



# La **créativité**

à la croisée de trois

## **démarches :**

fonctionnalisme, *enactment*, poétique

**L'objet de cet article consiste à présenter, au travers de la littérature de gestion ainsi que celle issue de la philosophie de l'esprit, trois approches théoriques des actes mentaux agissant sur la créativité dans les organisations : le fonctionnalisme, l'interactionnisme et la poétique de l'esprit. Il propose alors une dynamique d'engagement de la pensée, combinant ces trois aspects lors de la mise en œuvre de l'action collective en situation de management de la créativité. La démarche sera illustrée à partir d'un processus projet mis en place dans le cadre d'un département R&D.**

**U**n projet représente un cadre d'analyse pour identifier de nouvelles logiques d'actions. Pour mener à terme un projet, le chef de l'équipe constituée pour l'occasion, représente le vecteur de réalisation. Il propose une combinaison d'actions et de représentations, c'est-à-dire qu'il « oriente les buts qu'il poursuit » et « doit toujours composer avec d'autres sujets... qui vont faciliter, gêner, inhiber » (Boutinet, 2000) l'accomplissement du projet. D'autres facteurs contextuels viennent s'ajouter et imposent des caractéristiques spécifiques de management au cours de la concrétisation du projet : une direction générale fortement impliquée dans le suivi, l'instauration de mécanismes d'intéressement, la capacité organisationnelle à maintenir le cap sur les facteurs de succès, le leadership et charisme du dirigeant à soutenir le projet. Mais quels sont les principes explicatifs qui permettent au gestionnaire d'identifier et de fonder une démarche de mise en œuvre de la créativité organisationnelle afin de réaliser ce projet dont le principe d'action collective reste encore inconnu au moment de son lancement ? La première de ces logiques s'appuie sur la notion de rationalité et sur la démarche fonctionnaliste de l'organisation. La seconde

**Tableau 1**  
TROIS DÉMARCHES DE CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE

Démarche méthodologique	Fonctionnaliste	Interactionniste	Poétique
<b>Nature de l'acte mental</b> <b>Processus initiateur</b> <b>Propriété de la démarche</b>	La conception L'investigation Satisfaction	L'enactment L'interprétation Signification (sens)	L'imagination Langage poétique Connaissance

prend ses racines dans un domaine qui combine psychologie cognitive et processus d'action, la sociologie interactionniste, pour laquelle l'intersubjectivité des relations sociales nourrit la quête de sens pour l'individu. La troisième logique s'appuie sur l'imagination poétique de l'individu, associant à la fois une posture de rationalité et une démarche poétique délibérément dynamique grâce à la combinaison des images et des mots.

Nous synthétisons les logiques de chacune des trois démarches au travers de la notion d'acte mental. Par « acte mental » nous entendons le phénomène initié par un processus mental, dont la propriété agit directement sur l'environnement cognitif des croyances, représentations ou connaissances de l'individu. À partir de là, nous identifions trois méthodes d'analyse des actes mentaux : la démarche fonctionnaliste, laquelle exclut de son champ d'analyse les contenus des représentations et se concentre sur l'efficacité à simuler les liens de cause à effet à partir de concepts ; la démarche interactionniste postule pour sa part que c'est à partir des différentes relations interindividuelles que les représentations de chacun se modifient ; la démarche poétique pour laquelle le travail de mise en image élabore des représentations primitives (tableau 1). Notre rencontre avec le

directeur de la recherche avancée du groupe Essilor, nous conduit à proposer que la faculté de se construire une représentation imaginable du possible, c'est-à-dire la dimension poétique, constitue la clé d'entrée du processus de créativité organisationnelle. Nous terminerons notre article par la présentation d'un cycle combinant les trois formes d'actes mentaux propices à la créativité.

### I. – LA DÉMARCHE FONCTIONNALISTE

Le fonctionnalisme prend ses racines théoriques dans le cadre de la philosophie pragmatiste nord-américaine. Celle-ci considère comme vraie une idée qui réussit, c'est-à-dire qui met en accord la finalité de l'idée recherchée avec les actions (Dewey, 1938). Le principe de satisfaction (*satisficing*), bien connu de l'économie classique, constitue un seuil pour interrompre l'investigation entre plusieurs solutions utiles. La satisfaction fait référence à la recherche de la première solution réalisable pour réduire le problème posé par le sujet sur sa relation d'action avec son environnement, le projet et son contexte, et non en référence à une convenance personnelle. Du point de vue du pragmatisme, comme de l'économie classique, la notion de satisfaction corres-

pond donc à ce qui réussit face à un problème posé, précis et délimité dans son espace de résolution, en termes de conséquences et d'utilité espérées, indépendamment du niveau optimum qu'il est impossible de discerner objectivement.

Ce cadre rationaliste de l'action créative suppose en première instance la notion d'expertise. L'expertise est le résultat d'une démarche fonctionnaliste de la relation mentale entre l'environnement matériel et la pensée. À l'instar d'un système informatique, ce qui compte pour agir ce n'est pas de comprendre le programme, mais la logique et la série d'instructions qu'il prescrit. Chaque schéma de pensée stocké en mémoire par l'expert lui permettent de simplifier cognitivement sa représentation de la situation, d'en reconnaître les possibilités d'action plus rapidement que le novice (Simon, 1987) et identifier la décision la plus attractive (Gavetti et Levinthal, 2000), dont la conséquence est d'agir effectivement avec et sur l'environnement. La pensée comporte ainsi une fonction symbolique agissant causalement sur le comportement de l'individu (cf. P. Engel, 1994, ch. 1 « Les causes mentales »). Le rôle de l'expert est donc de se constituer, discerner et initier des modèles (programmes) cognitifs (March et Simon, 1958), des contenus représentationnels de l'environnement plus efficacement qu'un néophyte. Pour cela, il évalue les schémas d'exécution disponibles en mémoire dans la limite des stimuli reconnus (Pylyshyn, 1986). Mais l'expert peut également identifier une carence d'informations concernant les particularités de son environnement plus rapidement que le néophyte. Il se lance alors dans un nouveau processus d'enquête en se basant sur les ressources à sa disposi-

tion mais toujours dans la limite de traitement des symboles et concepts résultant de son expertise.

Dans cette façon de concevoir l'organisation d'un projet, le sens de l'action collective est pré-dirigé vers un but ou une finalité. La créativité est la conséquence d'un processus objectif d'extraction et de traitement de données à partir d'une enquête portant sur les ressources et les compatibilités de celles-ci avec les programmes cognitifs détenus par l'individu, comme par l'organisation. Ici la gestion de projet s'envisage au travers d'une démarche essentiellement pragmatique et fonctionnelle et le chef de projet est vu comme cet expert qui conçoit ce programme d'action collective. L'expertise évite une vision universaliste des modes d'action pour se focaliser sur des actions immédiatement vérifiables et localement validées. Enfin, l'expertise lui permet d'envisager les « prédictions et les prescriptions » nécessaires à l'action mettant en relation le présent avec le futur (Simon, 1990).

L'investigation, la sélectivité des signaux et la faculté de référencer ces signaux avec les situations spécifiques propres au domaine de résolution du problème (la satisfaction d'action) traduit l'habileté de l'expert (Dearborn et Simon, 1958) à définir le bon niveau de problème à résoudre ou non (Simon, 1969). Ce processus d'extraction des informations, de la classification et de mémorisation caractérise trois formes de décisions ou actions créatives (Simon, 1986) dont la combinaison est nécessaire quel que soit le domaine d'activité sur lequel il agit (Amabile, 1988). En premier lieu, l'expertise du chef de projet lui permet de se doter d'une sensibilité face aux écarts d'informations dont il ne peut traiter adéquatement la teneur, l'autorise également

d'abandonner sa précédente façon d'agir, d'explorer de nouvelles façons de penser la situation ou de poser le problème à résoudre, d'échapper à des conclusions trop hâtives: ce que Amabile désigne par l'aptitude à la pertinence-créative (Amabile, 1988). En second lieu, l'expert envisagera pleinement les implications à atteindre dans son domaine d'action et ainsi arrivera plus rapidement à des problématiques indisponibles à la façon de penser d'un novice, car les programmes de réflexion mobilisés comprennent<sup>1</sup> et subsument les occurrences particulières pour se lancer plus facilement dans une investigation des possibles: l'aptitude à une pertinence du domaine (Amabile, 1988). Enfin, il aura une certaine propension au risque car il se détermine une motivation personnelle que d'autres ne peuvent saisir dans la limite de leur rationalité (Amabile, 1988).

## II. – LA DÉMARCHE INTERACTIONNISTE

Pour cette seconde façon de concevoir la créativité en management de projet, la créativité est un processus de co-évolution des actions collectives entrelacées avec les interprétations des individus (Ford, 1996). La créativité est le produit de ces interventions entre le niveau individuel (les connaissances, les aptitudes cognitives, les préférences, les personnalités) et la situation collective (le contexte social, l'histoire du groupe et de l'organisation). Cette perspective interactionniste de la créativité considère l'organisation, le groupe social, en tant que forme sociale adaptative,

laquelle agit comme un système sélectif des nouveaux comportements individuels (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993). Ce cadre évolutionniste du management projet s'insère dans le champ théorique initié à partir de la sociologie phénoménologique (Mead, 1934; Schutz, 1971) dont relèvent le courant de l'interactionnisme symbolique (Blumer, 1969), comme le courant de la construction de la réalité quotidienne (Berger et Luckman, 1969). Ceux-ci considèrent que l'individu se donne ses propres significations éventuellement en modifiant la définition même de la situation en fonction des circonstances et du processus d'interaction symbolique à l'origine de ces interprétations subjectives. Deux logiques en gestion reposent sur ce cadre évolutionniste: d'une part, l'*auto-poiesis* ou théorie de l'émergence (Von Krogh, Roos et Slocum, 1996), d'autre part, l'*enactment* (Weick, 1979; Weick 1995) dont nous approfondissons les implications en créativité et management de projet.

Le chef de projet est constamment en tension interprétative (Ford, 2002). D'une part, il attribue un sens aux actions et influence ainsi l'interprétation des signaux émergents portés par les événements ou des personnages-clés (Weick, 1995). À partir de ses interprétations, il réifie de toute pièce sa propre vision de l'environnement et de l'organisation (Smircich et Stubbart, 1985) en partant de ses expériences passées auxquelles il attribue un lien plus ou moins strict avec la situation actuelle et ses limites sociales (Weick, 1979). Mais d'autre part, il est le porteur d'une intention novatrice impliquant l'exploration de nouvelles

1. Simon utilise les deux sens du mot « comprendre » : d'une part, engendrer une représentation interne, d'autre part, contenir en soi.

actions (March, 1991), lesquelles seront facilitées ou inhibées selon qu'elles pourront entrer en relation d'action avec le groupe ou son environnement. La réussite du projet et le niveau d'efficacité en créativité est le résultat de la combinaison de cette intention avec la sélection des scénarios d'interprétation (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Ford et Gioia, 2000).

Cette façon de concevoir la créativité, comme le résultat d'une dynamique proactive d'interprétation entre l'individu et son environnement, repose sur les signaux distinctifs à partir desquels se constitue un cadre interprétatif singulier : l'*enactment* (Weick, 1995). La focalisation et la concentration de la conscience des individus (l'attention), constitutifs du processus d'*enactment*, sont ainsi sollicitées. Cependant l'attention ne fait pas émerger de nouvelles informations à partir des faits, mais les aménage cognitivement. C'est parce qu'il est impossible de situer un début comme une fin à un événement dans le flot continu des faits, qu'il est difficile d'en retracer objectivement l'action initiale autrement qu'en partant d'une interprétation subjective que s'en donne l'individu.

Le rôle fondamental du management débute par la sélection et la mise en évidence des signaux d'attention (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Ocasio, 1997). Des faits plutôt que d'autres sont donc pris en charge dès que les groupes d'acteurs s'aperçoivent de la signification qu'ils peuvent attribuer à ces signaux d'attention. Les individus mettent en jeu leurs interprétations de la situation parmi un ensemble de possibles puis s'engageront dans une confrontation des points de vue provoquant ainsi une crise dans l'organisation (Drazin *et al.*, 1999). L'attention ne crée pas de nouvelles informations, mais

renvoie celles-ci à un autre (d'autres) événement(s) du passé : c'est la relation de rétropection entre deux moments qui constitue une représentation à la mémoire ou une nouveauté, puis crée un changement dans la façon de concevoir l'environnement et produit un avènement des faits. Le phénomène mental que constitue cette relation rétrospective est fondamental dans le processus de sélection du sens, et repose sur la thèse des cartes causales (Weick, 1979) selon laquelle une organisation comme les individus, en situation d'incertitude, sont tributaires d'une expérience s'étant déjà produite pour attribuer une relation de causalité plus ou moins forte.

Dans la gestion d'un projet, le manager, par sa position relationnelle avec les autres acteurs, est en mesure de mettre en avant les premières règles d'actions qui feront références, mais aussi de réunir des collaborateurs qui incarneront les compétences, les croyances et les valeurs spécifiques nécessaires au projet. Il identifie des ressources intangibles déjà observées dans ses précédents projets pour les mettre en évidence (Ocasio, 1997). Il cherche à modifier intentionnellement ou non la qualité cognitive des représentations individuelles et collectives sur elles-mêmes (Smircich et Morgan, 1982), et influence la sélection de certains types de faits, informations, données : certaines seront mises en avant par les outils de gestion qu'il instaure, mais seront plus facilement identifiables au travers de ses discours ou même seront encastés dans une grammaire d'actions collectives érigée pour l'occasion. Cet ensemble de discours, d'outils et de signes, trace des corridors d'action qui agissent comme des sortes de chemins balisés de façon plus ou moins rigides ou contraignantes.

Ce processus interprétatif est central dans la sélection du sens à donner et donc tamise la créativité potentielle d'un projet. C'est au cours de ces interactions entre un individu (le chef de projet) et le groupe social, que le traitement des actions, événements, produits, discours, etc. manipule, formule et modifie le sens de la perception (Gioia et Chittipeddi, 1992). La créativité dépend donc de ce processus de tamisage interprétatif lequel requiert une variété de schémas de raisonnements plausibles (Weick 1995), de scripts mentaux (Gioia, 1986) pour détecter et produire un sens à partir de diverses interprétations.

Au travers du processus *d'enactment*, les groupes collectifs comme les individus, cherchent à se constituer des procédures pour appréhender cet environnement (Daft et Weick, 1984) et le processus de création ou destruction des significations (Gray, Bougon et Donnellon, 1985) est constamment en action sous la forme d'une sélection de l'acte créatif entre les différents niveaux sociaux : de l'individu au domaine d'activité (Ford, 1996). Il en résulte que la créativité n'est pas portée par le produit lui-même ou encadrée dans le comportement de l'action collective, mais résulte d'un jugement porté à partir du cadre interprétatif d'un domaine d'activité et d'une confrontation entre les différents groupes d'interprétations (Drazin *et al.*, 1999).

### III. – LA DÉMARCHE POÉTIQUE OU DE LA PSYCHOLOGIE DE L'IMAGINABLE

Pour cette troisième voie destinée à appréhender la créativité dans les organisations,

l'individu façonne son esprit, mouvement après mouvement, un peu comme du latex (Block, 1996). Cette métaphore est commune en management stratégique même si elle n'est pas située par les auteurs dans le cadre de l'acte mental qu'elle représente : l'*argile* du potier pour configurer la stratégie (Mintzberg, 1989), la *tension* permettant d'étendre l'horizon mental du manager (Hamel et Prahalad, 1994), l'*intellection exploratoire* de l'individu et de l'organisation (March, 1991, 1995, 1999). À un niveau plus général, l'organisation est le résultat d'un « ensemble de pensées pensé par des penseurs qui pensent »<sup>2</sup>, et est un ensemble d'images et d'idées que les individus créent en eux et organisent mentalement de différentes façons, ce que Morgan désigne par le néologisme d'*imagination* (Morgan, 1986).

Cette troisième perspective de la créativité se concentre plus spécifiquement sur la dimension intra-subjective de l'individu et sa propre réflexivité combinée avec l'image qu'il se donne du possible dans l'organisation (Shackle, 1966). Ici, la rationalité n'est ni un processus, ni un produit idéal de la pensée, mais la pensée est un travail de gradation/dégradation qui débute grâce à l'imagination, prend fin à la frontière de l'envisageable et s'achève après avoir éliminé les scories de l'illusoire par des choix, des décisions parmi l'ensemble des possibles persistants en image. L'imagination est considérée comme une réflexion active et volontaire de la perception à partir de l'expérience immédiate. Elle explique l'action d'entreprendre et de décider en situation d'incertitude. En économie, G. Shackle est un des acteurs-clés de l'École de

2. Weick K. cité par Glynn M. A. : « An organization is a body of thought thought by thinking thinkers. » (1996).

Cambridge avec J. M. Keynes, pour laquelle la rationalité économique doit être confrontée avec d'autres démarches :

« Raison ou imagination; probabilité ou poétique; recherche de solutions ou quête d'esthétique. Telle sont les différentes pratiques du management<sup>3</sup> que je vous suggère comme début [de raisonnement]. À chacune correspond une politique de vie, une croyance prioritaire impliquant une attitude et une méthode. Il y a ceux qui croient que la vie consiste en une série de situations qui s'imposent dont chacune nécessite une seule bonne réponse, et il y a ceux qui pensent que nous imposons par nous-même au-dessus du chaos matériel, un ordre psychique de notre propre invention, non pas pour rechercher à résoudre un problème, mais pour concevoir un travail d'art. » (Schackle, 1966).

Ce travail d'art nécessite des connaissances et surtout l'appréhension de ce qui *peut* être réalisé plutôt que ce qui *doit*<sup>4</sup> être réalisé (Schackle, 1966). Cette connaissance est un acte de destruction-reconstruction : elle transforme tout en des choses différentes, elle renverse la structure des idées jusqu'ici opératoire pour la décision. La décision est plutôt un choix parmi des pensées imaginables car elle prend naissance dans ce qui est possible, dans des programmes de réflexion envisageables : « Mon point de départ est que la décision est un choix

parmi les produits de l'imagination. » (Schackle, 1966). L'imagination est une démarche heuristique dans la multiplicité de ce qui semble possible (Shackle, 1961) ; la décision est immanente à la mise en œuvre de cette démarche imaginative. En conséquence, la décision est le résultat d'un acte mental<sup>5</sup> qui prend pleinement son rôle dans l'esprit d'un homme mais dont le processus reste en quelque sorte irtraçable compte tenu de sa fugacité : « l'événement crucial est un événement privé, un acte de pensée » (Schackle, 1966).

Mais il y a différents degrés selon lesquels cette imagination peut être plus ou moins contrainte. D'une part, en l'absence de toute limite, elle devient pure fantaisie ou fiction ; et si elle est trop restreinte par le contexte, elle disparaît. Mais d'autre part, si ce processus est initié dans un cadre groupal (comme le principe du brainstorming), le couple *enactment*/sélection exclut certaines solutions imaginables dont la découverte nécessiterait un processus plus long d'investigation et de maturation à l'abri des effets de sélection liés au cadre social d'un groupe.

La relation entre l'imaginable et l'imaginable n'est pas nouvelle : Aristote<sup>6</sup> considère que l'âme ne peut penser sans phantasme, Kant<sup>7</sup> propose la notion d'imagination transcendante pour qualifier l'imagination requise afin d'accéder à la

3. L'article datant de 1966, nous prenons la liberté de réactualiser l'expression « conduct of affairs » par pratique du management. Cette traduction n'engage que nous.

4. Mis en italique par l'auteur.

5. De même nous traduisons *act of moral* par *acte mental*. Celui-ci est proche du terme d'événement mental propre à la philosophie de l'esprit et ne semble pas dénaturer l'idée que soutient l'auteur en situant la décision non pas comme un aboutissement de processus mais comme l'interprétation ou la conceptualisation d'une action intra-psychique : « By decision, I mean an act of moral, or if you like, of psychic commitment ». Évidemment cette adaptation n'engage que nous.

6. Aristote, *De l'Âme*.

7. Kant E., *Critique de la raison pure*, première version datée de 1781.

connaissance certaine et non seulement empirique (c'est-à-dire la faculté de dépasser le contexte d'expérience au niveau général). Plus récemment, Cornélius Castoriadis (1975) envisage l'imaginaire et l'imagination comme les deux processus d'institutionnalisation de la société permettant à celle-ci de se réaliser dans une réalité collective. G. Bachelard qui analyse au mieux le continuum intime entre imagination et rationalité. Il consacre un large pan de ses travaux sur la démonstration de l'usage de la poésie comme démarche créatrice que l'esprit utilise pour se construire un chemin entre la situation existante et les hypothèses à venir. Cette démarche poétique, la rêverie créatrice d'images, est une ouverture à soi-même; une étude de l'être dans sa dimension solitaire; une expérience psychique à l'ouverture, à la nouveauté, à la déformation (Bachelard, 1943). Raisonner consiste à se déformer l'esprit par la perception imageante, c'est un acte de connaissance en lui-même. Il s'agit même du premier pas vers la connaissance scientifique: la bien connue « rupture épistémologique ». C'est cette faculté de déformer ses propres acquis qui libère l'homme de ses images premières, extirpe la démarche de pensée d'autant d'ankyloses dont il faut triompher pour retrouver le mouvement spirituel de la découverte (Bachelard, 1943).

Le cadre cognitif de l'individu constitue le point de passage entre l'environnement et sa dimension intrasubjective (Drazin *et al.*, 1999). Chaque cadre relie des pensées avec d'autres pensées, constitue une dimension de rationalité, une connaissance spécifique. Le langage initie la dynamique de pensée et de compréhension de l'organisation comme de son contexte et ses

enjeux. Le langage poétique impacte sur soi-même et le sens donné au travers de ces images évocatrices entraîne l'individu à agir ou à voir les choses différemment (Cunliffe, 2002). Cette dynamique s'exprime au travers de dialogues, de conversations, de discussions, de narrations, du pouvoir de transformation des idées à partir de métaphores. Ces travaux démontrent que les individus dans les organisations pensent en usant de la parole imageante plutôt qu'ils argumentent (Shotter et Cunliffe, 2003); simulent l'environnement par l'usage de métaphores avant d'en chercher une explication causale (Weick, 1979). Il n'est donc pas neutre que K. Weick recourt lui-même à l'usage du poème comme de la poésie (Weick, 2004) pour acheminer ses lecteurs vers cette forme intra-subjective de la pensée.

Nous considérerons qu'une démarche en projet, qui réussit à créer de nouvelles pratiques collectives, combine les trois démarches précédemment exposées dans cet article. Chacune d'entre-elles représentent un moteur (Van de Ven et Poole, 1995) constitutif de la créativité dans les organisations. La créativité s'initie à partir d'une proposition imaginable interdépendante avec l'environnement du possible. Pour paraphraser Bachelard, disons que l'imagination tente un avenir. Les conditions technologiques comme les exigences sociales conformément alors la limite de faisabilité de cet avenir. La rationalité s'engage donc par l'imaginaire d'une proposition, lequel constitue un attracteur poétique grâce auquel les acteurs s'engouffrent dans le sens du possible et à partir duquel ils se lancent dans des interactions introduisant ainsi de nouvelles actions. La décision clôture le processus par le choix



qu'elle implique parmi l'ensemble des solutions ainsi tamisées.

#### IV. – LA DÉMARCHE ESSILOR

La notion « d'encadrement cognitif » correspond à la méthodologie mise en place par Essilor<sup>8</sup>. Celle-ci combine les trois moteurs nécessaires à la créativité organisationnelle. Il s'agit d'une sorte de filtration du possible dans un ensemble de créations imaginables par l'organisation. Il n'y a pas émergence d'un consensus mais délimitation du réalisable à partir de ce cadre, zone au-delà de laquelle les projets seront considérés *a priori* comme hors-jeu car ne correspondant pas à des critères économiques ou concurrentiels prédéfinis par la direction.

##### 1. Étape I – La lettre d'intention : une idée pour imaginer ce qu'il est possible de faire

Cette première étape de l'équipe projet consiste à produire une lettre d'intention à partir d'une idée lancée par le service marketing : « Il faut faire du marketing, mais en utilisant les capacités de se *projeter* dans la technique<sup>9</sup> ». Trois catégories d'acteurs influencent les limites de la faisabilité en partant de leurs différents points de vue : l'équipe projet elle-même avec en parallèle un groupe d'experts de différentes disciplines (y compris des sciences sociales comme des sociologues) en relation avec l'enjeu à réussir et les dirigeants de l'entreprise pour envisager le niveau de ressources qu'il serait possible d'affecter. À partir de

ces échanges discursifs une première perception de ce qu'il est possible de faire est alors cadrée avec la technologie comme horizon limite de la création de nouvelles pratiques : « il faut parler de l'avenir... mais aussi qu'est-ce qu'on peut en faire ». La constitution de cette lettre d'intention plonge les différentes parties prenantes dans une exploration du possible et de l'illusoire en fonction des ressources disponibles. Elle impose le temps de réflexion pour chacun des membres de l'équipe projet qui s'engage sur cette énonciation de la faisabilité et des risques. Cette lettre d'intention constitue une zone de potentialité dans laquelle la créativité se réalisera. Elle dessine les contours du champ des résultats envisageables, lequel servira de support aux interactions des différentes personnes qui vont entrer dans le projet. Pour certaines personnes, cette image correspondra à une confirmation de leurs propres intuitions ; pour d'autres elle servira de levier pour travailler sur une idée qu'elles n'avaient pas perçue jusqu'alors.

L'idée initiale associée à la lettre d'intention composent ensemble le champ de pensées pour les acteurs qui entrent ou vont entrer dans le projet : « ils doivent se sentir confortables dans ce champ »<sup>10</sup>.

##### 2. Étape II – Le contrat de réalisation : résultat des interactions dans l'équipe projet

La seconde étape consiste à réunir une équipe projet, c'est-à-dire une communauté d'individus considérés comme des experts de leur département ou des connaissances

8. Document interne Essilor : « Progress : Project Guidelines Report Essilor ».

9. Présentation de la démarche Progress par C. Bovet, directeur de la R&D Essilor (février 2003).

10. Entretien avec C. Bovet (janvier 2004).

nécessaires pour réaliser l'idée. L'enjeu de cette équipe sera d'évaluer la faisabilité de cette idée initiale. Le rôle de chacun consiste à interagir au nom des différents niveaux d'appartenance de l'entreprise qu'il représente. Cette équipe représente le processus de sélection du contexte de faisabilité de l'idée première. C'est au travers des rencontres et des échanges de cette communauté que l'idée sera reconsidérée sous l'angle de sa faisabilité à partir des représentations que chacun se fait de l'idée dans son domaine de compétence. C'est au travers des dialogues et des discours que vont se construire et se distinguer les actions mais aussi les ressources qu'il conviendra de mettre en œuvre. Ce processus de sélection aboutit à la constitution d'un contrat de réalisation. Ce contrat engage l'équipe avec l'entreprise et garantit la participation effective des départements d'expertise métier avec le projet. Enfin, c'est à partir de ce contrat que la direction d'Essilor validera la poursuite du projet.

### **3. Étape III – Les décisions rationnelles pour la mise en œuvre dans l'organisation**

À partir du contrat, l'équipe projet Essilor se lance dans une formalisation des décisions destinées à cadrer les actions liées au lancement du projet. Il s'agit d'un ensemble de décisions concernant la définition et les spécificités du projet, les formes de développement attendues, le pilotage requis, les implications au niveau de la production mais aussi les étapes de lancement. Au cours de cette étape, l'équipe projet entre dans une phase active avec le reste de l'entreprise pour mettre en place ses premières décisions issues de la démarche du projet. Ces décisions se décomposent alors en un

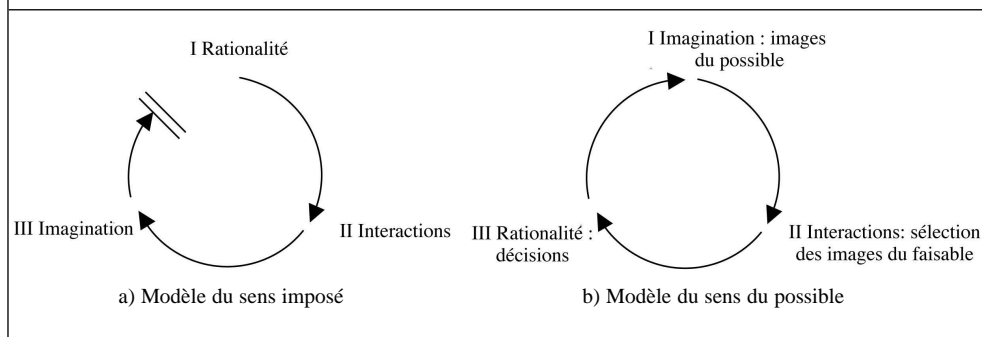
ensemble de tâches nouvelles ou réactivées dans la mise en œuvre de la production. La réalisation du projet construit un ensemble de connaissances, lesquelles participeront à de nouvelles interprétations du possible dans le domaine technique et produiront de nouvelles idées.

### **CONCLUSION: LA CRÉATIVITÉ À LA CROISÉE DE CES TROIS DÉMARCHES**

À partir de ces trois cadres conceptuels nous permettant de considérer la relation intrasubjective entre le sujet, le groupe et l'organisation, nous proposons une façon de concevoir le management de la créativité en intégrant la dimension imaginaire comme une composante nécessaire de la créativité en entreprise. La relation entre ces trois démarches constitue une dynamique de la créativité. Cependant, nous posons comme hypothèse que la dynamique rationalité-interactions-imagination (figure 1a) engendre un enfermement de la dimension imaginaire de l'homme dans les contraintes d'une réalité forcée. Cette contrainte implique un désenchantement de l'individu dans l'organisation dans la mesure où son imagination est le produit du sens créé au travers des interactions et devient donc une construction sociale indépendamment de sa personne.

*A contrario*, nous pensons que les caractéristiques de la démarche observée dans le cadre de la gestion R&D du groupe Essilor utilise une dynamique différente. Elle débute par l'image du possible, implique ensuite des interactions entre acteurs afin de sélectionner les images du faisable pour aboutir ensuite à un ensemble de décisions rationnelles, dont les retombées concrètes

**Figure 1**  
DYNAMIQUE CRÉATIVE



(positives ou non) viennent éclairer de nouvelles limites du pensable (figure 1b).

Un chef de projet doit-il posséder le plus de qualités requises (l'expertise) pour investiguer de nouvelles façons d'agir ou, au contraire, doit-il n'en posséder qu'une partie limitée pour accorder autant d'importance à ce qui s'est fait qu'à ce qui ne s'est pas encore fait, c'est-à-dire le possible? Dans le premier cas, un chef de projet, doté d'un sens du réel solide et affirmé, discerne et spécifie précisément son but et ses conditions, mais oublie pour autant l'envergure opératoire du sens du possible pour lui-même comme pour les autres acteurs de l'organisation. C'est parce que dans l'ensemble et en moyenne les démarches d'expertises répéteront les mêmes façons d'agir appliquées à des finalités différentes que, dans le second cas, l'esprit créatif n'accordera pas plus d'importance à une réalité déjà exprimée qu'à une chose pensée. Pre-

non la définition de « L'homme sans qualités » du roman de Robert Musil pour illustrer cette façon d'aborder la créativité: « Ces hommes du possible vivent [...] dans une trame plus fine, trame de fumée, d'imaginations, de rêveries et de subjonctifs; quand on découvre des tendances de ce genre chez [quelqu'un], on s'empresse de les lui faire passer, on lui dit que ces gens sont des rêveurs, des extravagants, des faibles, d'éternels mécontents qui savent tout mieux que les autres [...] Mais un tel homme est chose fort équivoque. Comme ses idées, dans la mesure où elles ne constituent pas simplement de oiseuses chimères, ne sont que des réalités non encore nées, il faut, naturellement, qu'il ait le sens des réalités; mais c'est un sens des réalités possibles, lequel atteint beaucoup plus lentement son but que le sens qu'ont la plupart des hommes de leurs possibilités réelles. »

## BIBLIOGRAPHIE

- Amabile T. M., "A model of creativity and innovation in organizations", *Research in Organizational Behavior*, vol. 10, JAI Press, 1988, p. 123-167.
- Bachelard G., *L'air et les songes : essai sur l'imagination du mouvement*, José Corti, Paris, 1943 (1991).
- Berger T., Luckman P., *La Construction sociale de la réalité*, Armand Colin, Paris, 1966 (1969).
- Block N., "Mental Paint", *Reflections and Replies: Essays on the Philosophy of Tyler Burge*, Hahn et Ramberg ed., MIT Press, 2003.
- Blumer H., *Symbolic Interactionism: Perspective and method*, Prentice Hall, 1969.
- Boutinet J. P., *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, 2<sup>e</sup> édition, 1993.
- Castoriadis C., *L'institution imaginaire de la société*, Points Seuil « Essais », Paris, 1975.
- Cunliffe A., "Social Poetics as Management Inquiry: A Dialogical Approach", *Journal of Management Inquiry*, vol. 11, n° 2, 2002, p. 128-147.
- Daft R. L., Weick K. E., "Toward a Model of Organizations as Interpretation systems", *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, 1984, p. 284-295.
- Deaborn D. C., Simon H. A., "Selective perception: A note on the departmental identification of executives", *Sociometry*, vol. 21, 1958, p. 140-144.
- Dewey J., *Logique : la théorie de l'enquête*, PUF, 1938 (1993).
- Drazin R., Glynn M. A., Kazanjian R. K., "Mutilevel Theorizing about Creativity in Organizations: a Sensemaking Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, 1999, p. 286-307.
- Engel P., *Introduction à la philosophie de l'esprit*, La Découverte, 1994.
- Ford C. M., "A theory of individual creative action in multiple social domains", *Academy of Management Review*, vol. 21, 1996, p. 1112-1142.
- C. M. Ford, "The Futurity of Decisions as a Facilitator of Organizational Creativity and Change", *Journal of Organizational Change*, vol. 15, n° 6, 2002, p. 635-646.
- Ford C. M., Gioia D. A., "Factors Influencing Creativity in the Domain of Managerial Decision Making", *Journal of Management*, vol. 26, n° 4, 2000, p. 705-732.
- Gavetti G., Levinthal D., "Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experimental Search", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, 2000, p. 113-137.
- Gioia D. A., *Symbols, Scripts and Sensemaking*, "The Thinking Organization", Sims, Gioia and Associates, Jossey-Bass, 1986.
- Gioia D. À, Chittipeddi K., "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991, p. 443-448.
- Gray B., Bougon M. G., Donellon A., "Organizations as constructions and destructions of meaning", *Journal of Management*, vol. 11, 1985, p. 83-98.
- Hamel G., Prahalad C. K., *La conquête du futur*, Dunod, 1994.
- March J., "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organizational Science*, vol. 2, 1991, p. 71-87.
- March J., *The Pursuit of Organizational Intelligence*, Blackwell, 1999.

- March J., Simon H., *Les organisations*, Dunod, 1958 (1996).
- Mead G., *Mind, Self and Society*, University of Chicago Press, 1934 (1984).
- Mintzberg H., *Le management*, Ed. Organisation, 1994.
- Morgan G., *Images de l'organisation*, Presses de l'université de Laval, 1986.
- Musil G., *L'homme sans qualités*, Éditions du Seuil, 1956 (1995).
- Ocasio W., "Toward an Attention-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 18, 1997, p. 187-206.
- Pylyshyn Z. W., *Computation and Cognition*, MIT Press, 1984.
- Schutz A., *Phenomenology of the social World*, Northwestern University Press, 1967.
- Shackle G. L. S., *Decision Order and Time in Human Affairs*, Cambridge University Press, 1961 (1969, 2<sup>nd</sup> éd.).
- Shackle G. L. S., *The Nature of Economic Thought*, Cambridge University Press, 1966.
- Shotter J., Cunliffe A., "Managers as Practical Authors: Every Conversations for Action", *Management and Language*, Holman et Thorpe, Sage, UK, 2003.
- Simon H. A., "Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion", *Academy of Management Executive*, New York, USA, 1987.
- Simon H. A., *How managers Express Their Creativity*, Across the Board, New York, USA, 1986.
- Simon H. A., *Les sciences de l'artificiel*, Folio Essais, 1969 (2004).
- Simon H. A., "Prediction and Prescription in Systems Modeling", *Operations Research Society of America*, USA, vol. 38, n° 1, 1990, p. 7-14.
- Smircich L., Morgan G., "Leadership: The Management of Meaning", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 18, n° 3, 1982, p. 257-273.
- Smircich L., Stubbart C., "Strategic Management in an Enacted World", *Journal of Management Review*, vol. 10, n° 4, 1985, p. 724-736.
- Van De Ven A. H., Poole M. S., "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 1995, p. 510-540.
- Von Krogh G., Roos J., Slocum K., "An Essay on Corporate Epistemology", in *Managing Knowledge*, Von Krogh & Roos, Sage, US, 1996.
- Weick K. E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1979.
- Weick K. E., *Sensemaking in Organizations*, Sage, 1995.
- Weick K. E., "Mundane Poetics: Searching for Wisdom in Organization Studies", *Organization Studies*, vol. 25, n° 4, 2004, p. 653-668.
- Woodman R. W., Sawyer J. E., Griffin R. W., "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, vol. 18, 1993, p. 293-321.