

Chapitre 9

La créativité sous contraintes organisationnelles

Ce chapitre d'ouvrage a été publié dans le livre **Management des situations extrêmes des expéditions polaires aux organisations orientées exploration** aux Editions ISTE, pour la citation :

Guy Parmentier (2019). *La créativité sous contraintes organisationnelles* dans l'ouvrage collectif : Management des situations extrêmes des expéditions polaires aux organisations orientées exploration, sous la direction de P. Lièvre, M. Aubry, G. Garel. ISTE Editions.

1. Introduction

La créativité en tant que processus de génération et de sélection d'idées nouvelles, utiles et réalisables est de nature paradoxale. D'un côté, le processus de création devrait être peu structuré, ouvert, et peu contraint avec de larges ressources, du temps et de l'espace pour que les idées émergent et mûrissent (Amabile, 1996 ; Shalley et al., 2004). Pour s'exprimer, la créativité des individus aurait besoin d'un cadre protégé des sollicitations extérieures, confortables et dans un bel environnement, et de longues périodes d'incubation, un rythme récurrent d'activités, l'accès à une information de qualité et abondante, et de nombreuses connexions avec des collègues dans des disciplines variées (Csikszentmihalyi, 2006). D'un autre côté, les praticiens de la créativité mettent au point des méthodes structurées pour canaliser la créativité dans un espace et une période temporelle contrainte (Osborn, 1953). Pour de nombreux chercheurs, la créativité des individus et des équipes est favorisée par les contraintes en termes de ressources, de temps et de procédures (Baer et Oldham, 2006 ; Ohly et Fritz, 2010). De même, pour résoudre des problèmes qui intègrent de nombreuses contraintes, les créatifs et inventeurs doivent

sortir des cadres conceptuels en vigueur et faire des associations inédites qui créent des ruptures, sur le principe de la bissociation (Koestler, 1964). Il existe donc un paradoxe sous-jacent à la créativité entre liberté et contrainte, deux éléments qui semblent indispensables pour favoriser la créativité des individus.

Dans l'environnement économique et technologique actuel, animé par une évolution rapide et des ruptures profondes dues à la mondialisation et la numérisation des activités, poussent les organisations à changer de plus en plus vite. L'idée devient ainsi une ressource, aussi stratégique que la connaissance pour réaliser ces changements incessants, et les organisations s'intéressent de plus en plus à la manière de susciter son émergence pour nourrir la capacité à renouveler ses produits et services et l'organisation elle-même. Par exemple, la branche assurance de la *BNP*, intègre une petite équipe entièrement dédiée au management de la créativité. Au niveau du groupe, ce sont près de 30 personnes qui ont participé à la conférence *CREA* à Sestri en 2016¹. Au même titre que l'innovation, la créativité devient donc progressivement une préoccupation stratégique pour les entreprises. Néanmoins, les organisations sont de petites « sociétés » sous fortes contraintes, avec des procédures multiples, des budgets serrés et une gestion du temps souvent millimétrée. Amabile et *al.* (2002) notaient déjà en 2002 que la contrainte temporelle était de plus en plus ressentie comme un problème par les salariés américains. La situation dans le monde de l'entreprise ne s'est pas améliorée depuis, les cadres sont en général surchargés de dossier à gérer et saute sans arrêt d'un sujet à l'autre. L'examen et la compréhension de ce paradoxe deviennent donc crucial pour « gérer » la créativité dans les organisations. Dans une étude de la créativité effectuée dans trois entreprises des industries créatives, Andriopoulos identifie six paradoxes que les organisations doivent « prendre à bras-le-corps » afin de gérer la créativité de leurs équipes : fournir des projets passionnants aux employés tout en atteignant des objectifs financiers, donner des tâches difficiles tout en préservant leur confiance en leurs capacités, encourager l'initiative personnelle tout en maintenant une vision partagée, encourager la diversité tout en construisant une équipe soudée, apprendre du passé tout en étant à la recherche de nouveaux champs de connaissances, et prendre des risques incrémentaux tout en défrichant de nouvelles voies de ruptures (Andriopoulos, 2003). Ce type de paradoxes ne traverse pas seulement la gestion de la créativité dans les industries créatives, dont le cœur de métier est de gérer des idées, mais aussi dans l'industrie lourde. Une étude réalisée chez Hydro-Québec, une entreprise de production et de distribution d'électricité, identifie quatre défis à relever pour gérer la créativité des équipes : prendre le temps d'explorer tout en s'acquittant des tâches quotidiennes, partager et collaborer tout en

¹ CREA est une conférence annuelle européenne de partage et de diffusion des outils et technique de la créativité

répondant à des critères d'évaluation individuelle, respecter les priorités stratégiques tout en ayant une flexibilité suffisante pour expérimenter et générer beaucoup d'idées tout n'en développant que quelques-unes (Harvey et al., 2013). Ces paradoxes mettent en lumière les multiples « doubles contraintes » qui pèsent sur la nature de la tâche créative, la résolution de problème, les individus et les équipes, et les modes de management, dans les processus créatifs. Je propose dans cet article d'examiner plus précisément la nature des contraintes et leur effet sur la créativité dans une perspective organisationnelle afin de défricher des pistes de solutions afin de dépasser le paradoxe de la créativité sous contraintes. Nous présentons dans cet article les différents types de contraintes et le principe de la construction de leur perception, pour proposer l'image d'une organisation qui permettrait de dépasser le paradoxe de la créativité.

2. Les différents types de contraintes et leurs actions

La contrainte a comme origine latine *constringere* (lier ensemble étroitement), un lien qui restreint l'action par son resserrement sur l'objet. La contrainte est donc ce qui restreint, limite ou confine dans des frontières prescrites (Rosso, 2014). L'élimination de la contrainte est souvent un prérequis pour la créativité. Toutefois si la créativité doit dépasser la contrainte pour se déployer, l'action créative s'appuie bien sur l'existence de contraintes. En soi, la contrainte n'est donc pas en opposition avec l'action créative, la créativité peut même se déployer sous fortes contraintes, pour trouver des solutions inédites à de nouveaux problèmes. L'exemple d'Apollo 13, évoqué dans l'article d'Amabile sur la créativité sous contrainte de temps (Amabile et al., 2002), et superbement mis en scène dans le film de Ron Howard², illustre bien l'action positive de la contrainte. Dans la scène où les ingénieurs de la Nasa doivent sauver leurs collègues de l'asphyxie par le CO₂, les contraintes sont extrêmes : temporelle, matérielle et existentielle. L'acharnement et l'ingéniosité de l'équipe chargée de résoudre le problème ont permis en définitive de sauver la vie des trois astronautes. Cet exemple montre bien que les contraintes sont multiples et n'agissent pas de la même manière sur la créativité en organisation suivant leur nature et le contexte. Je propose une première distinction entre les contraintes internes, celles qui sont contenues dans le problème à résoudre et dans la cognition des individus qui sont confrontés au défi créatif, et les contraintes externes, celles qui viennent de l'organisation et qui agissent sur le travail créatif.

² Voir l'extrait de 1 h 16 min 45 s à 1 h 25 min 34 s.

2.1. Les contraintes internes de conception et de cognition

La première catégorie de contraintes interne se situe au cœur même de la problématique de création. L'idéation débute par une intention, la résolution d'un problème, le désir de changer quelque chose, ou de créer quelque chose de fondamentalement nouveau. Cette intention intègre souvent des contraintes explicites ou implicites (Lampel et al., 2014). Les contraintes implicites sont intégrées ou dérivées du problème, alors que les contraintes explicites sont contenues dans l'objectif à atteindre quand il s'agit par exemple de mettre au point de nouveaux produits et services avec des contraintes techniques, d'usage ou de marché cible (Rosso, 2014). Les problèmes eux-mêmes peuvent être très ouverts avec une multitude de chemins possibles pour atteindre l'objectif (Fustier, 1989), ou mal définis dans la mesure où les contraintes sont implicites et que les limites de l'espace du problème sont floues (Isaksen et al., 2000). Dans la méthode CPS (*Creative Problem Solving*), la phase de clarification du défi consiste à cadrer le problème, c'est-à-dire à identifier les contraintes, et à explorer les données clés (Isaksen et al., 2003). L'activité de conception créative est ainsi une construction de représentation mentale des contraintes aboutissant à un environnement cognitif contraint (Bonnardel, 2006). La contrainte fait donc partie intégrante de l'idéation, et c'est ce jeu avec les contraintes qui poussent les créateurs à faire des associations inédites entre des matrices³ selon le principe de la bissociation (Koestler, 1964). Les contraintes internes, liées à l'objectif ou au problème à résoudre peuvent donc être favorables à la créativité. L'étude de Rosso, réalisée dans les équipes de R&D d'une grande entreprise, montre que les contraintes de produits : performance attendue, technologie, client cible, propriété intellectuelle sont favorables à la créativité des équipes (Rosso, 2014). Dans ce cas, ces contraintes ont rendu les problèmes plus clairs et favorisées la capacité de l'équipe à se regrouper vers un objectif commun. Une autre étude réalisée par Stetler et Magnusson (2015) confirme le fait qu'un haut niveau de clarté dans les objectifs favorise la génération d'idées novatrices.

La créativité d'un individu se base sur des ressources cognitives spécifiques, c'est-à-dire les manières de traiter l'information pour générer et évaluer de nouvelles idées. La pensée divergente est considérée comme un des éléments clef de la créativité, et Guilford (1950) la décompose en 4 composantes : la fluidité, la flexibilité, l'originalité et l'élaboration. Ces 4 composantes sont à la base du TTCT (*Torrance Test of Creative Thinking*, Torrance, 1974). La pensée convergente a aussi été identifiée comme une capacité cognitive importante pour la créativité, notamment quand elle est utilisée dans les processus de créativité en association

³ Selon Koestler, une matrice est un semble d'aptitude, de technique, de structure d'activités régie par un ensemble de règles explicites ou implicites

avec la pensée divergente (Basadur et al., 1982). L'absence d'une de ces capacités peut être une contrainte pour la créativité dans la mesure où elle va limiter son expression. Ces compétences créatives ne sont toutefois pas innées, elles peuvent s'acquérir dans un processus d'apprentissage basé sur l'essai-erreur et de sélection des meilleurs résultats (Campbell, 1960). La formation à la créativité peut ainsi améliorer les compétences créatives des individus et agir sur la quantité et la qualité des idées émises lors des brainstormings (Baruah et Paulus, 2008). Au niveau de la cognition, la principale contrainte se situe plus au niveau de l'effet de fixation. L'effet de « fixation » ou de « fixité », est la prise en compte d'éléments préexistants lors d'une tâche de résolution de problème (Duncker, 1945). Cet effet limite la créativité, car il impose un cadre de perception et une matrice de pensée. Selon Koestler, « *La première condition de l'originalité est l'art d'oublier, au bon moment ce que l'on sait* » (Koestler, 2011, page 184). Il semblerait que l'effet de fixation augmente avec l'expertise (Bonnardel, 2006). Au niveau organisationnel cet effet s'illustre par les difficultés qu'ont les experts d'un domaine à émettre des idées originales, les utilisateurs ont bien souvent des idées plus novatrices pouvant mener à des innovations radicales (Kristensson et al., 2002 ; Magnusson et al., 2003).

L'émotion pourrait aussi être une contrainte pour la créativité. Les émotions qui activent le système cognitif vers une plus grande mobilisation de l'attention et de l'effort au service de l'action (colère, peur, bonheur...) mèneraient à plus d'aisance créative et à des idées plus originales, que les autres types d'émotions (De Dreu et al., 2008). En contexte organisationnel, le fait d'apprécier fortement ses collègues conduit à être plus en accord, à plus tolérer les erreurs et l'inquiétude face à l'échec, attitudes qui contraignent la création et l'évaluation des idées. À l'inverse, la colère conduit à critiquer l'imperfection, à corriger les erreurs, à provoquer plus d'actions spontanées, ce qui accroît la créativité des personnes (Yang et Hung, 2015). Toutefois dans une équipe projet, la colère peut provoquer des conflits, empêcher le débat sur les idées, et diminuer ainsi la production créative (Isaksen et Ekvall, 2010).

2.2. Les contraintes situationnelles de temps et de ressources

Les contraintes situationnelles ou contextuelles sont indépendantes de la volonté d'un employé (temps, ressources, manque d'information) et elles sont perçues comme une menace, une entrave stressante qui agit négativement sur la motivation et la performance (Lepine et al., 2005). En science de gestion, le contexte a été identifié, dès les premiers travaux d'Amabile, comme ayant un effet sur la créativité, notamment en agissant sur la motivation intrinsèque des individus créatifs (Amabile, 1988). Par la suite, Woodman et al. (1993), qui définissent la créativité comme la génération d'un résultat nouveau par des individus travaillant ensemble dans un

système social complexe, ont relié le niveau individuel au niveau social pour expliciter les processus créatifs. Leur modèle interactionniste de la créativité tente de modéliser ces multiples interactions entre le niveau individuel, du groupe, et organisationnel qui participent activement aux performances créatives d'une organisation. Les contraintes organisationnelles, externes à l'individu agissent sur sa motivation et sur sa liberté d'action de réaliser des actes créatifs. Parmi les contraintes situationnelles, le temps et les ressources sont susceptibles d'agir négativement sur l'acte créatif (Rosso, 2014). Toutefois, l'action sur la créativité de ces contraintes est contradictoire. D'après Amabile, la pression temporelle est défavorable à la créativité (Amabile et al., 2002). Les individus auraient ainsi besoin de temps et d'espace pour être créatifs (Isaksen et al., 2001). Toutefois, l'étude de Ohly et Fritz (2010) chez les architectes montre que la pression temporelle est positivement reliée à créativité quotidienne. Cette relation est même encore plus forte quand le contrôle du travail quotidien est important. Néanmoins, Baer et Oldham (2006) ont montré que cette relation est plutôt en forme de U inversée dans la mesure où les salariés sont ouverts à de nouvelles expériences⁴ et que l'organisation soutient la créativité, dans le cas inverse cette relation est négative. Amabile avait aussi observé que si les salariés avaient une bonne compréhension de la nécessité de la contrainte temporelle et qu'ils pouvaient se concentrer sur leurs tâches, la pression temporelle pouvait alors être bénéfique (Amabile et al., 2002).

Le manque de ressources matérielles et financières semble aussi limiter directement les possibilités d'action de l'activité créative et agit négativement sur la motivation (Amabile et al., 1996 ; Rosso, 2014). La notion de *slack* organisationnel illustre l'importance de maintenir un niveau optimum de ressources pour la performance de l'organisation. Le *slack* organisationnel est un stock de ressources inemployé ou sous employé qui a inévitablement tendance à s'accumuler dans les organisations (Penrose, 1959). Cette réserve est toutefois importante pour maintenir le bon fonctionnement l'organisation (Cyert et March, 1963), elle agit comme un amortisseur pour absorber les chocs internes et externes, et permet d'initier le changement (Bourgeois III, 1981). Ainsi le *slack* organisationnel semble nécessaire au travail créatif comme en font l'hypothèse Woodman et al. (1993) en reliant performance créative et mise à disposition d'une réserve de ressources (Woodman et al., 1993, page 314). Cohendet et Simon ont appelé ce type de réserve dans les organisations créatives, le *slack* créatif (Cohendet et Simon, 2007). Le *slack* créatif n'est toutefois pas limité aux ressources matérielles et financières, il peut prendre la forme de connaissances, de temps, d'idées excédentaires qui vont être mobilisés pour générer et évaluer les idées. Ainsi les périodes de travail non dédiées à des

⁴ Il se base sur un trait de personnalité faisant partie du FFM (five Factors Model) qui mesure dans quelle mesure un individu est motivé pour vivre de nouvelles expériences variées, McCrae, R.R., Costa, P.T., 1990. Personality in adulthood. The Guildford Press, New York

projets de l'organisation, pour les ingénieurs de chez *3M* et *Google*, permettent d'exprimer des problèmes et des solutions non détectées par les routines classiques de l'organisation. Les idées et prototypes non utilisés et stockés dans les organisations de design, telles par exemple chez *Crehaolic* ou *Ideo*, servent aussi de réserve activable à tout moment pour résoudre de nouveaux problèmes (Hargadon et Sutton, 2000). Toutefois, le manque de ressources pousse aussi les individus à être créatifs dans les organisations pour développer des solutions ingénieuses. Les contraintes financières favoriseraient même la génération d'idées plus originales de produits (Scopelliti et al., 2014). Le rôle sur la créativité des contraintes de ressources matérielles et financières semble donc comme pour les ressources temporelles très variables suivant les études. Pour résoudre ce paradoxe, Dolmans et son équipe suggèrent de considérer les réservoirs de ressources et les contraintes de ressources comme deux extrêmes des ressources atteignables perçues (Dolmans et al., 2014). Ainsi, une position de ressource évaluée comme abondante par un entrepreneur peut être considérée comme pauvre par un autre. Ils ont utilisé des études de cas approfondies de start-up de haute technologie pour explorer les effets de la perception de la réserve de ressources ou des contraintes sur la prise de décision. Leurs données montrent que différents entrepreneurs perçoivent la disponibilité des ressources par rapport aux besoins qu'ils anticipent. Dans des organisations sous contraintes de ressources, les individus peuvent ainsi innover, mais avec des méthodes de travail adaptées à cette situation. L'étude de Bicen et Johnson montre que les start-up qui mettent en place des méthodes agiles de *lean start-up* et de *design thinking* maximisent l'utilisation des ressources par le biais du prototypage rapide et de tests marchés immédiats avec des boucles de conception très courtes (Bicen et Johnson, 2015). La disponibilité de ressources joue aussi un fort effet d'amortisseur dans la relation négative entre les contraintes organisationnelles⁵ et la créativité en pratique (Caniëls et Rietzschel, 2015). Dans de plus grandes organisations, les individus développent de multiples stratégies, quelques fois créatives, pour obtenir des ressources pour leur projet : emprunt temporaire de ressources, sécurisation à long terme, utilisation de ressources considérées par les autres comme ayant peu de valeurs, amplification de la valeur initiale d'une ressource, détournement des ressources d'un autre projet et accès aux réserves de ressources en passant par des sponsors. Dans les entreprises de la *Silicon Valley*, Kannan-Narasimhan (2014) montre les innovateurs ont varié leurs stratégies de légitimation en fonction de leur stratégie d'obtention des ressources. Les

⁵ Dans cette étude, les contraintes organisationnelles, sont les 12 variables *Organizational Impediments* du KEYS. Le KEYS est un outil de mesure des climats organisationnels favorables à la créativité des groupes de travail, Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M., 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39 (5), 1154-1184.

innovateurs qui ont développé une ingéniosité de ressources (par exemple, la valorisation de ressources sous-employées) ont mis en évidence leurs stratégies dans les premières étapes de l'innovation. Ils ont été en mesure de démontrer à leurs gestionnaires qu'ils étaient capables de maximiser la valeur d'actifs inutilisés ou peu utilisés. En revanche, les innovateurs employant l'ingéniosité de processus (par exemple, le détournement de ressources d'autres projets) ont caché leur stratégie dans les premiers stades de l'innovation. Ils détournaient des ressources provenant de projets officiellement approuvés. Ils ont délibérément gardé leurs innovations sous le radar jusqu'à ce qu'ils soient en mesure de donner une preuve de succès de leur innovation pour justifier ces détournements non approuvés.

2.3. Les contraintes de frontières

La frontière est la démarcation entre l'organisation et son environnement et elle peut s'établir en fonction de quatre objectifs organisationnels : l'efficacité, le pouvoir, la compétence et l'identité (Santos et Eisenhardt, 2005). Si elles sont fermées, étanches et strictement délimitées, les frontières externes de l'organisation sont une contrainte qui limite la créativité de ses membres. Chesbrough et *al.* (2006) ont en effet montré que l'ouverture des frontières de l'organisation à des sources externes d'idées, de concepts d'innovations, de connaissances et de technologies améliore les capacités de création et d'innovation des entreprises. L'ouverture prend alors la forme de collaborations avec d'autres organisations (clients, fournisseurs, centre de recherche), des experts ou des utilisateurs. Si l'analyse de Chesbrough est plutôt centrée sur l'innovation et n'évoque pas explicitement la créativité, une grande part de ses travaux montre que ce type d'ouverture apporte des idées de valeur à l'organisation et renouvelle les modèles d'affaires des organisations (Parmentier et Gandia, 2016). Ainsi ouvrir partiellement les frontières d'une organisation, à une communauté d'utilisateurs ou une communauté de marque, est susceptible de renforcer ses capacités créatives en allant capter les idées d'utilisateurs de nouveaux usages, produits et services, et plus particulièrement auprès des utilisateurs pilotes⁶ qui ont été identifiés comme une source d'idées nouvelles de valeur et d'innovations (Parmentier, 2015 ; Parmentier et Gandia, 2013). Cette ouverture nécessite une transformation importante des processus d'innovation, avec l'ouverture et la redéfinition des frontières de l'organisation, l'ouverture des produits et services aux apports de la communauté, et la refonte de l'identité de l'organisation (Parmentier et Mangematin, 2014). L'insertion des

⁶ Les utilisateurs pilotes (lead user) sont des utilisateurs à l'avant-garde d'un domaine, ayant un fort intérêt à innover pour eux-mêmes, imaginant et développant des solutions qui répondent à des attentes qui vont se généraliser par la suite à l'ensemble des utilisateurs du domaine, Von Hippel, E., 2005. Democratizing Innovation. The MIT Press.

organisations au sein de territoires créatifs est aussi une forme d'ouverture intéressante pour la créativité organisationnelle. La compétitivité d'un territoire ne dépendrait pas seulement de la présence d'entreprise technologique et de laboratoire de recherche, mais aussi de la présence de classes créatives (Florida, 2002 ; Sleuwaegen et Boiardi, 2014) qui pourraient nourrir la créativité des organisations dans la mesure où elles s'ouvrent à *l'underground* créatif via des clusters (Simon, 2009) ou des concours (Deschamps et Szostak, 2016)

Les frontières organisationnelles ne sont pas seulement externes, mais aussi internes, entre les divisions et les services d'une organisation. L'ouverture des frontières internes a aussi un effet sur la créativité d'une organisation. Elle peut se rendre plus créative en mixant simultanément des activités d'exploitation et d'exploration (Parmentier et Mangematin, 2009), et en intégrant des membres qui développent des liens faibles dans des situations d'intermédiaires au sein des réseaux sociaux (Perry-Smith, 2006). De même, la présence de communauté de pratiques, transversales à l'organisation, est susceptible de servir de réservoirs de connaissances et d'idées pour renouveler les produits et services d'une organisation (Cohendet et Simon, 2007)

Ainsi tous ces phénomènes se situant aux frontières internes et externes de l'organisation nourrissent la créativité de ses membres et agissent sur ses processus de créativité et d'innovation. Toutefois l'ouverture ne peut être totale, les idées des utilisateurs et de *l'underground* doivent être évaluées, et être transformées en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation. L'innovation avec une communauté d'utilisateurs peut même être conflictuelle et peu productive (Dahlander, 2008) s'il n'y a pas d'objectif commun et une absence de partage de la valeur avec les utilisateurs (Parmentier et Mangematin, 2014). De plus, en cas de collaboration avec d'autres organisations, une trop grande ouverture peut limiter la capture de la valeur des idées à cause de phénomènes d'opportunismes, de gestion des droits de priorité intellectuelle et industrielle ou d'inégalités dans la répartition des revenus (Chesbrough et al., 2006 ; Chesbrough et Appleyard, 2007). La frontière est donc à la fois une contrainte pour la créativité, mais c'est aussi une protection nécessaire pour s'assurer les bons succès de l'implémentation des idées.

3. La construction du sens des contraintes

Nous avons vu que les contraintes externes peuvent dans certains cas favoriser la créativité des personnes et des groupes alors que dans d'autres cas c'est le contraire. Ce paradoxe apparent prend sa source dans l'interprétation de la contrainte, laquelle agit sur la motivation. Le modèle évolutionniste de la créativité de Ford (1996) qui identifie les facteurs qui mènent intentionnellement l'individu à entreprendre une

action créative prend en compte l'interprétation du contexte. Dans ce modèle, les facteurs contraignant et facilitant l'action créative individuelle, agissent sur la construction du sens de l'action, la motivation, les connaissances et les capacités. Ford limite les facteurs qui agissent sur la construction du sens à l'orientation des individus à voir les problèmes sous de multiples angles (interprétation du problème). Toutefois, on trouve de nombreuses études qui appuient cette hypothèse du phénomène de construction de sens dans l'activité créative. Caniels et Rietzschel (2015), dans leur étude sur l'effet des contraintes organisationnelle sur la créativité, distingue la créativité potentielle et la créativité en pratique perçues. La créativité potentielle perçue est la croyance en sa capacité à produire des idées créatives et la créativité en pratique perçue est la perception des opportunités pour utiliser ses compétences créatives. Les obstacles organisationnels agissent fortement sur la créativité en pratique, l'individu pense alors qu'il ne peut pas utiliser ses capacités créatives dans son travail. L'étude de Roskes (2015) qui examine l'effet du type de motivation sur l'action des contraintes, qui limitent ou qui canalisent les ressources cognitives, sur la créativité renforce cette hypothèse. Les individus qui ont une motivation orientée vers la réalisation d'un objectif, supportent mieux les contraintes qui limitent les capacités cognitives (bruit, temps, dérangements...), que les individus qui ont une motivation orientée vers la prévention d'un échec ou d'une perte. De même, dans l'étude déjà évoquée de Baer et Oldham (2006), l'effet de contrainte du temps est modéré par le support à la créativité et l'orientation vers de nouvelles expériences. Les contraintes ne sont donc pas perçues de la même manière suivant le contexte. Un climat organisationnel favorable à la créativité aurait donc un effet modérateur en changeant la perception des contraintes.

4. Climat organisationnel

Le climat organisationnel est une série de comportements, attitudes et sentiments récurrents qui caractérisent la vie d'une organisation (Ekvall, 1991). Le climat en influençant des processus au niveau individuel et organisationnel tels que la communication, la coordination, l'apprentissage, la motivation et la résolution de problèmes, agit sur la productivité des équipes de travail et la créativité des individus (Isaksen et Lauer, 2002). Neuf dimensions pertinentes ont été identifiées pour mesurer l'existence d'un climat organisationnel favorable à la créativité, et regroupées dans le SOQ (*Situational Outlook Questionnaire*) après de multiples travaux empiriques et théoriques (Ekvall, 1991; Ekvall, 1996 ; Lauer, 1994). Le climat créatif organisationnel mesure avec 45 questions : le niveau de défi et d'implication, le degré de liberté, la confiance et l'ouverture, le temps dédié à l'exploration des idées, l'humour et l'amusement, le niveau de conflit, le support des idées, le niveau de débat et la prise de risque. Le conflit impacte négativement la

créativité des équipes alors que les 8 autres dimensions l'impactent positivement. Le climat créatif apparaît donc comme une sorte de « proxy » intéressant pour caractériser les variables contextuelles et leurs effets sur la créativité des membres d'une organisation. Avec une logique identique, les travaux d'Amabile et *al.* (1996), ont abouti à mettre au point les échelles de mesure KEYS pour évaluer si l'environnement de travail est favorable à la créativité des groupes de travail. Les échelles de mesure du KEYS intègrent 87 questions réparties sur 8 dimensions : quatre concernent les pratiques de management (autonomie/liberté, encouragement managérial, support du groupe et intérêt du défi), deux les motivations organisationnelles (encouragements organisationnels et absence de freins organisationnels), et deux les ressources (ressources suffisantes et charge de travail). Le KEY a été validé seulement au niveau d'analyse du groupe et le SOQ l'a été au niveau individuel, du groupe et de l'organisation (Isaksen et Lauer, 2002).

Nous proposons de relier les dimensions du KEYS et du SOQ à des dimensions organisationnelles (structure, ressources, vision et missions et modes de management), définissant ainsi l'image d'une organisation avec un climat favorable à la créativité, qui permet de diminuer l'impact négatif des contraintes et d'en augmenter leur effet positif. On appellera dans la suite du texte, une telle organisation, une *organisation créative*.

Tableau 1 : dimensions créatives des organisations

Dimensions organisationnelles	Facteurs des climats organisationnels créatifs
Structure	Autonomie/liberté (KEYS) Degré de liberté (SOQ) Prise de risque (SOQ)
Ressources	Encouragements organisationnels (KEYS) Absence de freins organisationnels (KEYS) Ressources suffisantes (KEYS) Charge de travail (KEYS) Temps dédié à l'exploration des idées (SOQ)
Visions et missions	Intérêt du défi (KEYS) Niveau de défi et d'implication (SOQ)
Modes de management	Encouragement managérial (KEYS) Confiance et l'ouverture (SOQ) Niveau de conflit (SOQ) Niveau de débat (SOQ) Humour et l'amusement (SOQ) Confiance et l'ouverture (SOQ) Support des idées (SOQ) Support de groupe (KEYS)

Les dimensions organisationnelles des climats créatifs font apparaître l'image d'une organisation favorable à la créativité et à une perception positive des contraintes, qui aurait une vision claire, intéressante et motivante partagée par l'ensemble des collaborateurs, une structure favorisant la liberté et l'autonomie, des ressources suffisantes et créatives pour développer la créativité, un style de management de support, plutôt que de contrôle et une vie de groupe axée sur le dialogue, le partage, la confiance, la tolérance et l'amusement. Cette organisation créative respecte les trois principes de construction d'une organisation innovante : fluidité, intégration et énergie (Dougherty, 2008). La fluidité définit et met en pratique le travail comme une pratique d'innovation, l'intégration organise le travail en flux horizontaux de problèmes d'innovation et de recherches de solutions, et l'énergie dynamise le travail par les relations sociales et l'autonomisation de l'individu en devient l'élément central. Pour Dougherty, une organisation basée sur ces trois principes permet de concilier contraintes et actions. L'organisation créative est assez proche du type organisationnel favorable à la créativité désignée par les entreprises du « pourquoi » en opposition aux entreprises du « comment » (Getz et Carney, 2013). Dans les entreprises du « pourquoi », même s'il existe un

organigramme, les collaborateurs sont incités à être autonome, à résoudre eux-mêmes les problèmes du quotidien. Dans une telle organisation, les dirigeants ne disent pas comment il faut faire le travail mais plutôt pourquoi il faut le faire. Toute l'entreprise s'auto-organise en petite équipe pour atteindre les objectifs d'une vision ambitieuse partagée par la plus grande partie des collaborateurs. Cette structure organisationnelle permet de créer de la flexibilité individuelle et organisationnelle, laquelle est nécessaire à la créativité et à l'innovation (Georgsdottir et Getz, 2004). On retrouve aussi ce climat organisationnel dans les communautés de pratiques et les communautés d'utilisateurs, lesquelles intègrent des individus créatifs et des réserves de connaissances, de pratiques et d'idées nécessaires à la génération, la socialisation et l'intégration des idées (Cohendet et Simon, 2015).

5. Conclusion

Les contraintes véhiculent et canalisent la créativité dans un climat organisationnel favorable à la créativité. Ce qui est perçu comme une limite indépassable et démotivante dans une organisation hiérarchique et contrôlée, devient un défi et une source de créativité dans les organisations plus agiles. Le climat organisationnel favorable à la créativité favorise le développement d'une motivation positive et les possibilités échanges de connaissances entre les individus, multipliant la probabilité d'émergence d'idées de valeur. Dans un tel climat, la créativité sous contraintes n'est plus un paradoxe. Bien sûr, il existe un niveau de contraintes à ne pas dépasser. La contrainte temporelle limite la procrastination, mais à partir d'un certain niveau elle empêche l'action et pèse ainsi négativement sur la créativité individuelle. De même, en dessous d'un niveau de ressources, quelle que soit l'ingéniosité organisationnelle des individus, il sera difficile de concrétiser et valider les idées. La trop forte contrainte risque en définitive de dégrader le climat organisationnel et d'impacter encore plus lourdement la créativité des équipes. La gestion de la créativité exige donc de développer une grande sensibilité au climat organisationnelle, de donner du sens aux objectifs, et d'utiliser la contrainte avec modération et d'en faire un défi et un levier pour la créativité des équipes.

6. Bibliographie

- Amabile, T.M., 1988. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior* 10, 123-167.
- Amabile, T.M., 1996. *Creativity in context: update to "the social psychology of creativity"*. Westview Press, Boulder, CO

- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M., 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal* 39 (5), 1154-1184.
- Amabile, T.M., Hadley, C.N., Kramer, S.J., 2002. Creativity Under the Gun. *Harvard Business Review* 80 (8), 52.
- Andriopoulos, C., 2003. Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act. *Long Range Planning* 36 (4), 375.
- Baer, M., Oldham, G.R., 2006. The Curvilinear Relation Between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating Effects of Openness to Experience and Support for Creativity. *Journal of Applied Psychology* 91 (4), 963-970.
- Baruah, J., Paulus, P.B., 2008. Effects of Training on Idea Generation in Groups. *Small Group Research* 39 (5), 523-541.
- Basadur, M., Graen, G.B., Green, S.G., 1982. Training in Creative Problem Solving: Effects on Ideation and Problem Finding and Solving in an Industrial Research Organization. *Organizational Behavior & Human Performance* 30 (1), 41-70.
- Bicen, P., Johnson, W.H.A., 2015. Radical Innovation with Limited Resources in High-Turbulent Markets: The Role of Lean Innovation Capability. *Creativity & Innovation Management* 24 (2), 278-299.
- Bonnardel, N., 2006. *Créativité et conception : approches cognitives et ergonomie*. Solar Editeurs, Marseille
- Bourgeois III, L.J., 1981. On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review* 6 (1), 29-39.
- Campbell, D.T., 1960. Blind variation and selective retentions in creative thought as in other knowledge processes. *Psychological Review* 67 (6), 380-400.
- Caniëls, M.C.J., Rietzschel, E.F., 2015. Organizing Creativity: Creativity and Innovation under Constraints. *Creativity & Innovation Management* 24 (2), 184-196.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J., 2006. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press, New York
- Chesbrough, H.W., Appleyard, M.M., 2007. Open Innovation and Strategy. *California Management Review* 50 (1), 57-76.
- Cohendet, P., Simon, L., 2007. Playing across the playground: paradoxes of knowledge creation in the videogame firm. *Journal of Organizational Behavior* 28 (5), 587.
- Cohendet, P., Simon, L., 2015. Introduction to th special issue on Creativity in Innovation. *Technology Innovation Management Review* 5 (7), 5-13.
- Csikszentmihalyi, M., 2006. *La créativité : psychologie de la découverte et de l'invention*. Robert Laffont, Paris
- Cyert, R.M., March, J.G., 1963. *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall
- Dahlander, L., 2008. How do firms make use of open source communities ? Accessing, alligning and assimilating.

- De Dreu, C.K.W., Baas, M., Nijstad, B.A., 2008. Hedonic tone and activation level in the mood-creativity link: Toward a dual pathway to creativity model. *Journal of Personality and Social Psychology* 94 (5), 739-756.
- Deschamps, G., Szostak, B., forthcoming. Organizational creativity and the creative territory: the nature of influence and strategic challenges for organizations. *M@n@gement* 19 (2), 61-88.
- Dolmans, S.A.M., van Burg, E., Reymen, I.M.M.J., Romme, A.G.L., 2014. Dynamics of resource slack and constraints: Resource positions in action. *Organization Studies* 35 (4), 511-549.
- Dougherty, D., 2008. Bridging Social Constraint and Social Action to Design Organizations for Innovation. *Organization Studies* 29 (3), 415-434.
- Duncker, C., 1945. On problem solving. *Psychological Monographs* 58, 113.
- Ekvall, G., 1991. The organizational culture of idea management: a creative climate for the management of ideas, In: Henri, J., Walker, D. (Eds.), *Managing innovation*. Sage Publications, London, pp. 177-190.
- Ekvall, G., 1996. Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 5 (1), 105.
- Ford, C. M. (1996). "A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains," *Academy of Management Review*, 21 (4), 1112-42.
- Florida, R., 2002. *The Rise of the Creative Class*. Basic Books
- Fustier, M., 1989. *La résolution de problème : méthodologie de l'action*. Editions ESF & Librairies Techniques, Paris
- Georgsdottir, A.S., Getz, I., 2004. How Flexibility Facilitates Innovation and Ways to Manage it in Organizations. *Creativity & Innovation Management* 13 (3), 166-175.
- Getz, I., Carney, B.M., 2013. *Liberté & Cie*. Flammarion, Paris
- Guilford, J.P., 1950. Creativity. *American Psychologist* 5, 444-454.
- Hargadon, A., Sutton, R.I., 2000. Building an Innovation Factory. *Harvard Business Review* 78 (3), 157-166.
- Harvey, J.-F., Naggar, R., Cohendet, P., Simon, L., 2013. Gérer les idées pour mieux innover. *Gestion* 38 (3), 25-34.
- Isaksen, S.G., Dorval, K.B., Treffinger, D.J., 2000. *Creative approaches to problem solving*. Group-Buffer, Buffalo, NY
- Isaksen, S.G., Dorval, K.B., Treffinger, D.J., 2003. *Résoudre les problèmes par la créativité : la méthode CPS*. Editions d'organisation, Paris
- Isaksen, S.G., Ekvall, G., 2010. Managing for Innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates. *Creativity and Innovation Management* 19 (2), 73-88.
- Isaksen, S.G., Lauer, K.J., 2002. The Climate for Creativity and Change in Teams. *Creativity & Innovation Management* 11 (1), 74.

- Isaksen, S.G., Lauer, K.J., Ekvall, G., Britz, A., 2001. Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal* 13 (2), 171-184.
- Kannan-Narasimhan, R. (2014). "Organizational Ingenuity in Nascent Innovations: Gaining Resources and Legitimacy through Unconventional Actions," *Organization Studies*, 35 (4), 483-509.
- Koestler, A., 1964. *The act of creation*. Macmillan, New York
- Koestler, A., 2011. *Le cri d'Archimède : l'art de la découverte et la découverte de l'art*. Les Belles Lettres, Paris
- Kristensson, P., Magnusson, P.R., Matthing, J., 2002. Users as a Hidden Resource for Creativity: Findings from an Experimental Study on User Involvement. *Creativity & Innovation Management* 11 (1), 55.
- Lampel, J., Honig, B., Drori, I., 2014. Organizational Ingenuity: Concept, Processes and Strategies. *Organization Studies*, 35 (4), 465-482.
- Lauer, K.J., 1994. *The Assessment of Creative Climate: An Investigation of the Ekvall Creative Climate Questionnaire*, Center for Studies in Creativity. University of New York, New York.
- Lepine, J.A., Podsakoff, N.P., Lepine, M.A., 2005. A meta-analytic test of the challenge stressor--hindrance stressor framework: an explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal* 48 (5), 764-775.
- Magnusson, P.R., Matthing, J., Kristensson, P., 2003. Managing User Involvement in Service Innovation. *Journal of Service Research* 6 (2), 111-124.
- McCrae, R.R., Costa, P.T., 1990. *Personality in adulthood*. The Guildford Press, New York
- Ohly, S., Fritz, C., 2010. Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior* 31 (4), 543-565.
- Osborn, A.F., 1953. *Applied imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*. Charles Scribner's Sons, New York
- Parmentier, G., 2015. How to innovate with a brand community *Journal of Engineering & Technology Management* 37, 78-89.
- Parmentier, G., Gandia, R., 2013. Managing sustainable innovation with a user community toolkit: the case of the video game Trackmania. *Creativity and Innovation Management* 22 (2), 195-208.
- Parmentier, G., Gandia, R., 2016. Gérer l'ouverture dans un business model multiface : le cas du jeu vidéo en ligne. *Revue Française de Gestion* Vol. 42 (254), 107-128.
- 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 & Social Change* 83, 40-53.
- Penrose, E., 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press, Oxford
- Perry-Smith, J.E., 2006. Social yet creative: the role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal* 49 (1), 85-101.
- Roskes, M., 2015. Constraints that Help or Hinder Creative Performance: A Motivational Approach. *Creativity & Innovation Management* 24 (2), 197-206.
- Rosso, B.D., 2014. Creativity and constraints: Exploring the role of constraints in the creative processes of research and development teams. *Organization Studies* 35 (4), 551-585.
- Santos, F.M., Eisenhardt, K.M., 2005. Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science* 16 (5), 491.
- Scopelliti, I., Cillo, P., Busacca, B., Mazursky, D., 2014. How Do Financial Constraints Affect Creativity? *Journal of Product Innovation Management* 31 (5), 880-893.
- Shalley, C.E., Zhou, J., Oldham, G.R., 2004. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management* 30 (6), 933-958.
- Simon, L., 2009. Underground, upperground et middle-ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville. *Management international* 13, 37-51.
- Sleuwaegen, L., Boiardi, P., 2014. Creativity and regional innovation: Evidence from EU regions. *Research Policy* 43 (9), 1508–1522.
- Stetler, K.L., Magnusson, M., 2015. Exploring the Tension between Clarity and Ambiguity in Goal Setting for Innovation. *Creativity & Innovation Management* 24 (2), 231-246.
- Torrance, E.P., 1974. *Torrance Tests of Creative Thinking*. Personnel Press
- Von Hippel, E., 2005. *Democratizing Innovation*. The MIT Press
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W., 1993. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review* 18 (2), 293-321.
- Yang, J.-S., Hung, H.V., 2015. Emotions as Constraining and Facilitating Factors for Creativity: Companionate Love and Anger. *Creativity & Innovation Management* 24 (2), 217-230.

Ce chapitre est édité dans le livre **Management des situations extrêmes** aux éditions ISTE

[Télécharger le sommaire](#)
[Pour acheter l'ouvrage](#)