraver.

Dans cette même optique, nous verrons dans la prochaine section les composantes de la créativité organisationnelle.

## **Section.III Les composantes de la créativité organisationnelle**

La créativité s'applique non seulement à l'individu, mais aussi à l'organisation. Durand (2007) affirme que « *la créativité organisationnelle transforme l'organisation pour accueillir et accepter la nouveauté* ». Ainsi, elle dépend de la créativité individuelle et de ses interactions avec l'environnement interne et/ou externe de l'entreprise.

Cette section nous permettra de faire ressortir ce qui constitue la créativité organisationnelle ; au travers de la structure, du rôle du manager et des outils et/ou moyens organisationnels qui vont favoriser la créativité organisationnelle.

### **III.1 La structure organisationnelle**

Le premier aspect abordé dans la créativité organisationnelle est celui de la structure. En effet, toutes les personnes interrogées nous ont fait savoir que la structure organisationnelle a une incidence sur la créativité. La structure adéquate facilite l'expression des comportements créatifs. Sur les 32 répondants, 28 nous ont donné des indications importantes sur le type de structure ou des éléments de celle-ci, qui conviennent pour la créativité organisationnelle. L'analyse nous a permis de regrouper en 5 catégories (voir tableau suivant), les différentes indications des dirigeants sur les structures requises.

**Tableau 23 : Éléments du discours concernant la structure organisationnelle classés par catégories**

Catégories	Nombre de répondants (%)
<b>Pas de structure pyramidale</b>	9 (32 %)
<b>La hiérarchie</b>	7 (25 %)
<b>Structure par projet, domaines ou autres</b>	6 (21 %)
<b>Le management</b>	3 (11 %)
<b>Structures agiles</b>	3 (11 %)
<b>Total</b>	28 (100 %)

32 % des répondants considèrent que les structures pyramidales (ou traditionnelles) ne sont plus des structures adaptées, surtout si l'organisation est dans une logique de créativité. Il faudrait plutôt avoir des structures horizontales, ou plus linéaires.

*« Il ne faut pas de structure traditionnelle, mais plutôt une qui permette un certain croisement entre les départements, les domaines, les secteurs. » (Président, cofondateur et chargé des ventes et du marketing, entretien 3)*

*« La structure en pyramide est importante mais il est nécessaire de trouver des bifurcations pour l'enrichir et qu'elle soit plus adaptable aux circonstances. » (Fondatrice et responsable, entretien 15)*

*« Il faut que la créativité soit opérationnelle. Nous on essaie vraiment de faire une organisation linéaire, ce qui à mon avis marche le mieux surtout pour les petites*

*structures. Le côté linéaire fait qu'il y a de la réactivité. À tous les niveaux, il y a besoin de créativité. » (Directeur et fondateur, entretien 23)*

Par ailleurs, 25 % d'entre eux pensent que les structures avec une hiérarchie prépondérante, ne sont pas forcément celles qui vont aller en faveur de la créativité. La pression hiérarchique peut freiner les créatifs.

*« La hiérarchie fait partie du jeu mais il ne faut pas en abuser. Elle ne s'impose pas. Il faut que l'entreprise soit une petite démocratie. » (Cofondateur, associé et président, entretien 26)*

*« Pour favoriser les comportements créatifs, il faudra une structure dans laquelle la hiérarchie n'est pas très marquée. » (Gérante de la coopérative, entretien 31)*

21 % pensent que le mieux c'est d'organiser l'entreprise par projets, silos, ou tout type de fonctionnement qui irait dans ce sens. Un fonctionnement par exemple qui conserve l'esprit startup.

*« En termes de structures, ce serait bien d'avoir des gens en contact avec les clients et d'autres exclusivement dédiés à la recherche et l'innovation. Il faudrait aussi que la structure ait un système de communication rapide. » (Président et fondateur, entretien 6)*

*« Il faut des structures ou départements indépendants et auto décisionnels. Le Modèle CORTEX n'est pas mal avec son principe de ne pas avoir de leader. Celui-ci doit être naturel en fonction des projets. » (Cofondatrice et responsable, entretien 8)*

*« Faudrait éviter une trop grande verticalité dans la structure. Le fonctionnement de structure par silos qui est un fonctionnement par corps de métiers ou branche de métiers est adéquat. » (Cofondateur et responsable, entretien 11)*

*« Je pense qu'il faut rester une structure à taille humaine mais je n'ai pas assez de recul pour bien répondre à cette question. Par contre il faut garder l'esprit startup, l'esprit créatif, l'esprit famille. » (Dirigeant fondateur, entretien 12)*

Seuls 11 % estiment qu'au lieu de parler de structure, il vaut mieux parler de management avant tout.

*« Plutôt que de parler de structure organisationnelle, il faudrait plus parler en termes de structure de management. » (Cofondateur, entretien 7)*

*« Je me vois plus comme un leader. Le management est horizontal et il n'y a aucun chef, mais on fonctionne avec des coordinateurs de pôles. Ils s'occupent d'administrer les choses, de veiller à ce que tout se passe bien, et remontent les informations vers moi. » (Fondateur, président et responsable R&D, entretien 18)*

*« Parler de la structure organisationnelle ça revient à parler du rôle du manager. » (Fondateur, président et responsable R&D, entretien 22)*

Enfin, les 11 % restant pensent que le mieux ce sont les structures agiles et adaptables.

*Les entreprises aujourd'hui doivent pouvoir se reformer. Regarder ses cadres et ses normes, ses règles et ses lois pour ne pas être figées. La structure doit savoir s'adapter. » (Associé et chargé de communication interne, entretien 2)*

*« Les structures agiles sont adéquates, et il faut pouvoir imprégner la culture créative à tous les niveaux. » (Cofondateur et responsable, entretien 9)*

*« Il est nécessaire d'avoir une agilité complète et le mieux pour ça c'est de fonctionner en mode projet. Il faut une certaine liberté d'action. » (Cofondateur, associé et chargé de communication interne, entretien 20)*

En somme, on constate qu'il y a une véritable rupture avec le mode de fonctionnement traditionnelle. La créativité nécessite des structures flexibles, adaptables et non figées. De plus, les acteurs considèrent que peu importe la taille de l'entreprise, la créativité doit être présente à tous les niveaux de l'organisation. Pour ce faire, le manager est celui qui devra veiller à cela.

## **III.2 Le rôle du manager**

Grâce à notre revue de la littérature, nous avons vu la place stratégique occupée par le manager dans la créativité organisationnelle. Par ailleurs, on peut constater une évolution certaine dans les rôles des managers aujourd'hui. Suivant cette optique, nous avons décidé d'interroger nos dirigeants sur leur perception du rôle des managers. Le tableau ci-dessous expose les principaux rôles identifiés par nos répondants.

**Tableau 24: Le rôle du manager selon les acteurs**

Le rôle du manager	Nombre des répondants (%)
<b>Facilitateur</b>	16 (52 %)
<b>Écouter, communiquer et amener la confiance</b>	7 (23 %)
<b>Caméléon</b>	3 (10 %)
<b>Fixer les objectifs et piloter</b>	3 (10 %)
<b>Garant des valeurs et de la vision de l'entreprise</b>	2 (6 %)
<b>Total</b>	31 (100 %)

L'analyse des propos de nos répondants souligne que le principal rôle du manager, c'est d'être un facilitateur (52 % des personnes interrogées le mentionnent). C'est quelqu'un qui doit connaître ses collaborateurs, les mettre dans des conditions optimales afin qu'ils puissent exprimer leur créativité. Le manager facilitateur va être celui qui va responsabiliser et laisser une marge de manœuvre à ses collaborateurs.

*« Le manager est là pour favoriser une interaction réelle et efficace entre les différents départements et permettre une discussion entre les personnes de domaines différents. Il doit aussi être capable de canaliser la créativité par moment et aider à rationaliser certaines étapes. » (Président, entretien 5)*

*« Ce que j'aimerais c'est vraiment que les gens se managent tout seul dans le sens qu'ils doivent se responsabiliser et être autonome. Qu'ils se sentent impliqués dans ce qu'ils font, impliqués dans le fait que les autres comptent sur eux. Il faut qu'il y ait un climat de confiance et aussi un feedback (qu'il soit positif ou négatif). J'essaie de les mettre dans un confort pour qu'ils aient tout le matériel nécessaire pour accomplir leur mission et éviter toute situation de stress, qu'ils se sentent en sécurité à tous les niveaux*

*(même s'ils ont une faiblesse passagère). » (Fondateur et responsable R&D, entretien 21)*

*« Ce qui est compliqué, c'est de mettre chacun dans les conditions où il pourra exprimer ce qu'il a de meilleur en lui. Déjà faut connaître les personnes, voir comment l'équipe fonctionne et après faut trouver des temps (à la fois formels et informels) pour que l'équipe puissent s'exprimer, proposer des idées. Donc c'est aussi passer du temps avec ses salariés. » (Gérante de la coopérative, entretien 32)*

23 % des répondants mettent en avant le fait qu'un manager a pour rôle d'écouter, de communiquer et d'amener la confiance. Il ne peut y avoir de confiance, s'il n'y a pas d'écoute et de communication en amont.

*« Le manager a un rôle crucial. Il n'est pas seulement là pour l'encadrement, mais également pour l'écoute et le dialogue. Il doit pousser les salariés à réfléchir. » (Fondatrice et responsable, entretien 15)*

*« Un manager doit être à l'écoute, avoir l'intelligence d'éviter que le collaborateur se perde ou aille trop loin dans sa créativité. Il doit savoir remettre un cadre quand c'est nécessaire, susciter la confiance. » (Cofondateur, associé et président, entretien 26)*

*« Il doit être à l'écoute car la communication est importante, et pousser les collaborateurs à réfléchir et à être créatif. » (Fondatrice et responsable, entretien 30)*

En outre, 10 % des acteurs pensent que le manager doit être un caméléon. Il doit avoir plusieurs personnalités, et savoir s'adapter aux différents collaborateurs.

*« Pour moi, le manager doit être un caméléon, voir un schizophrène. Il doit avoir plusieurs personnalités en tête qui doivent également être équilibrée. En plus, il doit savoir naviguer dans des espace-temps, et repenser le management et lui-même doit être un imaginatif, ou un créatif. » (Associé et chargé de communication interne, entretien 2)*

*« En fait il doit savoir s'adapter aux profils des collaborateurs et aux situations. Il y a des moments où il n'y a pas besoin d'interaction, tout roule. À d'autres moments il devra jongler entre interaction, accompagnement, suivi et contrôle. Pour ça il doit y avoir un système d'écoute et accorder de l'importance aux feedbacks. » (Cofondateur, associé et chargé de communication, entretien 20)*

10 % encore pensent que le manager est celui qui va définir la stratégie de l'entreprise ou les objectifs et les piloter.

*« Le manager doit être capable de ramener la créativité des uns et des autres vers la stratégie de l'entreprise. Il doit aussi communiquer sur les objectifs de l'entreprise et impliquer les collaborateurs. » (Cofondatrice et responsable, entretien 8)*

*« Le manager doit piloter l'objectif, donner le contexte, le cadre, le sens et formaliser tout ça. Il permet non seulement de suivre le processus créatif, mais il y participe également. Par ailleurs, il doit pouvoir faire l'arbitre quand les choses ne vont pas dans le bon sens. On est créatif quand on a un cadre. » (Fondateur, président et responsable R&D, entretien 22)*

Enfin, il n'y a que 6 % qui disent que le rôle du manager c'est d'être le garant des valeurs de l'entreprise, et il doit savoir les transmettre.

*« Le manager doit être le garant d'une bonne communication qui circule bien entre les collaborateurs. Par ailleurs, il est aussi le garant des valeurs et de la stratégie de l'entreprise et doit pouvoir la transmettre. » (Président, cofondateur et chargé des ventes et du marketing, entretien 3)*

*« Son rôle est de transmettre les valeurs de l'entreprise, c'est le garant de la culture d'entreprise et il doit avoir la capacité d'assurer un suivi sur un nombre croissant de tâches. Il y a des outils qui peuvent aider pour ça. » (Fondateur et président, entretien 24)*

À noter que sur les 31 répondants, seulement 4 d'entre eux ont parlé de manager créatif. Une moitié a estimé que le manager se doit d'être un créatif, tandis que l'autre moitié estime qu'il n'a pas besoin de l'être.

L'analyse des discours a également révélé que 32 % des personnes interrogées pensent que le manager d'aujourd'hui se doit d'avoir des compétences émotionnelles. En effet, partant du fait que les créatifs et les non créatifs ont des émotions et une sensibilité différente, celui-ci doit être capable de gérer les émotions et de mettre tout cela au profit de l'organisation.

*« Le manager doit être capable de traduire en langage purement rationnel (non émotionnel), le côté émotionnel du créatif. De ce fait, il doit avoir des compétences émotionnelles pour pouvoir le faire. » (Cofondateur et responsable, entretien 9)*

*« Les émotions des créatifs diffèrent de celles des autres salariés car ils ne réagissent pas de la même façon aux demandes, aux exigences et aux remarques. Gérer les émotions c'est très important. De ce fait il est primordial qu'un manager possède des compétences émotionnelles. » (Cofondateur et responsable, entretien 11)*



*« Il est important pour le manager de savoir gérer les émotions des créatifs, afin de ne pas brider leur créativité mais au contraire pour la stimuler et les motiver. Les personnes qui sont très créatives ont des émotions différentes mais aussi des attitudes différentes. Ils ont par exemple une forte estime d'eux-mêmes, ils sont confiants. Tout ça dans le sens positif du terme. Donc il est important d'avoir certaines compétences émotionnelles pour pouvoir interpréter leur comportement et ainsi les manager correctement. Le but étant de les valoriser, les mettre en avant et non les brider. » (Directeur et fondateur, entretien 23)*

Dans ce cadre, l'une des qualités essentielles à avoir c'est l'empathie.

*« La sensibilité d'un salarié créatif n'est pas la même qu'un salarié qui n'est pas créatif. De ce fait le créatif sera sans doute plus émotif et plus sensible aux remarques parce qu'il sera capable de comprendre ce que veulent dire ces remarques et ce qu'elles sous entendent. Le non créatif peut être plus difficile à gérer parce que totalement hermétique aux remarques. Certes il faut avoir des compétences émotionnelles pour pouvoir gérer les créatifs, mais le plus important c'est d'avoir de l'empathie. » (Cofondateur, associé et président, entretien 26)*

*« Certains managers ou patrons doivent avoir certaines compétences émotionnelles pour savoir gérer les émotions des créatifs. Il sera nécessaire qu'ils aient une forte tendance à l'empathie, et aussi une capacité à sentir ce qui animent son équipe et leurs besoins. Tout ceci dans le but d'adapter son management. » (Cofondateur et président, entretien 32)*

En définitive, on retiendra que le rôle du manager a considérablement évolué au regard de sa position au centre de la créativité organisationnelle. De plus, on notera que celui-ci bénéficie de nombreux dispositifs prompts à l'aider dans sa mission.

### **III.3 Outil et moyens organisationnels pour favoriser la créativité**

Dans la mise en place d'une stratégie qui va en faveur de la créativité, les acteurs de l'organisation peuvent se servir de divers moyens ou outils qui vont les aider. Cependant, les dirigeants dans leurs discours vont plutôt parler de méthodes. Ces méthodes sont des habitudes à avoir au sein de l'entreprise et elles diverses.

*« Pour une entreprise, il y a le brainstorming, les méthodes AGILE, la méthode TRIZ, ou encore les logiciels qui aident à concrétiser les idées. » (Président et fondateur, entretien 6)*

*« Pour favoriser la créativité, je parlerai plus de méthodes de travail que d'outils. Par exemple on peut encourager le temps libre pour dialoguer avec ses pairs ou encore les discussions et les réunions dans le cadre informel. (Cofondateur et président, entretien 32)*

65 % de nos dirigeants parlent de ces différentes méthodes en détaillent les plus importantes. Ce qui revient en premier c'est le brainstorming, les discussions et les échanges.

*« La taille de l'organisation compte beaucoup. Plus elle est grande, plus il sera difficile de conserver cette liberté favorable à la créativité. C'est bien de faire des réunions hebdomadaires et des brainstormings méthodiques. » (Cofondatrice et responsable, entretien 8)*

*« Moi je suis assez poreux aux techniques de facilitation et d'intelligence collective. Du coup ce que j'ai pu voir dans mon parcours c'est qu'il y a quand même énormément de monde qui peuvent être créatifs. Par exemple avec le brainstorming où il n'y a pas de tabous et ensuite de manière collective on fait le tri sur les idées. Des séances de travail comme ça encouragent les gens. J'y crois beaucoup car c'est humain et ce sont des moments de convivialité. » (Cofondateur et président, entretien 27)*

On peut également mentionner le fait d'encourager la veille technologique, les expériences inhabituelles, les activités qui peuvent sortir du cadre du travail mais qui auront des apports certains.

*« Comme moyen utilisé par l'organisation, il y a par exemple les team building, les expériences individuelles qui sortent de l'habituel ou le fait de diversifier les projets. » (Cofondatrice et présidente, entretien 14)*

*« Je pense qu'il faut être ouvert à des démarches inhabituelles, autoriser les activités internes au bureau mais pas en lien avec le travail (sport, film, jeux, musique, salle de repos, dessin, plante...), favoriser l'écoute et la communication. » (Ingénieur projet mécanique, entretien 16)*

*« L'organisation peut utiliser le travail d'équipe d'une manière générale et encourager les activités annexes aux activités courantes. Tout ce qui change du cadre et qui permet à une équipe de travailler ensemble et de créer ensemble. » (Cofondateur, entretien 28)*

Comme autres méthodes, certains ont également mentionné les *mind map* et la méthode de De Bono.

*« Pour favoriser la créativité, il y a la méthode des 6 chapeaux de De Bono, la communication et les discussions de tout avec tout le monde. » (Cofondatrice et dirigeante, entretien 19)*

*« Je dirai les espaces de liberté type brainstorming pour confronter les idées et insister sur le fait qu'il n'y a pas de bonnes ou mauvaises idées, l'échec est permis. Les temps de liberté intellectuel aménagés dans les emplois du temps et aussi des temps collectifs. Il y a également l'utilisation des mind-map qui peut s'avérer efficace. » (Fondateur, président et responsable R&D, entretien 22)*

Seulement 13 % des répondants font allusion aux logiciels de gestion et suivi des idées. À savoir, Trello et Slack.

*« Nous on est en open space et en logiciel on utilise Slack. Ça nous permet d'échanger rapidement entre nous. Quand parfois on a des besoins précis, on fait des réflexions par groupe et chacun à tour de rôles peut donner son avis. Le plus souvent nos séances de créativité se déroulent de cette façon. Si jamais je trouve des sites inspirants ou qui ont des bonnes pratiques, je les partage. » (Cofondateur, associé et chargé de la communication interne, entretien 20)*

*« Il y a l'utilisation de logiciel pour le suivi des idées (Slack), le fait de mettre un accent sur le partage et la communication ou encore favoriser l'optimisme. » (Cofondateur, associé et président, entretien 26)*

À contrario, 16 % vont considérer que le plus important c'est que la créativité fasse partie de la culture de l'entreprise.

*« Il faut qu'il y ait une culture de la créativité et de l'innovation. De plus, le système organisationnel doit privilégier la créativité, accepter de se modifier, d'évoluer, d'abandonner un système conventionnel. » (Associé et chargé de communication interne, entretien 2)*

*« La culture d'entreprise est très importante. Les outils sont justes des facilitateurs pour renforcer cette culture. Il faut laisser du temps pour des projets personnels et/ou faire de la veille. » (Cofondateur, entretien 7)*

*« Il faut avoir des profils différents au sein de l'entreprise, ainsi qu'une véritable culture d'entreprise pour transmettre des valeurs et une culture de l'innovation. Par ailleurs, il faut impliquer les équipes autant dans les choix stratégiques que dans la vision. » (Fondateur et président, entretien 24)*

Enfin, seulement 6 % parle du recrutement de profils créatifs. En effet, pour mettre en place une culture de la créativité, il faut cibler les créatifs dès le recrutement.

*« Pour mon entreprise, je fais le choix de ne recruter que des profils créatifs. »  
(Fondateur et responsable R&D, entretien 21)*

*« Chez nous la créativité fait intrinsèquement partie du choix des candidats qu'on recrute. On adopte également des stratégies innovantes par rapport à nos objectifs. »  
(Directeur et fondateur, entretien 23)*

### III.4 Conclusion de la section III

Cette section nous a permis d'aborder la question des composantes de la créativité organisationnelle. En effet, les résultats ont montré que l'organisation a un rôle à jouer dans la dynamisation des comportements créatifs. D'abord, l'analyse des données sur la structure révèle que les acteurs ne croient pas au système pyramidal avec une hiérarchie dominante. **Ils parlent plutôt de système flexible et adaptable, en rupture avec les modèles classiques.**

Ensuite, au sujet du rôle et de la position du manager, toutes les personnes interrogées s'accordent à dire que non seulement le rôle du manager a évolué mais, en plus on, lui demande d'avoir des compétences spécifiques pour gérer les créatifs. Les résultats montrent que les deux rôles majeurs identifiés pour le manager sont : **celui de facilitateur, et un rôle d'écoute, de communication, pour amener la confiance.** Les compétences spécifiques dont ils parlent sont les compétences émotionnelles. Partant du principe que les créatifs sont plus sensibles et qu'ils expriment leurs émotions différemment, le manager doit pouvoir gérer leurs émotions. **L'empathie est la principale qualité requise dans le cadre d'une gestion des émotions.**

Enfin l'étude s'est terminée par l'analyse des moyens et dispositifs qui peuvent aider le manager dans le cadre de la créativité organisationnelle. Une grande partie des personnes interrogées fait référence **aux méthodes de créativité**, plutôt qu'aux moyens ou aux pratiques : celles qui reviennent le plus sont le brainstorming et les séances de créativité. Dans une moindre mesure, les acteurs mentionnent l'importance **des logiciels de gestion des idées et insistent surtout sur la considération et l'intégration systématique de la créativité dans la culture de l'entreprise.**

## **Conclusion du chapitre III**

Le troisième chapitre était consacré à la présentation et à l'analyse de nos résultats concernant le management de la créativité. Dans la première section, nous avons mis en évidence tout ce qui concerne le concept de créativité. En effet, l'analyse nous a permis d'élaborer une définition empirique de la créativité, de définir les étapes du processus créatif, de déterminer les raisons pour lesquelles il convient de favoriser la créativité, mais aussi de souligner en quoi elle peut être néfaste pour l'organisation.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous avons présenté les principales caractéristiques d'un individu créatif ainsi que son apport dans l'organisation. Par ailleurs, l'analyse des résultats a permis de comprendre la motivation des créatifs et de donner les facteurs de motivation de ces derniers. Ce qui a conduit à l'examen des pratiques managériales pouvant encourager ou inhiber la créativité.

Enfin, dans la dernière section nous avons parlé de la créativité organisationnelle. Grâce à l'analyse des réponses données par les différents acteurs, nous avons présenté les éléments liés à la structure organisationnelle allant dans le sens de la créativité, aux rôles du manager et aux méthodes à leur disposition pour encourager les comportements créatifs.

Après avoir exposé les résultats, nous allons dans le prochain chapitre les discuter afin d'en dégager des implications managériales et théoriques, et mettre en évidence des perspectives de recherche.

## **CHAPITRE IV**

### **DISCUSSION DES RÉSULTATS, CONTRIBUTION, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE**

La revue de la littérature nous a permis de mieux cerner le concept de créativité, de comprendre les éléments qui gravitent autour, et le management qui en découle. En effet, étudier la créativité : c'est s'intéresser aux circonstances, et aux facteurs qui favorisent l'émergence et le développement d'idées nouvelles et porteuses (Woodman, 2008). De ce fait, il paraît essentiel de définir les composants d'un management de la créativité.

Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps discuter des différents résultats, ensuite nous allons détailler les contributions avant de finir par les limites et les perspectives de notre recherche.

## **Section.I Discussion de la recherche**

Selon les disciplines, les approches ou les contextes, les travaux sur la créativité (parmi lesquels nous pouvons citer McKinnon, 1962 ; Amabile 1983, 1990 ; Woodman et *al.*, 1993 ; Lubart et Sternberg, 1995 ; Mumford et Gustafson, 1998 ; Lubart et *al.*, 2003 ; (Dechamp & Szostak, 2016) peuvent prendre différentes directions. Cependant, il n'existe pas beaucoup d'études de la créativité dans des entreprises telles que les startups. Gaujard (2008) définit une startup comme étant « *une entreprise créée après 1995, innovante soit par son secteur d'activité, soit par ses méthodes de commercialisation ou son mode de développement, et connaissant une croissance rapide, en matière de chiffre d'affaires et de capital* ». Suivant cette idée, les acteurs du monde des startups s'accordent à dire que c'est une nécessité de développer la créativité des collaborateurs et de l'entretenir, afin de durer ou de s'adapter.

La volonté claire et définie de favoriser la créativité pour les personnes que nous avons interrogées, répond à ces impératifs de survie, de croissance et d'innovation. C'est dans ce cadre que notre problématique s'insère. Pour y répondre, nous présenterons dans cette section, la discussion des principaux résultats et la modélisation théorique du management de la créativité.

### **I.1 Discussions des principaux résultats**

Comme nous avons pu le voir lors de la revue de la littérature, la créativité est une notion plutôt difficile à définir (Leboutet, 1970 ; Sternberg, Lubart, 1999 ; Moultrie, Young, 2009 ; Fillis, Rentschler, 2010). D'après des courants de pensée ou des auteurs, elle peut être perçue comme un processus, une méthode ou un résultat. Cependant, une définition qualifiée de consensuelle est retenue par plusieurs chercheurs :

*« La créativité est la capacité à produire une réponse qui soit à la fois nouvelle et adaptée aux contraintes dans un contexte donné. Cette réponse peut concerner une idée, un comportement, des produits, des services ou encore des procédures »* (McKinnon, 1962 ; Amabile, 1996 ; Feist et Barron, 2003 ; Lubart et Sternberg, 1995 ; Sternberg, 2005 ; Lubart, 2003).

Nos résultats vont à l'encontre des études littéraires car l'idée principale qui ressort c'est que la créativité est la réponse à un besoin mais en exploitant fondamentalement ce qui existe déjà. Ainsi, il y a une rupture avec la pensée qui fait référence au fait d'inventer à partir de rien

ou de l'idée qui survient de nulle part (Eureka !). Ces résultats peuvent s'expliquer par l'expérience et le vécu de nos répondants (pour la plupart ils sont à l'origine de la création de la startup). Certains d'entre eux ont fait de longues études, d'autres au contraire ont une grosse expérience dans leurs domaines respectifs. En outre, ils n'hésitent pas à se documenter, s'intéresser à ce qui se fait dans des domaines autres que les leurs. Sur ce point, notre recherche rejoint certains travaux qui montrent l'importance des expériences personnelles, et du niveau de connaissance dans la pensée créative (Walters, 1965 ; Guilford, 1967 ; Torrance, 1988 ; Wiley, 1998).

En définitive, nous avons pu établir une définition empirique de la créativité : **la créativité fait appel à des schémas/modes de pensée différents de ceux usuels. C'est la capacité à apporter une réponse à un besoin, ou une problématique donnée. La réponse apportée peut être complètement nouvelle/inédite (différent de ce qui existe déjà), ou alors elle peut émerger à partir d'un assemblage d'éléments, de concepts déjà existants. Par ailleurs, cette réponse peut concerner une idée, un comportement, des produits, des services ou encore des procédures.**

Les études qui s'intéressent au processus créatif font partie de l'approche processuelle (Wallas, 1926 ; Osborn, 1953 ; Stoycheva et Lubart, 2002 ; (Lubart et al., 2015). Elles vont permettre l'observation des différentes étapes du processus créatif, en partant de la phase de définition du problème jusqu'à celle de la sélection telle que définie par Wallas (1926). Nous avons observé, grâce à nos données que toutes les étapes du processus créatif étaient souvent présentes. Toutefois, des étapes jugées essentielles par nos répondants (développement des connaissances, état de l'art, discussions, test) viennent enrichir le processus créatif classique. Par ailleurs, selon certaines études, les étapes du processus sont réalisées les unes après les autres. Là encore nos résultats vont à l'encontre de cette idée. En effet, les étapes peuvent s'entremêler, se chevaucher, et il est même possible de revenir sur une étape.

Le management de la créativité doit prendre en compte l'approche processuelle afin que l'organisation adapte sa stratégie créative à la manière de penser de ses collaborateurs. Il ne suffit pas d'émettre des idées, il faut les confronter en échangeant et en discutant. La communication joue donc un rôle important dans le processus créatif. De ce point de vue, le management doit être basé sur la confiance, le soutien mutuel, et la communication sincère et réciproque entre les collaborateurs mais aussi entre le manager et son équipe.



Des études en psychologie sur la créativité montrent que des individus sont plus créatifs que d'autres notamment au regard de leurs traits de personnalités (Barron et Harrington, 1981 ; Amabile, 1988 ; Gardner, 2001 ; Lubart et *al.*, 2003 ; Davis, 2004). Notre recherche nous a permis de déterminer les principales caractéristiques d'une personne créative :

- Curiosité
- Ouverture d'esprit
- Énergie/dynamisme
- Autonomie
- Liberté de penser et de travailler (flexibilité)
- Culture/connaissance
- Pluridisciplinarité
- Aimer résoudre des problèmes/proposer des idées
- Capacité à réfléchir hors du cadre

À noter que le profil type d'une personne créative n'a rien à voir avec son âge, son sexe, ou son secteur d'activité. Ce que les personnes créatives ont en commun (au-delà de ces traits de personnalités), c'est le comportement face à l'échec, l'expérience accumulée dans certaines situations, la capacité à prendre des risques et surtout une faculté d'adaptation à toute épreuve.

La motivation joue également un rôle prépondérant. En ce qui concerne les créatifs, il sera plutôt question de motivation intrinsèque (Amabile, 1997 ;(Le Loarne et al., 2012). Les individus sont plus créatifs lorsqu'ils sont guidés par des facteurs motivationnels intrinsèques. Sur ce point nos conclusions rejoignent les travaux de la littérature qui soutiennent cette idée. Ainsi, dans l'optique d'un management de la créativité nous avons identifié les principaux facteurs de motivation intrinsèque des créatifs (voir Figure 23).

## Figure 23 : Facteurs de motivation intrinsèque des personnes créatives



La motivation intrinsèque est une donnée inhérente à la créativité individuelle. Autrement dit, la motivation exprimée par les créatifs fait partie intégrante de leur personnalité. Cette idée confirme les travaux de certains chercheurs. En l'occurrence, nous pouvons citer ceux de Sternberg et Lubart (1995) qui ont laissé une large place à la motivation intrinsèque dans leur théorie générale de l'investissement créatif ; ou encore ceux d'Amabile (1997) sur les tenants motivationnels de la créativité.

Nos travaux s'inscrivent dans la continuité de ceux de Teresa Amabile sur l'approche componentielle de la créativité. Elle montre comment des caractéristiques individuelles et certains facteurs organisationnels influencent la créativité. Dans notre cas, il est question de l'influence de la créativité individuelle et de la créativité organisationnelle sur la production créative d'une startup. Les premières discussions étaient axées sur la créativité individuelle. Nous allons maintenant nous focaliser sur la créativité organisationnelle principalement à travers le rôle des managers et les méthodes pouvant être mises en place par ces derniers.

Comme nous l'avons dit en amont, l'acteur majeur de la créativité organisationnelle c'est le manager. C'est lui qui doit être en mesure de mettre les créatifs dans des conditions optimales pour pouvoir s'exprimer. La littérature est riche de travaux sur le rôle du manager dans une organisation. De plus, nous assistons ces dernières années à une refonte du rôle de

celui-ci en lien avec les évolutions sociétales, économiques, technologiques et organisationnelles. Les résultats de notre recherche vont dans le sens de cette tendance avec les deux rôles qui se dégagent. Celui de facilitateur ; et celui qui considère que le manager doit être capable d'écouter, de communiquer et d'amener la confiance. Le manager facilitateur connaît ses collaborateurs, il va les responsabiliser, et les rendre autonomes afin d'aboutir à une collaboration qui va garantir l'atteinte des objectifs. Tout en leur permettant de s'épanouir, de s'exprimer et de développer leurs compétences. En d'autres termes, « *c'est celui qui quitte sa position haute de celui qui réfléchit et décide pour les autres au bénéfice d'une position basse qui aide les collaborateurs à réfléchir et décider* » (Neveu, 2017). Nous pouvons l'assimiler au manager Agile défini par Barrant (2012) ou Delayre et al. (2015) comme celui qui non seulement motive les employés mais, développe leurs compétences, une culture de la confiance et de la coopération.

La communication est importante dans le travail du manager. Cependant il doit faire preuve d'une grande écoute pour instaurer un véritable dialogue qui poussera les salariés à s'améliorer et à exprimer leur créativité sans crainte. Nous constatons aisément que le liant de tout ceci, c'est la confiance. Le manager est le garant de la confiance. Il ne peut y avoir de confiance sans véritable écoute, sans échanges et sans communication claire.

Un autre résultat concernant le rôle du manager mérite d'être relevé : celui des compétences émotionnelles. En effet, du fait de la différence émotionnelle des créatifs, le manager doit être en mesure de saisir ces émotions, mais aussi de les comprendre et de les réguler (dans le but de soutenir et d'encourager la créativité). Selon Chader et Ovono (2019), les compétences émotionnelles du manager ont une influence dans le développement de la créativité organisationnelle. Elles leurs permettent de « *saisir les états émotionnels des collaborateurs, et de les moduler dans un souci de performance créative* » (Chader & Ovono Beyeme, 2019).

Dans leur mission, les managers ont à leur disposition un catalogue de méthodes ou des habitudes à installer pour améliorer ou encourager la créativité. Notre recherche montre que les plus importantes sont le brainstorming, les séances de créativité (échanges et discussion), et le fait de favoriser toutes les activités qui sortent du cadre du travail.

Un autre résultat concernant la structure de l'entreprise est mentionné. En effet, celle-ci a une importance et une influence sur les comportements créatifs. Une structure plutôt

horizontale, souple et flexible va permettre une communication fluide et conviviale. Par ailleurs, elle va faciliter l'émergence de nouvelles idées chez les employés.

Comparer les résultats de notre travail à la revue de la littérature permet de mettre en exergue les similitudes et les différences, mais surtout d'établir les contours d'un management de la créativité. Nos données montrent que le créatif, de par ses caractéristiques personnelles et sa motivation, va exprimer sa créativité au sein d'un environnement organisationnel dans lequel le manager va le soutenir, l'encourager et l'aider à développer ses compétences.

En définitive, l'essor de la créativité dépend de l'ensemble de ces facteurs. Nous allons maintenant vérifier nos hypothèses de recherche à l'aide de ces résultats, et dégager un modèle théorique.

## **I.2 Modèle théorique de la recherche**

À la lumière des données récoltées et de l'analyse de nos résultats, nous allons vérifier si nos hypothèses de départ sont validées ou pas. Par la suite, nous proposerons un modèle théorique de management de la créativité.

### *I.2.a Discussion du test de la première hypothèse*

**Notre première hypothèse suppose que la créativité individuelle suffit à elle seule pour améliorer le niveau de créativité globale d'une startup (H1).** En somme, même si l'organisation ne fait rien en faveur de la créativité, il suffit d'avoir des collaborateurs créatifs pour assurer un niveau de créativité suffisant qui permettra d'amener des nouvelles idées et des nouveaux produits.

L'analyse de nos résultats révèle qu'il y a deux dimensions à la créativité individuelle :

→ Les caractéristiques personnelles : nous avons pu ressortir les caractéristiques propres à chaque individu créatif et ce peu importe le profil.

→ La motivation : c'est une composante essentielle pour les créatifs. Elle peut être amenée à réguler la production créative. Nous avons pu identifier quels étaient les principaux facteurs de motivation intrinsèque des créatifs.

Cependant, il ressort également que la créativité doit répondre à une volonté de la part des dirigeants de l'organisation et elle doit répondre à des objectifs bien précis. De plus, elle requiert des moyens et nécessite un management adapté. Auger (2003) confirme cette idée en disant que « *la créativité individuelle ne peut devenir une innovation que sous certaines conditions spécifiques, par exemple lorsque l'expression créative est permise, et lorsque le soutien au développement d'idées créative est accompagné des ressources adéquates et de fortes incitations à la motivation intrinsèque* ».

Tout ceci montre bien le rôle que doit jouer l'organisation dans l'accompagnement et la mise en place de conditions adéquates pour l'expression des comportements créatifs. En conséquence, **notre première hypothèse (H1) n'est pas confirmée.**

### *1.2.b Discussion du test de la deuxième hypothèse*

**Notre deuxième hypothèse suggère que la créativité organisationnelle influence positivement la créativité individuelle (H2).** Autrement dit, il s'agit d'étudier l'influence de l'organisation sur l'expression créative des individus.

Selon Durand (2007), « *la créativité réside du côté de la capacité de l'organisation à toujours se renouveler elle-même [...] la créativité organisationnelle transforme l'organisation pour accueillir et accepter la nouveauté* ». Créativité individuelle et créativité organisationnelle sont donc reliées, en ce sens que l'environnement organisationnel a un impact sur la motivation et la créativité des individus (Amabile, 1997).

L'exploitation de nos données fait ressortir deux niveaux d'analyse sur ce point. Le premier niveau est celui du rôle du manager, et le deuxième celui des dispositifs pouvant être mis en place pour soutenir le manager dans sa mission.

Les résultats liés à cette hypothèse ont montré que le manager est au centre de la créativité organisationnelle. Il doit contribuer au développement de ses collaborateurs en créant les conditions pour qu'ils puissent exprimer leurs potentiels créatifs (voir Figure 21 et Figure 22). Par ailleurs, il doit également s'assurer que la créativité soit en accord avec les objectifs de l'entreprise. Ainsi, elle doit être encouragée non pas seulement par des pratiques managériales, mais aussi par le soutien politique de l'organisation (Godfrey, Robert, 1986).

L'analyse met en évidence les méthodes de créativité comme principaux dispositifs organisationnels, notamment le brainstorming et les séances de créativité. Nous pouvons ajouter le fait de développer des activités qui permettent de sortir du cadre du travail, et d'encourager les discussions et les échanges. Dans une moindre mesure, nous pouvons aussi mentionner les logiciels de gestion d'idées ou les *mind map*.

Tous ces résultats confirment l'idée que l'organisation joue un rôle dans l'expression d'idées créatives, donc sur la créativité individuelle. Par conséquent, **notre deuxième hypothèse (H2) est confirmée.**

### *1.2.c Discussion du test de l'hypothèse centrale et modèle théorique de la recherche*

**Notre hypothèse centrale avance que l'alignement entre la créativité individuelle et la créativité organisationnelle améliore le niveau de créativité globale d'une startup (H).** La créativité dépend donc de l'individu créatif (à travers la motivation et les traits de personnalité) et du rôle joué par l'organisation (à travers le manager et les dispositifs) dans le soutien et l'aide à l'expression des comportements créatifs. Les travaux de Joas (1999), et Weik (2012) mettent l'individu au centre de la créativité organisationnelle. Bien évidemment il est important, mais au même titre que certains facteurs organisationnels (Durand, 2006 ; Carrier et Glinas, 2011 ; Sarooghi et *al.*, 2015).

**Aux vues de la confirmation des hypothèses H1 et H2, et des résultats présentés dans la section précédente, notre hypothèse centrale est confirmée.** On retrouve bien le fil conducteur des travaux de Teresa Amabile avec son modèle componentiel tant au niveau individuel qu'organisationnel.

Notre travail de recherche nous a permis d'enrichir la littérature concernant le management de la créativité, et de proposer un modèle théorique détaillé (voir figure ci-dessous).

## Figure 24 : Modèle théorique de management de la créativité

### Caractéristiques personnelles

- ✓ Curiosité
- ✓ Ouverture d'esprit
- ✓ Énergie/dynamisme
- ✓ Autonomie
- ✓ Liberté de penser et de travailler (flexibilité)
- ✓ Culture/connaissance
- ✓ Pluridisciplinarité
- ✓ Aimer résoudre des problèmes/proposer des idées
- ✓ Capacité à réfléchir hors du cadre

Créativité individuelle

Niveau de  
créativité de  
globale

Créativité organisationnelle

Produit créatif

### Facteurs de motivation intrinsèques

- ✓ Susciter le plaisir (l'envie) dans la tâche
- ✓ La stimulation intellectuelle
- ✓ Responsabilisation et favoriser la confiance
- ✓ Donner un but à la créativité et laisser une certaine liberté d'action
- ✓ Encourager les gens à s'exprimer et favoriser les connexions entre collaborateurs
- ✓ Montrer de la reconnaissance

### Rôle du manager

- Facilitateur
- Écoute et communication pour amener de la confiance

### Compétences spécifiques

- Compétences émotionnelles

### Dispositifs organisationnels

- Brainstorming/séance de créativité
- Activités hors cadre travail
- Veille technologique
- Créativité comme composante de la culture d'entreprise

### **I.3 Conclusion de la section I**

Dans cette section nous avons discuté des principaux résultats qui ont permis d'apporter des réponses à la problématique de notre recherche.

Nous avons également vérifié la validité de nos hypothèses pour dessiner un modèle théorique du management de la créativité.



## **Section.II Contributions générales de la recherche**

Notre recherche est porteuse de plusieurs contributions. Dans cette section, nous allons présenter les contributions théoriques et les contributions managériales.

### **II.1 Les contributions théoriques**

Notre démarche de recherche s'inscrit dans une logique exploratoire et d'approfondissement. Les résultats obtenus permettent d'enrichir la littérature déjà dense du management de la créativité. Par ailleurs, notre étude s'effectue dans l'environnement des startups. Les travaux sur la créativité dans les startups étant peu nombreux, nous pouvons dire que **le premier apport théorique de cette recherche est celui d'étoffer les connaissances sur les startups et sur les acteurs à l'origine de celles-ci.**

Pour clarifier le champ de notre étude, il a fallu définir et comprendre les concepts clés (à savoir la créativité, la créativité individuelle et la créativité organisationnelle). Nous sommes partis des origines, à travers les premières études et approches conceptuelles de la créativité. Puis nous avons retracé l'historique des différents courants de pensée théorique qui se sont intéressés à cette notion, pour ensuite présenter les différentes définitions que l'on pouvait lui attribuer. Nous avons également présenté en détail les acteurs au cœur de la créativité : l'individu créatif et l'organisation. **Le deuxième apport théorique est que ce travail permet de rassembler une littérature particulièrement dense sur la créativité, la créativité individuelle et la créativité organisationnelle. Par ailleurs, elle contribue à une meilleure compréhension de ces notions.**

**Le troisième apport théorique que nous pouvons relever, c'est l'enrichissement apporté aux travaux sur la définition de la créativité.** Celle issue de notre recherche est la suivante : **la créativité fait appel à des schémas/modes de pensée différents de ceux usuels. C'est la capacité à apporter une réponse à un besoin, ou une problématique donnée. La réponse apportée peut être complètement nouvelle/inédite (différent de ce qui existe déjà), ou alors elle peut émerger à partir d'un assemblage d'éléments, de concepts déjà existants. Par ailleurs, cette réponse peut concerner une idée, un comportement, des produits, des services ou encore des procédures.**

**Autre apport théorique que nous pouvons mettre en évidence c'est celui sur les traits de personnalités d'un individu créatif et la motivation.** En effet, nous avons pu lister les principales caractéristiques personnelles d'un créatif mais aussi les facteurs de motivations intrinsèques sur lesquels il faut agir pour les motiver (à noter que quand on parle de créativité individuelle, ce sont les deux aspects à prendre en compte en priorité). Nos travaux s'inscrivent donc dans la lignée de ceux d'Amabile (1993, 1997), là encore nous apportons un nouvel éclairage sur le lien entre motivation et créativité.

**Le dernier apport théorique est la mise en lumière du manager dans la créativité organisationnelle.** Notre travail de recherche vient également apporter un éclaircissement sur les évolutions des rôles du manager, et des nouvelles compétences qu'il doit avoir. Celui a un rôle prépondérant et il est le garant des conditions qui vont permettre aux collaborateurs d'exprimer leur créativité.

## **II.2 Les contributions managériales**

Les résultats de notre thèse peuvent mener à diverses actions sur le plan managérial.

### *II.2.a La créativité au cœur de la culture d'entreprise*

Développer la créativité doit être une volonté manifeste de l'entreprise. En effet, exiger aux salariés d'être créatif, ce n'est pas suffisant. Il faut que l'organisation intègre la créativité dans la stratégie de l'entreprise, en plus de faire converger les objectifs de celle-ci avec ceux des collaborateurs. Carrier et Gélinas (2011) affirment que « *Les employés sont certainement plus enclins à produire des idées originales, inhabituelles et utiles s'ils sont plongés dans un climat soutenant la créativité ou s'ils reçoivent des messages explicites de la direction en ce sens* ». Pour ce faire, la direction doit avoir un management basé sur la confiance, la reconnaissance et l'encouragement des comportements créatifs. En outre, il faudra laisser une grande place à l'autonomie, à l'écoute et à la responsabilisation des collaborateurs. Les créatifs ont également besoin de communication et de feedback.

En définitive, la valorisation de la créativité au lieu d'être simplement partielle ou quotidienne, doit être organisationnelle et intégrée à la culture et à la stratégie de l'entreprise (pour être présente à chaque niveau de décision). De manière concrète, ça passe par la mise en place de pratiques concrètes, de dispositifs organisationnels ou des routines qui vont faire partie

de l'ADN de l'entreprise. On peut citer en premier lieu, les séances de créativité et le brainstorming.

### ***II.2.b L'attitude du manager***

Le manager doit mettre les créatifs dans les bonnes conditions pour qu'ils puissent exprimer le meilleur d'eux. C'est à lui de veiller à ce que la créativité de ses collaborateurs soit toujours en adéquation avec les objectifs de l'entreprise. Dans le même temps, il doit associer les personnalités, les qualités et les compétences de chacun pour réaliser les projets. Tout le monde doit trouver sa place et se responsabiliser. Dans ce cadre, c'est important de connaître ses collaborateurs, de prendre le temps pour trouver la meilleure alchimie pour ses équipes et d'être là quand il le faut.

Comme nous l'avons démontré à travers nos résultats, la confiance est essentielle pour les créatifs. Le manager doit instaurer un climat de confiance qui permette une communication franche, des échanges de qualités, de tisser des liens de travail étroit et surtout de voir la créativité s'épanouir au sein de l'entreprise. En somme, il n'est pas seulement là pour accompagner mais il doit être un facilitateur/un intégrateur pour les collaborateurs. De ce fait, il est primordial pour lui d'être en capacité de créer des connexions entre les employés, d'instaurer un climat de confiance, de renforcer la cohésion, ou encore d'encourager le dialogue.

### ***II.2.c Accompagnement et formation dans les incubateurs***

*« Les incubateurs offrent à l'initiateur, l'aide financière, des conseils en management un soutien administratif et tout ce qui permet de transformer une idée initiale en un nouveau produit. Il s'agit d'une forme de coopération particulière où une entité apporte ses ressources et compétences au service d'un tiers et lui permet de révéler les siennes » (Pupion (D), 2012).* Dans la croissance d'une startup, l'incubateur joue un rôle important de par l'accompagnement qui est proposé et les différents moyens mis à disposition. Les startupers sont formés sur plusieurs plans afin de gérer au mieux leurs entreprises et augmenter les chances de survie de celles-ci.

Il nous semble approprié d'ajouter au catalogue de formations proposé par les incubateurs, des séminaires et formations sur le management de la créativité pour non seulement améliorer les connaissances et développer les compétences des startups sur le sujet ; mais aussi

pour les accompagner selon les besoins et intégrer la créativité à tous les niveaux de la structure. Le but n'étant pas juste de présenter un panel de méthode créative, mais plutôt d'adapter la créativité à chaque contexte. Bien évidemment, cela passe d'abord par un renforcement des connaissances sur le sujet, et une phase de réflexion sur l'approche à avoir dans l'entreprise concernée.

### II.3 Conclusion de la section II

Cette section nous a permis de mettre en lumière les contributions de notre thèse. Elles sont principalement de deux ordres :

- **Les contributions théoriques** : enrichissement de la littérature sur les concepts clés de la recherche et le monde des startups, définition empirique de la créativité, mise en évidence des caractéristiques personnelles d'un individu créatif, éclairage sur le lien entre motivation et créativité, mise en lumière du rôle du manager dans la créativité organisationnelle.
- **Les contributions managériales** : instaurer une véritable culture de la créativité, changer le rôle du manager, mettre en place des séminaires et des formations sur le management de la créativité dans les incubateurs.

## **Section.III Limites et perspectives de la recherche**

Comme tout travail de recherche, notre étude présente des limites. Nous allons les détailler dans cette section, puis nous aborderons les pistes de recherche futures.

### **III.1 Les limites de la recherche**

La première limite que présente notre recherche concerne la taille de l'échantillon. Bien qu'« *une étude qualitative n'a pas pour ambition d'obtenir une représentativité statistique fondée notamment sur de grands échantillons* » (Gavard-Perret et al., 2012), un nombre d'entretien plus important aurait vocation à renforcer la fiabilité de nos résultats.

L'autre limite concerne le fait que dans notre quête de compréhension de la créativité et de définition de son management, nous nous sommes focalisés sur la perception des dirigeants de startups, sans prendre en compte celle des collaborateurs. Il serait donc intéressant de poursuivre les recherches en intégrant la vision des collaborateurs qui sont aussi des acteurs de l'organisation.

### **III.2 Les perspectives de la recherche**

Les perspectives de notre recherche sont directement issues des limites que nous avons exposées. Il serait intéressant pour la suite d'interroger plus d'entreprise et de comparer les données pour apporter un nouvel éclairage à nos résultats. Par ailleurs, la possibilité d'avoir recours à une approche quantitative permettrait de valider statistiquement nos données.

De plus, plusieurs pistes pour des recherches futures s'offrent à nous :

- **Leadership et créativité** : dans l'optique d'identifier le style de leadership des dirigeants de startups. De nombreux auteurs ont montré le rôle du leader dans le développement de la créativité organisationnelle (Sternberg, 2002 ; Sternberg, Kaufman et Pretz, 2004 ; Puccio, Murdock et Mance, 2007).
- **L'intrapreneuriat** : ces dernières années, la littérature sur l'intrapreneuriat est venue enrichir celle de la créativité (Carrier, 1997 ; Barbier et Viala, 2013). Les mécanismes sont-ils les mêmes ? Quel est la place de la créativité dans l'intrapreneuriat ?

- **Compétences émotionnelles et créativité organisationnelle** : nous avons déjà effectué des recherches sur ce sujet avec Adnane Chader (2019). Les résultats qui en découlent montrent l'influence des compétences émotionnelles des managers dans l'éveil, la stimulation et le développement de la créativité organisationnelle.

### **III.3 Conclusion de la section III**

Nous avons pu voir dans cette section les limites de notre recherche, notamment à travers la faiblesse de l'échantillon et de la seule prise en compte de la vision du dirigeant dans la compréhension des phénomènes que nous avons étudiés.

Par ailleurs, nous avons énoncé des pistes de réflexion pour les recherches futures.



## **Conclusion du chapitre IV**

Dans ce chapitre, nous avons discuté dans la première section des principaux résultats de notre recherche. Ce sont ces résultats qui nous ont permis de vérifier nos hypothèses et d'aboutir à un modèle de management de la créativité.

Dans la deuxième section, nous avons présenté les majeures contributions de cette étude sur le plan théorique et sur le plan managérial.

Enfin, dans la dernière section nous avons exposés les limites de notre recherche et les perspectives pour les recherches à venir.

## **Conclusion de la Partie II**

La deuxième partie de notre recherche, elle aussi constituée de deux chapitres, était consacrée à la présentation, l'analyse et la discussion de nos résultats.

Dans le chapitre III, nous avons présenté et analysé les résultats concernant chacun de nos concepts clés (créativité, créativité individuelle et créativité organisationnelle).

Le chapitre IV quant à lui, était consacré à la discussion des principaux résultats pour vérifier les hypothèses et poser les bases du modèle théorique ; à l'exposition des contributions théoriques et managériales de la recherche ; et enfin, à l'énoncé des principales limites de notre recherche et des pistes de réflexion pour nos recherches futures.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

L'innovation, ou encore la créativité sont aujourd'hui des priorités affichées que ce soit par les pouvoirs publics, ou les acteurs du monde de l'entreprise. Suivant cette logique, « *la créativité occupe une place sans cesse croissante dans les stratégies d'innovation de toutes entreprises* » (Cohendet et al., 2013). Une étude d'IBM montre que « *les impératifs principaux pour les responsables des ressources humaines sont les suivants : recruter et valoriser dans l'entreprise des leaders créatifs capables de prendre des décisions rapides dans des environnements complexes; développer une véritable culture de la créativité pour s'attacher les meilleurs jeunes talents; mobiliser l'ensemble des équipes pour trouver des solutions flexibles et tirer parti de la diversité; développer à tous les niveaux l'intelligence collective et capitaliser sur cette intelligence collective, en abattant les cloisons et en favorisant l'innovation ouverte.* » (Cohendet et Simon, 2011).

On constate aisément que cette volonté est encore plus présente dans le monde des startups. L'environnement concurrentiel et incertain de ces structures, font qu'elles sont dans l'obligation de s'adapter, d'évoluer, d'innover (donc de faire preuve de créativité constamment) pour atteindre la croissance ou survivre. En effet, la créativité est vue comme l'un des défis essentiels de l'organisation (Simon, 1992 ; Messmer, 2001).

Notre problématique est partie de ce constat. Par ailleurs, nous nous sommes interrogés sur les facteurs qui pouvaient améliorer la créativité des personnes, précisément dans les startups. Cette thèse répond donc à un double objectif : examiner les mécanismes de gestion de la créativité dans un contexte aussi imprévisible et innovant que celui du monde des startups ; enrichir la littérature sur ces dernières et leurs modes de fonctionnement.

Ainsi, nous avons posé la question suivante : **Quels sont les leviers de développement de la créativité dans les startups ?**

De cette question centrale, nous avons dégagé les questions subsidiaires suivantes :

- ✓ **L'organisation peut-elle être génératrice de créativité ?**
- ✓ **Comment faire pour amener un individu à générer plus d'idées créatives ?**
- ✓ **Les personnes dites « créatives » sont-elles managées différemment ?**

Le traitement et l'analyse des données collectées nous ont permis d'apporter des réponses à ces questions.

Dans la première partie de la thèse, nous avons élaboré le cadre théorique et conceptuel grâce à une revue de la littérature détaillée. En effet, d'une part nous avons défini les concepts clés : créativité, créativité individuelle (caractéristiques personnelles et motivation d'un individu) et créativité organisationnelle (rôle du manager et dispositifs organisationnels). D'autre part, nous avons mobilisé les principaux travaux et fondements théoriques sur ces notions nous afin de construire nos hypothèses et proposer un modèle de recherche. Par ailleurs, il est important de préciser que le positionnement théorique de notre recherche se situe au sein de l'approche multivariée de Todd Lubart (1999). Il a développé l'idée selon laquelle la créativité est le résultat de l'interaction entre facteurs cognitifs, conatifs et environnementaux.

Dans cette partie, nous avons également présenté nos choix méthodologiques. En effet, notre démarche de recherche s'inscrit dans une logique d'exploration. Concernant l'approche adoptée pour cette étude, nous avons opté pour une approche qualitative avec un raisonnement hypothético-déductif. La collecte des données s'est faite auprès de 32 dirigeants de startup par des entretiens semi-directifs. Il y a également eu une phase d'observation au sein des entreprises. Pour l'analyse des données, nous avons opté pour une analyse thématique avec l'aide du logiciel Nvivo 12 pour le codage.

La deuxième partie de la thèse est consacrée à la présentation et la discussion des résultats de notre travail. À la lumière des réponses données par nos intervenants, il ressort que la créativité est une composante essentielle à prendre en compte au sein des organisations. Non seulement elle soutient l'innovation et le progrès, mais en plus elle assure la survie des startups. Notre étude révèle également que la créativité doit être intégrée à la culture et la stratégie globale de la structure. Le but étant d'avoir une véritable politique en matière de gestion de la créativité, ainsi qu'une cohérence entre les pratiques et la stratégie d'activité.

Ainsi, les résultats de notre étude viennent compléter les travaux sur la définition de la créativité. En effet, nous avons pu ajouter à la définition consensuelle cette idée qu'être créatif c'est aussi avoir la capacité d'utiliser ce qui existe déjà. Par ailleurs, notre thèse a permis de compléter les études sur le processus créatif classique, d'énumérer les principales caractéristiques d'un individu créatif, de déterminer les facteurs de motivations intrinsèque, et de comprendre l'importance du rôle du manager dans la créativité organisationnelle. Ainsi, l'idée générale qui revient : c'est celle selon laquelle la créativité est le fruit de l'interaction entre la créativité individuelle et la créativité organisationnelle. Dans l'optique d'un management de la créativité, les implications organisationnelles sont essentielles. Le modèle

théorique du management de la créativité résultant de ce travail vient illustrer les conclusions servant de réponse à notre problématique.

Au terme de notre recherche, et à l'aune de nos résultats et des analyses qui ont été faits, nous pensons que cette thèse apporte quelques contributions : principalement théoriques et managériales.

Sur le plan théorique, notre étude permet tout d'abord de mieux décrire les processus de création au sein des startups. En effet, au-delà des caractéristiques personnelles et de la motivation intrinsèque, notre travail décrit comment l'organisation et ses acteurs (notamment le manager) contribuent à établir une culture de la créativité. Ainsi, le développement d'un environnement organisationnel créatif passe par l'alignement entre la créativité individuelle des employés et la créativité organisationnelle. De plus, ce travail de recherche contribue à enrichir la compréhension et la définition consensuelle de la créativité. L'aspect mis en exergue ici, est celui de l'exploitation de l'existant pour l'appliquer à un autre contexte.

Sur le plan managérial, notre recherche est susceptible d'être utile aux entreprises concernées par la mise en place d'une culture de l'entreprise basée sur la créativité. Ainsi, notre thèse permet aux praticiens d'avoir une meilleure connaissance sur le sujet, mais aussi sur les pratiques et dispositifs organisationnels permettant de bâtir une structure favorisant les comportements créatifs. Par ailleurs, cette enquête démontre également l'importance et l'influence du manager dans l'épanouissement créatif des collaborateurs. En effet, le rôle qui lui incombe va au-delà des rôles classiques du manager.

En outre, notre étude apporte un éclairage certain sur les modes de fonctionnement des startups, et l'environnement qui les entoure. L'un des acteurs majeurs dans la création et l'accompagnement des startups sont les incubateurs. Les résultats de notre travail montrent qu'il serait judicieux d'insérer des modules supplémentaires et beaucoup plus approfondis sur la notion de créativité et ses composantes, au sein des structures d'accompagnement des startups. L'idée étant que cette thématique soit assimilée et incorporée à tous les niveaux de la structure, et dans le fonctionnement organisationnel même de celle-ci. Cela permettra aussi d'avoir une cohérence interne entre la stratégie d'activité, les profils recherchés et les pratiques de ressources humaines à adopter.

Bien que cette recherche comporte de nombreux apports, comme tout travail de recherche elle présente des limites.

La principale limite est d'ordre méthodologique. En effet, le nombre d'entretien recueilli pour notre étude semble assez faible. Ceci s'explique par les différentes difficultés rencontrées sur le terrain. Comme autre limite, il y a également le fait que nous nous soyons concentrés uniquement sur la vision des patrons de startups.

Les limites évoquées ci-dessus débouchent sur des perspectives de recherche.

Pour nos recherches futures, il serait intéressant d'interroger un plus grand nombre d'intervenant. Ainsi, nous pourrions agrandir la taille de notre échantillon. Nous pourrions également envisager de ne plus nous limiter seulement aux startups de la région Occitanie. Tout ceci dans le but pourquoi pas d'opérer des comparaisons entre régions, secteurs d'activités ou même incubateurs. Nous souhaitons également dans l'avenir aborder les questions relatives au lien entre créativité et leadership, à l'intrapreneuriat, à l'innovation et aux compétences émotionnelles dans la créativité organisationnelle. Enfin, nous souhaitons renforcer et approfondir notre modèle du management de la créativité, en vue de le transposer et de questionner sa pertinence dans des types d'organisations autres que celles des startups.

Pour finir, nous avons vécu cette année 2020 une crise sanitaire qui a complètement bouleversé la vie de la société. Cette crise a entraîné d'autres crises sur le plan politique, économique et sociales ; obligeant tous les acteurs de la société à changer leur manière de vivre, de consommer et de travailler. Les entreprises ont donc dû se réorganiser et s'adapter. De ce fait on assiste à l'explosion du télétravail et une refonte même des modes de management. Il serait donc intéressant pour l'avenir de mener des recherches sur les transformations organisationnelle et managériale dans les entreprises survenues après la pandémie du coronavirus. Par ailleurs, la créativité est plus que jamais d'actualité car elle vecteur d'adaptabilité mais aussi de survie dans le contexte actuelle.

# BIBLIOGRAPHIE

---

---

## A

Albasio, B., & Cravero, G. (2017). *Creative Attitude—Pour inspirer, motiver, collaborer et innover en entreprise*. Dunod.

Alami, S., Desjeux, D. & Garabuau-Moussaoui, I. (2009). *Les méthodes qualitatives*. Paris, PUF, collection Que-sais-je ?

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. & Ehlinger, S. (2007). Analyse des représentations et de discours, in Thiétart R.-A. (éd.). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 3e édition, pp. 492-520.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In T. R.-A. et al (Éd.), *Méthodes de Recherche en Management* (p. 14-47). Dunod.

Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization*.

Amabile, T.M., Hennessey, B.A. & Grossman, B.S. (1986), Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 50, n°1, pp. 14-23

Amabile, T., & Gryskiewicz, S. S. (1987), *Creativity in the R&D laboratory*. Center for Creative Leadership.

Amabile, T. M. (1988), A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw et L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 10, pp. 123- 167. Greenwich, CT: JAI Press.

Amabile, T. M. (1992), *Social Environments that Kill Creativity*. In S. S. Gryskiewicz and A. D. Hills, Readings in Innovation. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). *The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations*.

Amabile, Teresa M. (1996). *Creativity in context: Update to « The Social Psychology of Creativity. »* (Vol. xviii). Westview Press.

Amabile, Teresa M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39–58.

Amabile, T. (2012). *Componential theory of creativity*. Harvard Business School Boston, MA.

Appelo, J. (2010). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders* (1<sup>re</sup> éd.). Addison Wesley.



Archier, G., & Sérieux, H. (2000). *L'Entreprise du 3e type* (Nouvelle édition). SEUIL.

Arnaud, B., & Caruso Cahn, S. (2019). *La boîte à outils de l'intelligence collective*. Dunod.

Autissier, D., Johnson, K. J., & Moutot, J.-M. (2016). L'innovation managériale : Rupture ou évolution du management. *Question(s) de management*, n° 13(2), 25-33.

Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? *Le Libellio d'AEGIS*, 7(2-Eté), 33-46.

## B

Barabel, M., & Meier, O. (2015). *Manageor - 3e éd. : Les nouvelles pratiques du management*. Dunod.

Bazeley, P. (2007). *Qualitative Data Analysis with Nvivo*, Sage Publications, London.

Bardin, D. (2006). *Management de la Créativité en Entreprise*. Economica.

Bardin, L. (2001). *L'analyse de contenu* (2e éd.). Presses Universitaires de France - PUF.

Barlow, C. M. (2000). Guilford's Structure of the Intellect. *The Co-Creativity Institute*.

Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual review of psychology*, 32(1), 439-476.

Barrand, J. (2012). *Le manager agile—2e édition—Agir autrement pour la survie des entreprises* (2e édition). Dunod.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2007). La collecte de données et la gestion de leurs sources. In T. R.A (Éd.), *Méthodes de recherche en management* (p. 228-262). Dunod - 3ème édition.

Bazeley, P. (2007). *Qualitative Data Analysis with Nvivo*. Sage Publications, London.

Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? *Communication présentée à la 10e Conférence de l'Association internationale de management stratégique*, 27.

Bertacchini, Y. (2009). *Petit Guide à l'usage de l'Apprenti-Chercheur en Sciences Humaines & Sociales*. Coll les ETIC, Presses Technologiques, Toulon.

Boden, M. A. (2003). *The Creative Mind : Myths and Mechanisms* (2nd edition). Routledge.

Bono, E. de. (2013). *La boîte à outils de la créativité. Par l'inventeur de la pensée latérale*. (1<sup>re</sup> éd.). Editions d'Organisation.

Bouillercé, B., & Carré, E. (2000). *Savoir développer sa créativité*. Retz.

Bouchard, V., & Bos, C. (2006). Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle. *Revue française de gestion*, no 161(2), 95-109.

Bouillierce, B., & Carré, E. (2000). *Savoir développer sa créativité*. Retz.

Brabet, J. (1988). Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? *Recherches et applications en Marketing*, vol 3, n°1, pp 75-89.

Burger-Helmchen, T., Hussler, C., & Cohendet, P. (2016). *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*. EMS.

## C

Campehouth, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales—5e éd.* (5e édition revue et augmentée). Dunod.

Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

Carrier, C. (2007a). Cultiver la créativité et gérer l'innovation dans la PME. Dans L.-J. Filion (dir.), *Management des PME, de la création à la croissance* (p. 119-129). Montréal, Pearson.

Carrier, C. (2007b). *Principes et pratiques de gestion de la créativité organisationnelle en contexte de PME*. 23e Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Fribourg, Allemagne.

Carrier C., & Gelinas, S. (2011). *Créativité et Gestion, Les idées au service de l'innovation*, Presses de l'Université du Québec, Québec.

Carrier, C., & Szostak, B. (2014). Introduction au dossier thématique - Créativité, PME et entrepreneuriat : Des zones d'ombre et de lumière. *Revue internationale P.M.E.*, 27(1), 13-34.

Chabault, D., Hulin, A., Leroy, D., & Soparnot, R. (Éds.). (2013). *La gestion des ressources humaines au service des réseaux d'innovation*. l'Harmattan, DL 2013.

Chader, A., & Ovono Beyeme, D. (2019). Les compétences émotionnelles des dirigeants au service de la créativité organisationnelle. Une étude dans les startups de la Région Occitanie. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, n° 37(4), 53-78.

Chanal, V., Defelix, C., Galey, B., & Lacaze, D. (2005). Les personnes innovantes dans les entreprises doivent-elles faire l'objet d'une GRH spécifique? Une étude exploratoire. *Do People with Innovative Ideas in Companies need Specific HRM? An Exploratory Study.*, 22(2), 99-113.

Cohendet, P. (2016). *Arthur Koestler - Aux origines de l'acte créatif : La bisociation* (1<sup>re</sup> éd.). Éditions EMS.

Cohendet, P., & Simon L. (2007), Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 587-605.

Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (1990). Grounded theory research : Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1).

Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (1992). Doing qualitative research. In *Annual North American Primary Care Research Group Meeting, 19th, May, 1989, Quebec, PQ, Canada*. Sage Publications, Inc.

Croom, S. (1999). *Research Methodology in operation management*. Eden Seminar, Bruxelles.

Csikszentmihalyi, M., (1996), *Flow and the psychology of discovery and invention*, NY: HarperCollins

Csikszentmihalyi, M. (1996). The creative personality. *Psychology today*, 29(4), 36–40.

Csikszentmihalyi, M., & Farny, C.-C. (2006). *La créativité (Réponses)*. Robert Laffont.

Csikszentmihalyi, M. (2013). *Creativity : Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (Reprint edition). Harper Perennial.

## D

Dacey, J. S., & Lennon, K. H. (1998). *Understanding Creativity : The Interplay of Biological, Psychological, and Social Factors* (1 edition). Jossey-Bass.

David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. In *Conférence de l'AIMS* (pp. 1-23).

De Ketele, J. M., & Rogers, X. (1996). Méthodologie du recueil d'informations, fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents. Paris : De Boeck & Larcier.

De Stobbeleir, K., De Clippeleer, I., Dewettinck, K., & Ashford, S. (2010). From creativity to success : Barriers and critical success factors in the creative process. *Vlerick Leuven Gent Management School*.

Dechamp, G., & Szostak, B. (2016). *Créativité organisationnelle et territoire créatif : Nature de l'influence et enjeux stratégiques pour les organisations*.

Deci, E. L., & Ryan R.M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum.

Delayre, S., Zaoui, C., Reguis, J., & Zahariev, E. (2015). *Livre blanc Entreprise Agile*. Deloitte France.

Demers, C. (2003). L'entretien, in Giordano Y. (éd.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Éditions Management & Société, Caen, pp. 173-210.

Dépelleau, F. (2010). *La démarche d'une recherche en sciences humaines : De la question de départ à la communication des résultats*. De Boeck Université.

Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. (1999), Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective, *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, pp. 286-307

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). Chapitre 10. Validité et fiabilité de la recherche. In *Méthodes de recherche en management : Vol. 4e éd.* (P. 297-331). Dunod.

Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative—Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. VUIBERT.

Durand, R. (2006). Créativité organisationnelle. *Revue française de gestion*, no 161(2), 91-94.

## E

Eysenck, H. J. (1995). *Genius : The Natural History of Creativity*. Cambridge University Press.

## F

Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : Lexicale, linguistique, cognitive, thématique. *XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*, pp 1-16.

Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Review : An Official Journal of the Society for Personality and Social Psychology, Inc*, 2(4), 290-309.

Feist, G. J. (2003). *Predicting creativity from early to late adulthood : Intellect, potential, and personality*. ResearchGate.

Feldhusen, J. F. (1995). Creativity : A Knowledge Base, Metacognitive Skills, and Personality Factors. *The Journal of Creative Behavior*, 29(4), 255-268.

Fenneteau, H. (2007). *Enquête : Entretien et questionnaire* (Dunod).

Ferrary, M. (2013). Écosystème intrapreneurial et innovation. *Revue française de gestion*, 4, 107-122

Ford, C. M. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.

## G

Gaujard, C. (2008a). An innovative organization in a context of ruptures : A french ict start-up idealtpe, Abstract. *Journal of Innovation Economics & Management*, 2, 105-124.

Gaujard, C. (2008b). Vers un nouvel idéaltype organisationnel : Une application de la méthode wébérienne aux start-up actuelles. *Innovations*, 27, 163-182.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.

Getz, I. (2002). *Créativité organisationnelle : Regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*. Vuibert.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglberg, A.-C. (2017). « L'entreprise libérée » : Analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXIII (56), 205-224.

Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*. Management et Société.

Glover, J. A., Ronning, R. R., & Reynolds, C. (2013). *Handbook of Creativity*. Springer Science & Business Media.

Grange, T., & Roche, L. (1998). *Management et technologie pour un développement de l'imaginaire en entreprise*. Maxima.

Grawitz, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz.

Groff, A., Chenevier, E., & Debois, F. (2011). *La Boîte à outils de la créativité*. Dunod.

Guibert, J., & Jumel, G. (1997). *Méthodologie des pratiques de terrain en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Guilford, J. P. (1967). Creativity : Yesterday, Today and Tomorrow. *The Journal of Creative Behavior*, 1(1), 3-14.

Guilford, J. P. (1971). Some Misconceptions Regarding Measurement of Creative Talents\*. *The Journal of Creative Behavior*, 5(2), 77-87.

## H

Hamel, G., Breen, B., Fréry, F., & Pavillet, M.-F. (2008). *La Fin du management : Inventer les règles de demain*. Vuibert.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations*. De Boeck Supérieur.

Herrmann, N. (1989). *The Creative Brain* (Revised). Ned Herrmann Group.

Herrmann, N. (1992). *Les dominances cérébrales et la créativité*. Retz.

## K

Kacioui-Maurin, E. (2011). *Exploration et exploitation, les formes d'ambidextrie organisationnelle dans l'innovation de services : le cas des prestataires de services logistiques* (Doctoral dissertation, Aix-Marseille 2).

Kaufman, J., & A Beghetto, R. (2009). Beyond Big and Little : The Four C Model of Creativity. *Review of General Psychology - REV GEN PSYCHOL*, 13.

Kaufman, J. C., & Sternberg, R. J. (2010). *The Cambridge Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.

Kaufmann, J.-C. (1996). *L'entretien compréhensif*. Nathan.

## L

Le Loarne, S., Blanco, S., Burdier, E., Chuat, M., Genet, C., Grenier, C., Stoztak-Tapon, B., Sabatier, V., & Thouvenot, C. (2012). *Management de l'Innovation 2e Edition* (2e édition). Pearson Education.

Leboutet, L. (1970). La créativité. *L'année psychologique*, 70(2), 579-625.

Lejeune, C. (2015). *Manuel d'analyse qualitative : Analyser sans compter ni classer* (1re éd.). De Boeck.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE.

Lubart, T., Mouchiroud, C., Tordjam, S., & Zenasni, F. (2003). *Psychologie de la créativité*. Armand Colin.

Lubart, T., Mouchiroud, C., Tordjman, S., & Zenasni, F. (2015). *Psychologie de la créativité—2e édition* (2e édition). Armand Colin.

Lubart, T., & Pacteau, C. (2005). *Le développement de la créativité*. Sciences Humaines.

## M

Marshall, C., & Rossman, G. B. (1989). *Designing Qualitative Research*. SAGE Publications.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*.

Maslow, A. H. (1968). *Toward a Psychology of Being*. Van Nostrand.

Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. *Communication à la conférence de l'AIMS*.

Mednick, S. (1962). The associative basis of the creative process. *Psychological Review*, 69(3), 220-232.

Meier, O., & Schier, G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? Abstract. *Management & Avenir*, 20, 179-198.

Miles M. B., Huberman A. M. (1991). *Analyse des données qualitatives*. Recueil de nouvelles méthodes, De Boeck Université, Bruxelles.

Mintzberg, H. (1998). *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'Organisation.

Mintzberg, H. (2011). *Manager : Ce que font vraiment les managers*. VUIBERT.

Mintzberg, H., Béhar, J.-M., & Tremblay, N. (2004). *Le management : Voyage au centre des organisations* (2e édition revue et corrigée). Editions d'Organisation.

Mintzberg, H., & Romelaer, P. (2006). *Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre* (2e édition). Editions d'Organisation.

Mnisri, K. (2007). La créativité appliquée à l'organisation : Apports et limites. Proposition d'un cadre d'analyse. *5eme congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat : Sherbrooke, Québec. Canada.*

Moran, S. (2010). The Roles of Creativity in Society. In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Éds.), *The Cambridge Handbook of Creativity* (p. 74-90). Cambridge University Press.

Mucchielli, A. (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.

Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* (3e édition revue et augmentée). Armand Colin.

## N

Nagel, R. N., & Dove, R. (1991). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy : An Industry-Led View*. DIANE Publishing.

## O

Osborn, A. (1960). *Your creative power, how to use imagination to brightten life, to get ahead*. Charles Scribner's Sons.

Osborn, A. F. (1963). *Applied Imagination : Principles and Procedures of Creative Problem-Solving : Third Revised Edition* (3rd Revised edition). Charles Scribner's Sons.

## P

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales—4e éd.* (4e édition). Armand Colin.

Paris, T. (2010). *Manager la créativité : Innover en s'inspirant de Pixar, Ducasse, les Ateliers Jean Nouvel, Hermès...* Pearson Education France.

Parmentier, G., & Mangematin, V. (2009). Innovation et création dans le jeu vidéo. *Revue française de gestion*, 191, 71-87.

Parmentier, G., & Mangematin, V. (2014). Orchestrating innovation with user communities in the creative industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 83, 40–53.

Parmentier, G., & Szostak, B. (2015). *La créativité organisationnelle vue comme sous l'angle du management stratégique : Proposition du concept de capacité créative d'une organisation*.

Patton, M. Q. (1991). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park, CA : Sage.

Plane, J.-M. (2016). *Management des organisations—4e éd. - Théories, concepts, performances* (4e édition). Dunod.

Puozzo, I. C. (2016). *La créativité en éducation et formation : Perspectives théoriques et pratiques*. De Boeck Supérieur.

Pupion (D), P.-C. (2012). Le rôle de l'incubateur public dans la création d'entreprises innovantes : Le cas Etincel. *Gestion 2000, Volume 29(6)*, 67-78.

## Q

Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (Eds.). (1988). *Ballinger series on innovation and organizational change. Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.

## R

Reeve, J., & Masmoudi, S. (2012). *Psychologie de la motivation et des émotions*. De Boeck supérieur.

Robert, É., & Ridde, V. (2013). L'approche réaliste pour l'évaluation de programmes et la revue systématique : De la théorie à la pratique. *Mesure et évaluation en éducation*, 36(3), 79

Robinson, A. G., & Getz, I. (2007). *Vos idées changent tout !* (2<sup>e</sup> éd.). Editions d'Organisation.

Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. In *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (p. 101-137). De Boeck.

Rouquette, M.-L. (2007). *La créativité* (7<sup>e</sup> édition). Presses Universitaires de France - PUF.

Runco, M. A. (1994). *Problem Finding, Problem Solving, and Creativity*. Greenwood Publishing Group.

Runco, M. A. (2013). *Longitudinal Studies of Creativity: A Special Issue of Creativity Research Journal*. Routledge.

## S

Sadler-Smith, E. (2015). Wallas' Four-Stage Model of the Creative Process : More Than Meets the Eye ? *Creativity Research Journal*, 27(4), 342-352.

Saibi, M. (2016). Vers un modèle d'ambidextrie au sein des PME : les enseignements d'une étude de cas. *Gestion 2000*, volume 33(1), 53-84.

Saldana, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. SAGE Publications Ltd.

Sarooghi, H. Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). « Examining the relationship between creativity and innovation: A meta- analysis of organizational, cultural, and environmental factors », *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n° 5, p. 714-731.

Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe* (p. 432). Economica.



Scouarnec, A. (2004). L'observation des métiers : définition, méthodologie et “actionnabilité” en GRH. *Management & Avenir*, 1(1), 23-42.

Shiu, E. (2017). *Research Handbook of Innovation and Creativity for Marketing Management*. Edward Elgar Publishing.

Simon, F. (2016). Teresa Amabile L'influence de l'environnement social sur la créativité. In *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, EMS.

Simonton, D. K. (1984). *Genius, Creativity, and Leadership—Dean Keith Simonton* | Harvard University Press.

Stern, S., & Robinson, A.-G. (2000). *L'entreprise créative. Comment les innovations surgissent vraiment*. <http://www.decitre.fr/livres/l-entreprise-creative-9782708124851.html>

Sternberg, R. J. (1988). *The Nature of Creativity : Contemporary Psychological Perspectives*. Cambridge University Press.

Sternberg, R. J. (2006). The nature of creativity. *Creativity research journal*, 18(1), 87–98.

Sternberg, R. J. (2011). *Handbook of Creativity*. Cambridge University Press.

Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1992). Creativity : Its Nature and Assessment. *School Psychology International*, 13(3), 243-253.

## T

Timbal-Duclaux, L. (1991). *La stratégie de la créativité dans l'entreprise... Et ses tactiques* (1re éd.). Retz.

Thietart et al., R.-A. (2003). *Méthodes de recherche en management* (2e éd.). Dunod.

Thietart et al., R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management—4ème édition* (4e édition). Dunod.

Torrance, E. P. (1976). *Tests de pensée créative de E.P. Torrance*. Centre de psychologie appliquée.

## U

Usunier, J.-C., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (1993). *Introduction à la recherche en gestion*. Economica.

## V

Vernon, P. E. (1973). Creativity : A Current Bandwagon. *Canadian Psychologist/Psychologie Canadienne*, 14(1).

Viala, C., & Perez, M. (2010). *Modèle de créativité organisationnelle*.

Villalba, E. (2008). On creativity. *Towards an Understanding of Creativity and its Measurements, JRC Scientific and Technical Reports, European Communities, Luxembourg.*

## W

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

Wacheux, F. (2005). Chapitre 1. Compréhension, explication et action du chercheur dans une situation sociale complexe. *Methodes Recherches*, 9-30.

Wallas, G. (1926). *The art of thought*. Harcourt, Brace and Company.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

## Y

Yin, R. K., (1994). *Case Study Research Design and Methods: Applied Social Research and Methods Series*. Second edn. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

## Z

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations* (99 edition). Wiley.

# TABLES DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>IV</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>VIII</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>X</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>XII</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	<b>1</b>
<i>Section.I Le contexte de la Recherche.</i> .....	<b>2</b>
I.1 Les mutations économiques .....	2
I.2 Les changements générationnels .....	3
I.3 Les évolutions du management .....	5
I.4 Les nouvelles technologies de l'information et de la communication .....	6
I.5 Le phénomène des startups.....	7
I.6 De la créativité à l'innovation .....	9
<i>Section.II Objectif de la recherche</i> .....	<b>10</b>
<i>Section.III Questionnement théorique de la recherche</i> .....	<b>11</b>
<i>Section.IV Enjeux de la recherche</i> .....	<b>13</b>
<i>Section.V Plan de la thèse</i> .....	<b>14</b>
<b>PARTIE I</b> .....	<b>16</b>
Fondements théoriques et méthodologie de la recherche .....	16
<b>CHAPITRE I</b> .....	<b>18</b>
<b>PRINCIPES THÉORIQUES DE LA CRÉATIVITE : REVUE DE LA LITTÉRATURE</b> .....	<b>18</b>
<i>Section.I Le cadre conceptuel</i> .....	<b>19</b>
I.1 De la pensée créative à la créativité .....	19
I.2 Psychologie de la créativité.....	20
I.2.a La théorie des traits et des facteurs .....	21
I.2.b La théorie associationiste .....	21
I.2.c La théorie psychanalytique .....	21
I.2.d La théorie behavioriste .....	22
I.2.e La théorie gestaltiste.....	22
I.2.f La théorie existentialiste.....	23
I.2.g La théorie interpersonnelle.....	23
I.3 Les multiples définitions de la créativité .....	23
I.3.a Un concept difficile à définir .....	23
A. La créativité vue comme un processus .....	25
B. La créativité vue comme une méthode.....	27
C. La créativité vue comme un résultat .....	28
I.3.b La définition consensuelle de la créativité .....	29
I.4 Conclusion de la section I.....	31
<i>Section.II Les principales approches concernant l'étude de la créativité</i> .....	<b>32</b>
II.1 Approche psychologique de la créativité.....	32
II.1.a Créativité et personnalité .....	32
II.1.b Créativité et intelligence .....	34
II.2 Approche multivariée de la créativité.....	36
II.2.a Les facteurs cognitifs (intelligence et connaissances) .....	37
II.2.b Les facteurs conatifs .....	38
II.2.c Les facteurs émotionnels .....	38
II.2.d Les facteurs environnementaux .....	39
II.3 Autres approches .....	41
II.4 Conclusion de la section II.....	41
<i>Section.III La créativité individuelle</i> .....	<b>43</b>

III.1	Les sources de la créativité individuelle .....	43
III.1.a	Les capacités cognitives à la créativité .....	44
III.2	La motivation .....	47
III.2.a	La motivation intrinsèque .....	49
III.2.b	La motivation extrinsèque .....	50
III.3	Le processus créatif .....	50
III.3.a	Le modèle classique du processus créatif en 4 étapes .....	51
III.3.b	Les extensions au modèle classique de Wallas .....	52
III.3.c	Les critiques au modèle classique .....	53
III.3.d	Exploration et exploitation .....	54
III.4	Conclusion de la section III .....	56
<b>Section.IV</b>	<b>La créativité organisationnelle.....</b>	<b>57</b>
IV.1	Fondement et définitions de la créativité organisationnelle .....	57
IV.2	Les approches majeures concernant la créativité organisationnelle .....	61
IV.2.a	Le modèle componentiel d'Amabile.....	62
IV.2.b	Le modèle de Woodman, Sawyer et Griffin .....	66
IV.3	Le rôle des managers.....	69
IV.3.a	Le manager créatif ou imaginatif.....	76
IV.3.b	Le manager Agile .....	78
IV.4	Conclusion de la section IV.....	81
<b>Section.V</b>	<b>Culture de la créativité en entreprise.....</b>	<b>82</b>
V.1	Les dispositifs permettant de développer la créativité .....	82
V.1.a	Stimuler la créativité individuelle .....	82
A.	Les méthodes analytiques (rationnelles) .....	83
B.	Les méthodes heuristiques (irrationnelles).....	84
C.	Quelques autres méthodes de créativité .....	85
V.1.b	Stimuler la créativité organisationnelle .....	90
A.	Les moyens applicables en entreprise .....	90
B.	Les structures organisationnelles favorisant la créativité.....	97
V.2	Les obstacles à la créativité.....	105
A.	Les obstacles individuels .....	105
B.	Les obstacles organisationnels .....	106
V.3	Conclusion de la section V .....	108
	Conclusion Chapitre I.....	109
CHAPITRE II.....		110
POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE .....		110
<b>Section.I</b>	<b>Paradigmes épistémologique et modes de raisonnements.....</b>	<b>111</b>
I.1	Positionnement épistémologique.....	113
I.1.a	Le constructivisme .....	115
I.1.b	L'interprétativisme.....	115
I.1.c	Le positivisme .....	116
I.2	Modes de raisonnement scientifique et démarche scientifique .....	119
I.2.a	L'induction.....	119
I.2.b	L'abduction .....	120
I.2.c	La déduction .....	120
I.2.d	Raisonnement retenu pour notre étude .....	120
I.3	Hypothèses et modèles de recherche .....	121
I.4	Conclusion de la section I.....	123
<b>Section.II</b>	<b>Démarche méthodologique .....</b>	<b>124</b>
II.1	Approche qualitative et approche quantitative .....	125
II.2	L'approche qualitative .....	126
II.3	Stratégie de collecte des données .....	127
II.3.a	Contexte de recueil des données.....	128
II.3.b	Méthode de collecte des données.....	130
A.	La collecte des données .....	130
B.	L'entretien et le guide .....	131
C.	Description de l'échantillon.....	133
D.	L'observation pour enrichir la collecte des données .....	134
II.3.c	Analyse des données.....	135
A.	L'analyse thématique .....	135
B.	Codage avec le logiciel Nvivo 12.....	136
II.4	Conclusion de la section II.....	139

<i>Section.III</i>	<i>La validité et la fiabilité de la recherche</i> .....	140
III.1	La validité du construit .....	140
III.2	La validité interne .....	141
III.3	La validité externe .....	141
III.4	La fiabilité de la recherche.....	142
III.5	Conclusion de la section III .....	143
	Conclusion du Chapitre II.....	144
	Conclusion de la Partie I .....	145
PARTIE II.....		146
Le management de la créativité : .....		146
Résultats et discussions.....		146
CHAPITRE III.....		148
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....		148
<i>Section.I</i>	<i>La créativité vue par les acteurs</i> .....	149
I.1	Définition.....	149
I.2	Le processus créatif.....	154
I.2.a	Ceux qui ne parlent pas de processus créatif .....	154
I.2.b	Ceux qui parlent d'un processus créatif .....	156
I.3	La créativité et ses limites .....	160
I.3.a	Pourquoi favoriser la créativité ? .....	160
I.3.b	Les limites à la créativité.....	163
I.4	Conclusion de la section I.....	165
<i>Section.II</i>	<i>Les caractéristiques de l'individu créatif</i> .....	166
II.1	Les caractéristiques individuelles .....	166
II.2	La motivation .....	171
II.3	Les pratiques managériales favorables et défavorables à la créativité.....	175
II.3.a	Les pratiques favorables aux comportements créatifs.....	175
II.3.b	Les pratiques défavorables aux comportements créatifs .....	176
II.4	Conclusion de la section II.....	177
<i>Section.III</i>	<i>Les composantes de la créativité organisationnelle</i> .....	178
III.1	La structure organisationnelle.....	178
III.2	Le rôle du manager .....	181
III.3	Outil et moyens organisationnels pour favoriser la créativité .....	185
III.4	Conclusion de la section III .....	188
	Conclusion du chapitre III .....	189
CHAPITRE IV .....		190
DISCUSSION DES RESULTATS, CONTRIBUTION, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE .....		190
<i>Section.I</i>	<i>Discussion de la recherche</i> .....	191
I.1	Discussions des principaux résultats.....	191
I.2	Modèle théorique de la recherche .....	196
I.2.a	Discussion du test de la première hypothèse.....	196
I.2.b	Discussion du test de la deuxième hypothèse.....	197
I.2.c	Discussion du test de l'hypothèse centrale et modèle théorique de la recherche .....	198
I.3	Conclusion de la section I.....	200
<i>Section.II</i>	<i>Contributions générales de la recherche</i> .....	201
II.1	Les contributions théoriques .....	201
II.2	Les contributions managériales .....	202
II.2.a	La créativité au cœur de la culture d'entreprise .....	202
II.2.b	L'attitude du manager .....	203
II.2.c	Accompagnement et formation dans les incubateurs.....	203
II.3	Conclusion de la section II.....	205
<i>Section.III</i>	<i>Limites et perspectives de la recherche</i> .....	206
III.1	Les limites de la recherche .....	206
III.2	Les perspectives de la recherche.....	206
III.3	Conclusion de la section III .....	208
	Conclusion du chapitre IV .....	209
	Conclusion de la Partie II .....	210

CONCLUSION GÉNÉRALE.....	211
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>216</b>
<b>TABLES DES MATIÈRES.....</b>	<b>227</b>
ANNEXES.....	231
Annexe 1 : Guide d’entretien .....	232
Annexe 2 : Répartition de l’échantillon par sexe.....	234
Annexe 3 : Répartition de l’échantillon par poste et par statut.....	235
Annexe 4 : Répartition de l’échantillon par tranche d’âge.....	236

# **ANNEXES**

# Annexe 1 : Guide d'entretien

## **I. Présentation**

- Dahn OVONO BEYEME, Doctorant en Sciences de Gestion à l'Université Paul Valéry au Laboratoire CORHIS.
- Mon sujet de thèse porte sur **le Management de la créativité dans les organisations innovantes telles que les startups**.
- Dans le but de ne perdre aucunes informations et pour une meilleure retranscription des données, cet entretien sera enregistré. Cependant les résultats seront anonymes.
- Présentation complète de l'interlocuteur : Age, diplôme, parcours professionnel, poste, fonction, taille et secteur de l'entreprise.
- Contexte de création de l'entreprise.

## **II. La créativité**

*Objectif : Définir la créativité et déterminer les étapes du processus créatif.*

1. Selon vous, qu'est-ce que la créativité ? Comment se manifeste-t-elle ?
2. Quelles sont les étapes du processus créatif ?
3. Pourquoi faut-il favoriser la créativité ?

## **III. La créativité individuelle**

*Objectif : Déterminer les traits de personnalités d'un individu créatif.*

1. Pouvez-vous me dire quelles sont les caractéristiques d'un individu créatif ?
2. En quoi les individus créatifs sont-ils différents des autres salariés ?
3. Qu'est-ce qu'ils peuvent apporter de plus qu'eux ?
4. Quels sont selon-vous, les facteurs favorables et défavorables à l'expression des comportements créatifs ?

## **IV. La motivation**

*Objectif : Vérifier que la motivation est une composante importante dans l'expression de la créativité.*

1. Quel lien faites-vous entre motivation et créativité ?
2. Les leviers motivationnels des personnes créatives sont-ils les mêmes que ceux des autres salariés ?
3. Comment motiver ces personnes ?



## **V. La créativité organisationnelle**

*Objectif : Vérifier que l'organisation joue un rôle prépondérant dans la mise en place d'une culture de la créativité.*

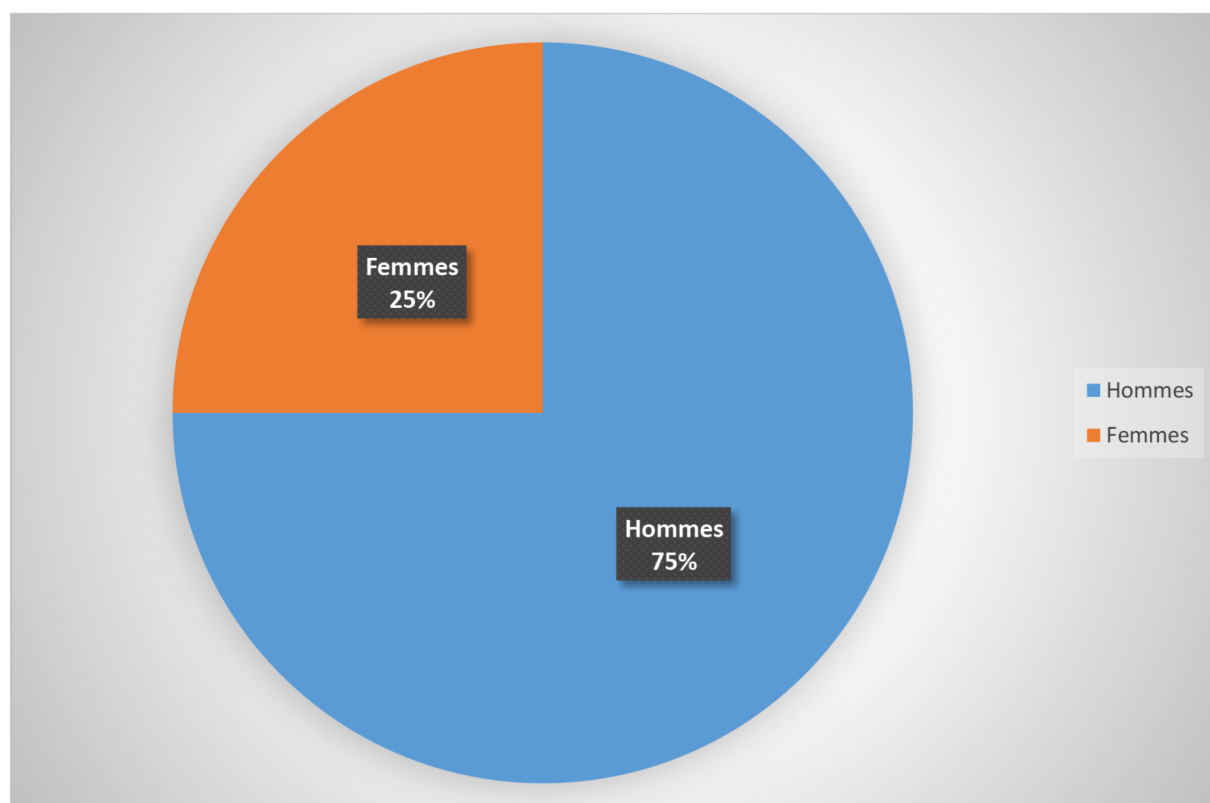
1. Selon vous, quels peuvent-être les moyens utilisés par l'organisation pour favoriser les comportements créatifs ?
2. Quelles sont les structures organisationnelles favorisant la créativité ?
3. Dans un tel contexte, quel serait le rôle du manager ?
4. Comment doit-il se comporter ?

## **VI. Les attentes de l'organisation**

*Objectif : Déterminer les limites à la créativité, et la vision à long terme du dirigeant.*

1. La créativité est-elle forcément bénéfique pour l'organisation ?
  2. Pouvez-vous donner des limites à la créativité ?
  3. Par rapport à tout ce qui a été dit, votre entreprise est-elle créative ? Quels sont vos objectifs à terme ?
- Avez-vous des choses à rajouter concernant cette thématique ?
  - Avons-nous oublié de traiter un point qui semble important pour vous ?
  - Comment avez-vous trouvé l'entretien ?

## Annexe 2 : Répartition de l'échantillon par sexe



### Annexe 3 : Répartition de l'échantillon par poste et par statut

Poste occupé	Personnes interrogées	En %
Président / Patron / Directeur Général	19	59 %
Responsable	6	19 %
Chargé des ventes et du marketing	1	3 %
Responsable R&D	3	9 %
Chargé de communication interne	1	3 %
Ingénieur projet mécanique	1	3 %
Conseiller scientifique	1	3 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

Statut	Personnes interrogées	En %
Fondateur	14	44 %
Cofondateur	15	47 %
Ni l'un, ni l'autre	3	9 %
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

## **Annexe 4 : Répartition de l'échantillon par tranche d'âge**

