

CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE ET CONFIANCE : QUELS ENJEUX POUR LES ORGANISATIONS CONTEMPORAINES ?

*Intervention de Bérangère Lauren Szostak
Université de Lorraine, Laboratoire BETA*

*Compte-rendu n°26
février 2020*

*Workshop de la Chaire Confiance et Management
du 06 février 2020*

CRÉATIVITÉ ORGANISATIONNELLE ET CONFIANCE : QUELS ENJEUX POUR LES ORGANISATIONS CONTEMPORAINES ?

Intervenant : Bérangère Lauren Szostak, université de Lorraine, Laboratoire BETA

Bérangère L. Szostak est agrégée des facultés de droit et de sciences économiques, professeure en sciences de gestion, à l'Université de Lorraine au laboratoire CNRS BETA (7522). Elle travaille sur le management de la créativité organisationnelle depuis 2002, notamment dans les entreprises des industries créatives et culturelles, les PME industrielles et les organisations de l'Economie Sociales et Solidaire. Elle a publié plusieurs ouvrages et articles académiques sur cette thématique. Son dernier livre date de 2019 avec Prof. Claudine Gay : « Innovation et créativité en PME. Enjeux, mutations et perspectives » (ed. ISTE) ou, dans sa version anglaise : « Innovation and creativity in SMEs. Challenges, evolutions and prospects (ed. Wiley).

Résumé :

Notre société est en pleine mutation : il devient nécessaire de trouver de nouvelles idées pour répondre aux enjeux, en particulier, économiques, sociaux et environnementaux. Dans cette perspective, les entreprises contemporaines investissent la créativité organisationnelle, soit la capacité à faire émerger des idées originales et utiles, les capter, les sélectionner et les implémenter. Pour autant, elles font face à une difficulté de taille : ces idées dérangent les pratiques, les processus en place, perturbent la culture des entreprises. De plus, les personnes expriment souvent un scepticisme à leur égard, elles peuvent être sujettes à l'angoisse face à elles. Face à cet état de fait, la confiance qui, en référence à l'étymologie, peut être comprise comme « la foi en quelque chose ou en quelqu'un », peut jouer un rôle significatif dans le développement de la créativité. L'objectif de ce workshop est dès lors de montrer, premièrement, pourquoi la confiance peut jouer ce rôle dans les entreprises d'aujourd'hui, et, deuxièmement, comment y parvenir concrètement. Des exemples et contre-exemples sont proposés et discutés avec les participants.

La créativité, une notion qui imprègne la société tout entière

La notion de créativité est mise en avant dans tous les domaines – les industries culturelles et créatives bien sûr, mais aussi les discours stratégiques, les médias, les formations ou encore la recherche. Elle se retrouve également dans l'architecture des lieux les plus récents, comme les Tiers-Lieux ou les Fab Lab. En France, le label « Creative Industry » a également vu le jour en 2016, pour promouvoir l'excellence industrielle nationale à travers le monde. Il existe aussi des quartiers créatifs, voire des villes entières. L'Unesco a d'ailleurs constitué son Réseau de villes créatives¹, dont la liste ne cesse de s'allonger au fil du temps. Non seulement ce label valorise le potentiel créatif des acteurs de ces territoires, mais il renforce encore leur créativité, selon un cercle vertueux.

Jusqu'ici, pourtant, parler de créativité dans nos économies et nos organisations n'allait pas de soi. Aujourd'hui, c'est une évidence car, ainsi que l'observe Indra Nooyi, présidente-directrice générale de Pepsico, « *cela fait longtemps qu'on ne peut plus parler d'avantage concurrentiel durable. Les cycles sont plus courts. La règle était que vous deviez vous réinventer une fois tous les sept à dix ans. Aujourd'hui, c'est tous les deux à trois ans. La réinvention est constante*² ». D'où l'essor de nouvelles formes organisationnelles, de nouveaux lieux de création, de nouvelles méthodes (*design thinking, crowdsourcing, hackathon*) et même de nouveaux business models mettant l'accent sur la coopération, l'innovation frugale ou l'ouverture.

Penser autrement pour réinventer requiert de sortir des sentiers battus, donc d'avoir de nouvelles idées – et d'inscrire cette démarche au cœur des nouvelles organisations.

La créativité organisationnelle, risquée et pourtant essentielle

Faire émerger une idée en organisation n'est pas toujours simple et suppose :

- une intention d'action ;
- des connaissances déjà existantes ;
- un réseau de relations d'individus.

En tout état de cause, l'idée est essentielle dans l'organisation, puisque c'est elle qui permet de relancer sans cesse l'innovation. C'est la raison pour laquelle s'intéresser aux idées dans l'organisation amène naturellement à aborder la question de la créativité organisationnelle, laquelle peut se définir par les termes suivants : « *valuable, useful new product, service, idea, procedure or process by individuals working together in a complex social system*³ ».

1 <https://www.youtube.com/watch?v=HhVMYNPWG88>

2 https://www.hbrfrance.fr/content/uploads/2016/07/HBR16016_PLEIN_FEUX_NOOYI.pdf

3 Woodman et al., 1993 :293.

Aussi importe-t-il que l'organisation ait la capacité de créer, de capter, de sélectionner et d'implémenter des idées nouvelles et utiles à l'organisation. Dans ses travaux, la psychologue Teresa Amabile met en avant cette nécessité de trouver des idées nouvelles et utiles non pas dans l'absolu mais au service de l'organisation. Ainsi, pour pouvoir être qualifiée de créative, l'idée doit être originale, novatrice et utile pour le système social.

Par ailleurs, la créativité organisationnelle requiert une remise en question des fondements stratégiques de l'entreprise, mais aussi de ses outils et processus de diagnostic stratégique⁴. Installer des canapés ou un baby-foot ne suffit pas ! De ce point de vue, la créativité suppose une prise de risque. Elle peut aussi être parfois source de tensions très vives en interne.

Les risques principaux viennent de chacune des actions qui caractérisent la créativité organisationnelle.

- **Créer** : d'où émergent les idées, de qui ? Cette question fait notamment référence à la culture de l'organisation.
- **Capter** : comment capturer les idées et avec quels outils ? Il s'agit de trouver les méthodes et les moyens qui permettent le partage d'idées.
- **Sélectionner** : quels critères pour choisir les idées, quelle évaluation, quelle valeur recherchée (une valeur purement économique, une valeur sociale, une valeur sociétale, une valeur écologique, etc.) ? La notion de valeur a toute son importance et questionne les fondamentaux même de l'organisation.
- **Implémenter** : comment mettre en œuvre les idées, avec qui et quand ? La question de la temporalité n'est pas anodine. Le moment n'est pas toujours le bon pour développer une idée.

La créativité s'avère également risquée pour l'individu que l'on sollicite afin qu'il partage ses idées. Et pour cause, les idées ne se protègent pas, elles sont libres de parcours sur le plan juridique – ce qui peut susciter de la peur. En outre, exprimer son idée revient à prendre le risque qu'elle soit réappropriée par d'autres. Le cas échéant, le sentiment qui prévaut est celui de la colère. Par ailleurs, si le ridicule ne tue certes pas, mais l'on n'ose pas toujours risquer de détériorer son image de soi ou de générer des conflits interpersonnels.

De ce fait, certains individus préfèrent ne pas entendre, ne pas voir et ne pas partager – donc ne pas participer au processus créatif au sein de l'organisation. De la même façon, certaines organisations préfèrent ne pas s'engager dans la voie de la créativité. C'est donc ici qu'intervient la confiance !

La confiance, un jeu risqué mais justifié

Le centre national de ressources textuelles et lexicales définit la confiance comme « la croyance spontanée ou acquise en la valeur morale ou professionnelle d'une autre personne, qui fait que l'on est incapable d'imaginer de sa part tromperie, trahison ou incompétence ».

⁴ Rauth et la., 2014 ; Reid et Brentani, 2014 ; Mumfort et al 2002

Ainsi, faire confiance c'est accepter d'être vulnérable dans des conditions de risque et d'interdépendance. En créativité, la notion de vulnérabilité est particulièrement forte puisque l'on partage avec les autres des idées qui viennent de nous. S'y engager, c'est donc aussi accepter d'abandonner une part de liberté et de voir nos idées évaluées voire jugées par autrui – en souhaitant que cela réduise notre incertitude quant à notre engagement dans une démarche créative.

La confiance, un liant relationnel susceptible de renforcer l'engagement de l'individu pour développer la créativité organisationnelle

La littérature distingue trois formes de confiance : personnelle, interpersonnelle et institutionnelle

L'engagement de l'individu, une dimension essentielle pour la créativité

Ce qui apparaît aujourd'hui comme une évidence ne l'a pas toujours été. En effet, durant très longtemps, la notion de créativité n'existait pas, contrairement à celles d'innovation ou d'invention. Seul existait le qualificatif – on était une personne créative –, mais le substantif a mis du temps à émerger et à devenir un objet d'étude.

Qui plus est, seul le génie était créatif – et c'était un don divin. Il n'y avait donc pas lieu de l'étudier. Puis, très progressivement, l'acte créatif a été associé à la sphère mentale et à la dimension cognitive. Les premiers travaux ont alors mis en avant trois grands types de facteurs clés pour favoriser la créativité :

- des facteurs intellectuels ;
- des facteurs émotionnels ;
- des facteurs inconscients.

Des méthodes ont alors été pensées, pour favoriser tel ou tel facteur. La première d'entre elles, le Brainstorming, a été mise au point par Alex Osborn et reste utilisée aujourd'hui même si elle a été actualisée et revisitée au fil des ans.

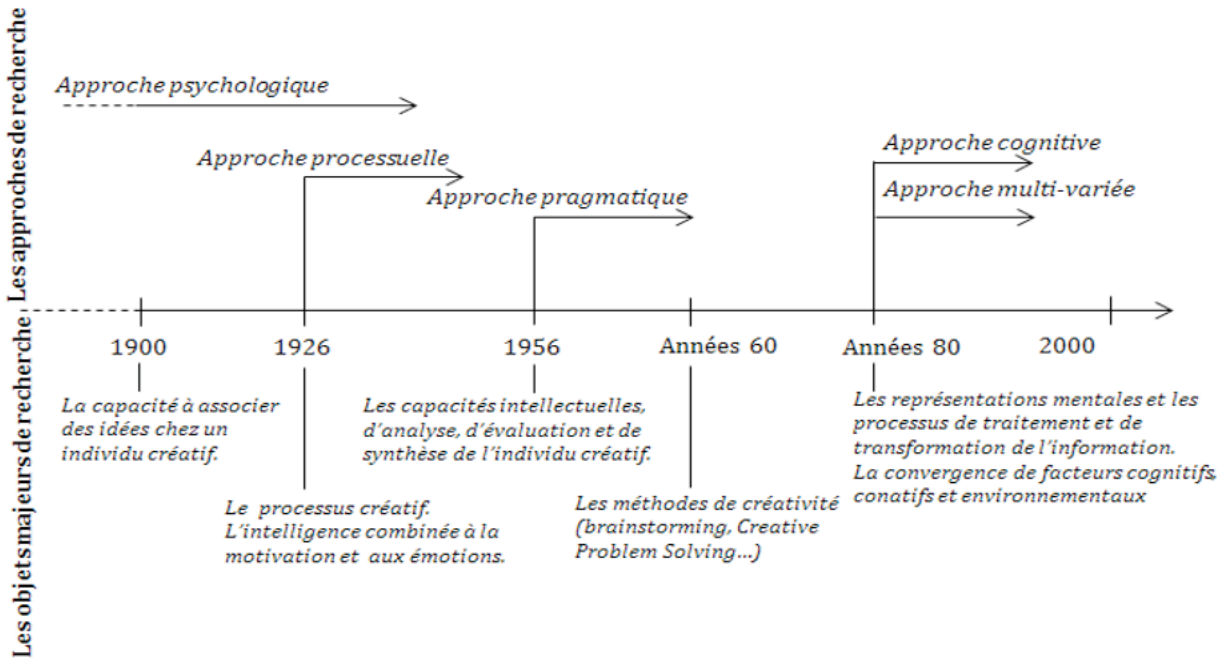
Enfin, la créativité est devenue un concept, un substantif. Dès le début du XXe siècle, les psychologues se sont intéressés à la créativité. Dans les années 1950, des auteurs comme Franck Barron ou Joy Paul Guilford ont commencé à étudier le mode de pensée des artistes. Puis, dans les années 1970, de premiers tests et indicateurs ont été mis au point pour mesurer la créativité.

Ces approches psychologiques, envisageant la créativité comme la capacité à associer des idées, ont été complétées par des approches :

- processuelles (la créativité n'est pas seulement vue comme un état, mais comme une succession d'étapes dans le temps reposant sur la motivation et les émotions) ;
- multivariées (tous les facteurs identifiés interagissent entre eux) ;
- componentielles (la créativité résulte de facteurs à la fois dispositionnels et situationnels) ;
- interactionnistes (la créativité est le fruit d'interactions de l'individu avec son groupe, son travail, sa culture, le leadership, etc.) ;

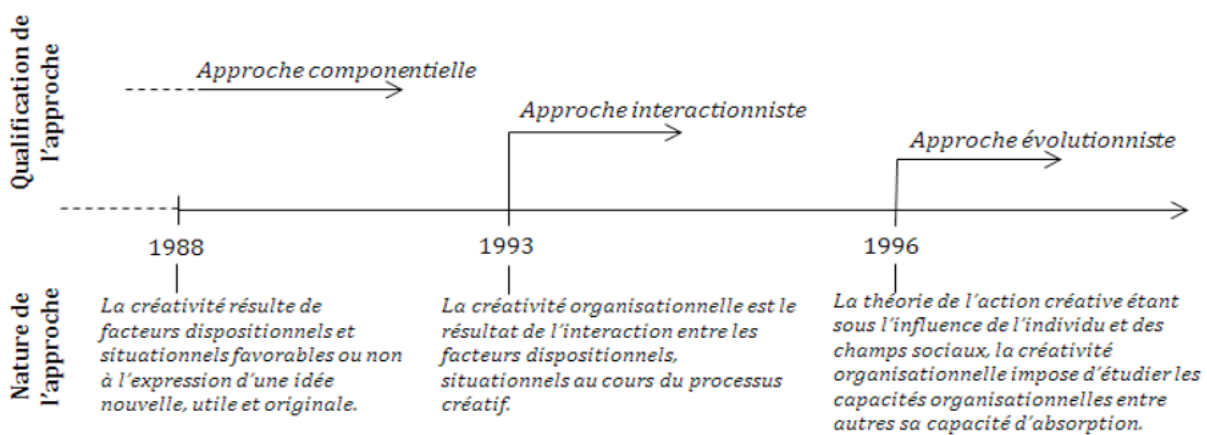
- évolutionnistes (l'action créative étant influencée par l'individu et les champs sociaux, la créativité organisationnelle impose d'étudier les capacités de l'organisation, notamment sa capacité d'absorption des nouvelles idées).

Figure 1 – Représentation historique des approches de la « créativité » et des objets de recherche (1900-2000)



Source : Parmentier & Szostak, 2015

Figure 2 – Représentation historique des principales approches de la « créativité organisationnelle » depuis Amabile (1988).



Source : Parmentier & Szostak, 2015

Les recherches sur cette thématique se poursuivent, notamment à Montréal et en Italie, mais aussi en France, notamment au sein du laboratoire BETA (UMR CNRS 7522). Certaines recherches sont particulièrement passionnantes, en particulier celles qui concernent le milieu médical.

Initialement, les chercheurs se focalisaient sur certains secteurs des industries créatives (design, art, gastronomie, etc.) pour essayer de tirer des leçons à destination des entreprises dont le métier premier n'est pas la créativité. Désormais, il y a des travaux qui s'intéressent à la notion d'engagement, qui comporte plusieurs dimensions en situation de créativité. C'est d'abord l'investissement complet de ses mains, sa tête et son cœur – même si l'on peut aussi s'engager de manière calculée. C'est aussi la décision d'y aller, donc d'enclencher un processus personnel. Cette notion, issue de la psychosociologie, souligne que l'engagement est signifiant pour l'individu qui souhaite rester en adéquation avec lui-même.

Par exemple, dans son travail, Maurice Thévenet montre que l'engagement peut se caractériser par les notions de :

- **vigueur** (investissement volontaire et continu dans le travail malgré les difficultés, persévérance) ;
- **dévouement** (sentiment de fierté, plaisir à accomplir son travail vu comme une succession de défis à relever) ;
- **absorption** (l'individu ne compte pas son temps de travail et éprouve des difficultés à l'arrêter, ce qui peut présenter un risque pour l'organisation comme pour l'individu).

Vis-à-vis de l'organisation, l'engagement porte aussi :

- **une dimension affective** (attachement émotionnel, souhait de rester dans son organisation durant toute sa carrière, car elle revêt un sens personnel significatif et devient presque une personne) ;
- **une dimension normative** (attitude de loyauté, sentiment d'obligation morale) ;
- **une dimension calculée** (la décision de quitter l'organisation est un calcul coûts/risques).

En l'occurrence, la littérature montre que l'engagement affectif est la plus prédictive du comportement de l'individu. Mais l'engagement reste toujours multidimensionnel. Chacun d'entre nous peut, à un moment ou un autre, se retrouver dans chacune de ces formes.

En définitive, nous pouvons faire l'hypothèse que plus l'individu est engagé dans une activité créative, plus la créativité organisationnelle est forte et que, de la même façon, plus l'individu est engagé vis-à-vis de son organisation, plus la créativité organisationnelle est élevée.

Dès lors, l'organisation fait face à plusieurs enjeux : comment favoriser l'engagement, comment le faire perdurer, comment le réguler, comment éviter le risque d'un très/trop fort engagement ?

Le rôle de la confiance dans l'engagement de l'individu

Dans son article fondateur de 1988⁵, Teresa Amabile liste les facteurs situationnels favorables à l'expression des idées créatives. En l'occurrence, la confiance ressort comme un facteur situationnel favorable à l'engagement de l'individu dans la créativité⁶.

Son enquête repose sur deux questions très simples : raconter une expérience professionnelle dans laquelle la créativité était très élevée, et une autre dans laquelle elle était très basse. Les réponses ont permis de mettre en évidence les qualités d'un contexte propice à l'engagement de l'individu en créativité :

- liberté,
- bon management projet,
- ressources suffisantes,
- reconnaissance,
- climat favorable à la créativité,
- encouragement,
- temps suffisant,
- défi,
- pression.

Tout d'abord, la confiance peut se définir comme une attente optimiste de la part d'un individu quant au résultat d'un événement ou au comportement d'un autre individu. Ce n'est pas une inclination naturelle.

Ensuite, la confiance évolue au fil du temps au fil de l'interaction de deux dimensions : la dimension affective (ouverture d'esprit, sens de la justice, disponibilité, bienveillance, soutien, relation) et la dimension calculée (compétence, cohérence, respect des promesses). Elle renforce, en outre, les facteurs situationnels propices à l'engagement en créativité, notamment la liberté, la vision, la compassion, la compétence du manager, l'engagement auprès des individus, la relation avec les autres, la cohérence dans le temps des actions et des discours. Comme l'observe Howe, « *vous êtes plus enclins à innover parce qu'avec la confiance, vient la liberté* ».

Cela étant, une confiance trop forte peut avoir un impact négatif sur la créativité. Ainsi, les résultats de l'étude menée par Castello et Bidault en 2019 montrent que trop de confiance se traduit par :

- une réduction de la surveillance et du contrôle (confiance mal placée, confiance aveugle) ;

⁵ "A Model of Creativity and Innovation in Organizations. Research in Organizational Behavior", Research in Organizational Behavior, 10, 123-167.

⁶ https://www.youtube.com/watch?v=YRnvox6_o2M.

- une baisse du sens critique (réduction de la tension créative, complaisance) ;
- un excès d'obligation (par peur de générer des conflits, on laisse faire).

Créativité et management par la confiance

Dans son récent ouvrage⁷, le directeur général de la MAIF écrit : « la confiance envers la hiérarchie augmente la motivation et l'engagement et encourage la créativité et la remontée d'informations. Une formule pourrait résumer cette articulation entre la manière dont on doit permettre au collaborateur de révéler tout son potentiel plutôt que de l'enfermer dans des processus limitants, et la manière dont il peut alors mettre à profit ce potentiel pour son entreprise : rendre capable pour rendre possible ».

Cette posture fait écho à de nombreux travaux de recherche qui considèrent le management par la confiance comme le plus adapté pour favoriser la créativité. Ce qui importe, c'est la manière dont sont exercés les rôles et les activités managériaux. Bien évidemment, les procédures de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle subsistent. Mais il s'agit de s'engager dans un a priori de confiance.

Est-ce que cela marche vraiment ? Une récente étude sur le design pédagogique autodirigé – que l'on pourrait apparenter au management par la confiance dans un collectif – comparé au design pédagogique dirigé par un enseignant, montre que :

- l'apprentissage autodirigé favorise davantage le développement de la proactivité ;
- l'efficacité groupale contribue au développement de la proactivité ;
- l'esprit d'équipe est davantage créatif ;
- les émotions positives et proactives sont liées à l'approche pédagogique.

Ainsi, même si l'anxiété et la peur sont toutefois un peu plus importantes dans le design pédagogique autodirigé que dans le design dirigé, la créativité est bien plus forte dans le second cas.

Et pour cause, en créativité, les émotions positives jouent un rôle fondamental. Toutes les études le démontrent.

⁷ Pascal Demurger, L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus, éd. de L'aube, 2019

En conclusion

« J'ai appris à ne jamais tarir le puits de mon inspiration, à toujours m'arrêter quand il restait un peu d'eau au fond et à laisser sa source le remplir pendant la nuit. » À l'instar d'Hemingway, être créatif nécessite de prendre le temps, de prendre son temps. La confiance, elle aussi, a besoin de temps, puisqu'elle se construit. Or dans une société qui va de plus en plus vite, prendre du temps n'est pas simple. En l'occurrence, le management par la confiance permet de relâcher un peu la pression du temps et de reprendre possession de son agenda. C'est donc une piste intéressante à creuser !

Échanges avec la salle

Historiquement, notre société repose sur le profit et la valeur. Dans cette optique, l'idée n'est pas reconnue. Comment faire reconnaître cette intelligence immatérielle ? Comment la rendre traçable ?

En effet, l'idée n'est pas valorisée sur le plan économique – y compris celle qui engendre la création d'une entreprise. En revanche, cette ligne apparaît lors de la vente de l'entreprise !

Comment a été mesuré l'engagement, pour élaborer l'hypothèse selon laquelle plus l'individu est engagé dans une activité créative et vis-à-vis de son organisation, plus la créativité organisationnelle est forte ?

Dans ses travaux, Teresa Amabile recourt principalement à des échelles de psychologie et s'intéresse surtout à l'engagement au travail. Cela étant, la littérature ne distingue pas les différents niveaux d'engagement – individuel, organisationnel, etc.

La sociodynamique permet aussi d'impliquer les différents acteurs, dans les organisations.

En effet, puisqu'elle articule l'économique et le social, et prend donc également en considération la satisfaction des acteurs.

Existe-t-il des corrélations entre les hypothèses sur l'engagement et certains comportements de leadership liés à l'innovation ?

En créativité, on parle de « climat organisationnel », avec de nombreuses variables au titre desquelles le leadership ou la culture, par exemple. Il existe aussi un lien fort entre leadership et engagement, le leadership étant vu comme un élément contextuel pouvant favoriser ou non l'engagement.

Il est d'ailleurs étonnant de constater que les travaux sur l'engagement et la créativité abordent globalement peu la question de la confiance. Pourtant, celle-ci est directement en lien avec ces deux notions.

Les travaux de Teresa Amabile ont été conduits aux États-Unis, qui ont une culture du travail particulière.

En effet, mais les autres travaux aboutissent globalement aux mêmes résultats, indépendamment de la culture et du contexte des pays dans lesquels ils sont conduits.

Tous les acteurs de l'entreprise n'ont pas la possibilité de garder du temps pour la réflexion.

Les nouveaux modèles de management s'inscrivent dans un rapport au temps. Google, par exemple, laisse aux salariés 30 % de temps pour faire ce qu'ils veulent. Cela impose aussi de réfléchir aux mécanismes compensatoires à mettre en place au sein de l'organisation. En effet, si les objectifs annuels restent inchangés, cela peut engendrer des effets pervers et une très forte pression. Sans compter que les clients sont souvent très exigeants dans le rapport au temps. À cet égard, il est intéressant de relire Sénèque, qui nous rappelle à quel point « *en tout, l'excès est un vice* ».

Le développement de la créativité grâce à l'autogestion ne risque-t-il pas d'appauvrir la connaissance ? En effet, l'un des objectifs de la pédagogie dirigée est aussi de créer de la connaissance. L'auto-organisation peut aussi favoriser l'émergence de conflits, car il faut avant tout être capable de définir des règles en commun.

Le conflit de fond, ou conflit sur les idées, peut être très créatif. En revanche, le conflit émotif ou émotionnel peut s'avérer très destructeur – même s'il peut aussi stimuler la création.

Travailler avec d'autres est-il nécessairement un facteur de créativité ?

En référence au travail de Csikszentmihalyi, les individus créatifs sont souvent très polarisés : très dynamiques puis très « mous », ou très sauvages et isolés puis très collectifs, etc. Arrive toujours un moment où l'on a besoin des autres, ne serait-ce que pour tester ses idées.

Quelles sont les compétences ou les aptitudes que vous associez à la créativité ?

La motivation est un facteur important, même s'il ne s'agit pas d'une aptitude en tant que telle.

Teresa Amabile a mis en évidence plusieurs traits de caractère qui se retrouvent chez les managers impliqués dans la créativité : l'expertise, la curiosité, l'endurance et la persévérance, les capacités sociales ou encore l'honnêteté intellectuelle.

La puissance du savoir est fondamentale, également. Les idées s'appuient sur un réseau de connaissances, qu'il soit formalisé ou non. Nos enfants ne seront pas créatifs si on ne leur fait plus rien apprendre ! L'expérience ne suffit pas, il faut aussi de la connaissance.

Enfin, tous les individus ne sont pas « capables de » - d'autonomie, notamment – de la même façon.

Les experts sont-ils créatifs ? Jusqu'où a-t-on besoin d'eux pour la créativité dans les domaines hard ?

Ce serait un beau terrain de recherche !

Quid du lien entre les experts et l'hyper confiance ?

L'expert est aussi celui qui connaît les limites de son savoir.

Dauphine | PSL

**CHAIRE CONFIANCE
ET MANAGEMENT**

Fondation partenariale Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75016 Paris
Tél. : 01 44 05 48 66
secretariat@fondation-dauphine.fr
steve.serafino@dauphine.psl.eu

