

Créativité

organisationnelle

sous la direction de
Rodolphe Durand



Créativité

organisationnelle

À l'heure où les entreprises sont soumises à des contraintes environnementales et internes sans cesse plus sélectives, leur capacité à proposer sur les marchés de produits et de services des offres renouvelées n'est plus suffisante. Il leur faut envisager l'aptitude à se redéfinir elle-même dans et par leur comportement concurrentiel. La créativité organisationnelle correspond aux processus par lesquels une organisation modifie sa constitution avec pour finalité à la fois d'agir sur le comportement des individus par rapport aux ressources mises à disposition par l'organisation et de pérenniser son action dans le temps. Ces processus de transformation peuvent être internes (*intrapreneurship*, *corporate venturing*, techniques de motivation, création de nouvelles fonctions, régulation, etc.) et externes (mouvements sociaux, professionnalisation, adoption technologique, etc.) et aboutissent à l'évolution des organisations et des industries dans leur ensemble. La créativité organisationnelle devient donc une aptitude stratégique pour la survie des entreprises.

La créativité organisationnelle se trouve à la convergence de trois problèmes tant théoriques que pratiques, pour ne citer que les principaux.

1/ Quelle différence existe-t-il entre créativité organisationnelle et innovation ? Selon nous, tandis que l'innovation est centrée sur l'offre nouvelle en tant que résultat

d'un long processus de conception, la créativité réside du côté de la capacité de l'organisation à toujours se renouveler elle-même. Tandis que l'innovation s'accommode de l'organisation, la créativité organisationnelle transforme l'organisation pour accueillir et accepter la nouveauté. Tandis que l'innovation est souvent ramenée à son contenu technologique, la créativité repose plus sur les aptitudes humaines à envisager le futur, à exploiter diverses ressources, et à mobiliser un vaste champ de compétences techniques, sociales, et aussi psychologiques.

2) Dès lors, la créativité organisationnelle n'est-elle pas avant tout le fait d'individus, et par conséquent comment passe-t-on d'une créativité individuelle à une créativité organisationnelle ? Cette question renvoie à la difficulté de toutes les sciences sociales prenant pour objet d'étude un phénomène situé : l'apprentissage, l'identification, l'obéissance sont autant de problématiques qui, comme la créativité, plongent le chercheur et le praticien dans les affres de la causalité circulaire, ne sachant plus si l'organisation conditionne l'individu ou si l'individu construit les conditions organisationnelles pour exercer sa connaissance, son identité ou sa créativité. Par créativité organisationnelle, nous tentons de faire référence à ce supplément organisationnel qui, par-delà les individus constituant l'entreprise, assure la régénérescence de l'action organisée collective avec le dessein de transformer l'espace concurrentiel de marché. Force est de constater que des entreprises parviennent à muer, à influencer leur

environnement puis à se confondre avec lui et que cette aptitude n'est pas le seul fait de leur innovativité technologique.

3) La créativité organisationnelle mêle en son sein des aspects de psychologie individuelle et groupale, des thématiques tirées de la structure des organisations, et des éléments de dynamique concurrentielle. Pour nous, au-delà de la capacité à innover (c'est-à-dire à lancer de nouveaux produits) il existe une aptitude particulière du corps collectif organisé à se « re-designer » lui-même. En ce sens, il semble indéniable que les entreprises douées de ce regard sur elle-même à visée « architecturale » (pour reprendre la terminologie de Hamel et Prahalad dans leur article sur les « compétences cœur » de la *Harvard Business Review* il y a quinze ans maintenant) disposent d'un avantage concurrentiel sur leurs rivales. Dans une approche évolutionniste fondée ou non sur les ressources, il faut reconnaître une place particulière à la créativité organisationnelle qui dépasse la créativité individuelle, apparaît comme une aptitude à part, génère et retient des variations particulières et permet d'envisager différemment des problèmes stratégiques¹. Ce dossier se compose de cinq contributions. Chacune s'ancre dans une thématique de la créativité organisationnelle qui lui est propre. Sont abordés les liens entre la créativité et les mécanismes d'incitation à l'initiative, les aspects de structure organisationnelle en liaison avec l'orientation stratégique de convergence d'offres dans un groupe diversifié, les relations entre professions créatives (les designers) et les entre-

1. Voir par exemple Durand R., *Entreprise et Évolution Économique*, Belin, 2000 et Durand R., *Organizational Evolution and Strategic Management*, Sage Publishers, 2006.

prises, les problèmes d'identité organisationnelle posés par la créativité organisationnelle, et les différentes démarches créatives possibles dans le cadre de management de projets.

Le premier article étudie les mécanismes propres aux entreprises pour générer de la variété autour de projets et d'idées nouvelles. Ces dispositifs intrapreneuriaux souffrent toutefois de nombreuses limitations qu'une pensée et une mise en œuvre de la créativité organisationnelle pourraient sans doute dépasser. Véronique Bouchard et Céline Bos militent pour une réflexion et une pratique qui passeraient des conditions de la créativité au sein de l'entreprise à la définition commune d'objets de la créativité autour desquels les différentes parties prenantes pourraient œuvrer.

L'article de Séverine Le Loarne quant à lui met en lumière les liens étroits qui prévalent entre l'intention stratégique (générer des offres convergentes au sein d'un grand groupe diversifié) et les difficultés afférentes à la volonté même de structurer une démarche créative. Il ressort de l'étude de plusieurs cas dont un seul est présenté ici que le rôle des filiales de distribution et de R&D sont à l'origine d'un «re-design» de l'offre intégrant des éléments disjoints au sein des différentes unités opérationnelles.

Bérangère Szostak-Tapon se penche sur une source importante de créativité: les designers. Elle montre comment la prise en compte de cette profession a dû passer en France par l'implication de nombreuses parties prenantes afin de la légitimer dans son rôle de transformateur de la conception de l'offre pour de nombreuses entreprises. Trois conditions sont nécessaires pour que l'interaction agence de design-entreprise produise un effet réformateur: l'engage-

ment des dirigeants, la capacité de réception de l'environnement à la nouveauté, et la reconnaissance de la créativité comme facteur distinctif au sein de l'entreprise.

David Oliver et Johan Roos dans le quatrième article étudient les représentations variées de cadres dirigeants sur leur propre entreprise. À l'aide de briques et d'objets de construction en 3D, les cadres sont amenés à représenter leur organisation et les problèmes afférents à son fonctionnement quotidien. Ils doivent ensuite narrer une histoire relative à leur représentation. David Oliver et Johan Roos insistent sur la valeur propédeutique de cet exercice qui permet d'utiliser une représentation objective tierce afin d'envisager la régénération de la structure de l'entreprise en adéquation avec les objectifs classiques tels que la satisfaction des clients ou l'innovation. Cet article connecte donc une approche de la construction de métaphores et de la narration avec à la fois les dimensions profondes de l'identité de l'entreprise et son aptitude à se régénérer.

Enfin, le dernier article réfléchit à l'approche de la créativité en entreprise selon trois démarches distinctes, et avec l'angle d'attaque du management de projet. Il distingue les démarches fonctionnaliste, interactionniste et poétique. Pour chaque démarche, il qualifie le rôle du management et dégage un espace nécessaire à l'imagination comme source première de créativité organisationnelle. Il illustre son propos avec l'exemple du management de projet chez Essilor.

L'ensemble de ces contributions présente par conséquent un éventail sélectif des questions posées par la créativité organisationnelle. Les perspectives nombreuses qui peuvent être adoptées traduisent de la

richesse du sujet qui non seulement engage le chercheur dans des avancées théoriques mais questionne aussi le praticien par rapport à cinq dimensions essentielles à la capacité d'une organisation à se repenser et à se « re-designer » :

- la structure de motivation des individus (exemple de l'intrapreneurship),
- la structure organisationnelle (exemple de l'offre convergente),
- la légitimité des parties prenantes externes, source potentielle de créativité (exemple des designers industriels),
- l'identité organisationnelle (exemple de la construction en 3D et du récit correspondant),
- la place de l'imaginaire et de l'imaginable (exemple de la démarche poétique).

Penser et appliquer la créativité organisationnelle, c'est penser et agir stratégiquement. En effet, « la stratégie d'entreprise, en tant que science et que pratique, tente de résoudre le paradoxe posé par les relations entre la liberté de création et d'initiative et l'influence de la sélection économique. Elle consiste donc à déplacer, par des choix particuliers, la contrainte sélective sur les

concurrents grâce au contrôle d'atouts maîtres, les ressources et aptitudes stratégiques. À ce titre, les entreprises n'innovent pas seulement pour satisfaire leurs clients, mais pour imposer à leurs rivales une pression et les pousser à la faute ou à l'abandon. Envisager l'entreprise comme un ensemble de ressources et d'aptitudes en dynamique plutôt que sous la forme de produits ou de clientèles figés permet de laisser place à la liberté individuelle. En fait, tout ce qui est à la base de « variations » dans les ressources et les aptitudes de l'entreprise porte la trace de la volonté et la fantaisie humaine, même si le cadre n'est pas dénué de contraintes. L'entreprise doit donc être un réceptacle souple des envies humaines, d'une puissance d'être et de faire librement, plutôt qu'un mode de coercition oppressif. Une entreprise performante à moyen et long terme est une entreprise vivante qui parvient à laisser évoluer les ressources et aptitudes stratégiques qu'elle détient »². Cette capacité architecturale, source d'avantage concurrentiel et de libération individuelle, est la créativité organisationnelle.

2. Durand R., « Performance de l'entreprise, sélection économique, et liberté individuelle », *La performance, une nouvelle idéologie ?*, Heilbrunn B. (ed.), Ed. La découverte, 2004, p. 131-132.