

Chiapello E. (2000), Contrôle des organisations créatives in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, B. Colasse (Ed.), Economica, 2000, chapitre 38.

LE CONTRÔLE DES ORGANISATIONS CRÉATIVES

Eve Chiapello

L'innovation est devenue l'un des maître-mots du management des années 90. Elle permet aux entreprises de prendre des avantages concurrentiels, d'ouvrir de nouveaux marchés en apportant une réponse à des besoins non encore identifiés. Elle favoriserait à la fois la croissance de l'économie et les gains de productivité. Les entreprises multinationales comparent leurs dépenses et leurs investissements en recherche et développement et courent au gigantisme pour amortir ces derniers sur un marché de taille mondiale ; les investisseurs se précipitent sur les valeurs du Nasdaq (marché boursier des valeurs de haute technologie). Malgré cet engouement et l'accumulation de très nombreux travaux de recherche en gestion sur la question, l'innovation continue à apparaître comme un phénomène difficile à gérer. C'est qu'elle est fortement associée à une autre idée, celle de créativité, l'innovation étant habituellement décrite comme le processus grâce auquel une idée créative sera développée en quelque chose de tangible, comme un nouveau produit par exemple. Pas d'innovation sans créativité mais la créativité seule est insuffisante pour innover.

Aussi, en traitant des organisations créatives, nous nous focaliserons essentiellement sur *la capacité de certaines structures à accueillir et à favoriser la créativité de leur personnel*, considérée comme un premier pas vers l'innovation. Une réflexion sur le contrôle de telles organisations nous expose dès lors à certaines difficultés puisque, à l'intérieur du processus d'innovation, c'est la créativité qui semble la moins maîtrisable.

Mais qu'est-ce que la créativité ? Selon Amabile (1983), une réponse sera jugée créative si elle est à la fois neuve et adéquate, c'est-à-dire si elle est valable par rapport au problème posé tout en étant originale. Le même auteur ajoute que le processus suivi pour répondre à la question est heuristique et non algorithmique. Les tâches algorithmiques sont gouvernées par des règles simples ; le chemin qui mène à la solution est clair même s'il suppose la mise en œuvre de nombreuses étapes et de savoirs sophistiqués. Une tâche heuristique se caractérise au contraire par une assez forte opacité du processus suivi ; on parlera plutôt d'intuition ou d'inspiration, de raisonnement analogique ou associatif pour en rendre compte.

Poser la question du contrôle des organisations créatives revient donc tout d'abord à poser celle du contrôle des tâches créatives, c'est-à-dire de ces activités qui, suffisamment favorisées et répandues, font la spécificité de ces organisations. Il est clair que ces structures possèdent aussi par ailleurs des processus beaucoup plus routiniers comme ceux afférents aux circuits comptables.

1. Le concept de contrôle à l'épreuve de la créativité

Les auteurs en gestion définissent habituellement le contrôle comme un processus de type cybernétique dans lequel la comparaison d'un résultat à une norme préalablement définie déclenche des actions de correction destinées à rapprocher les résultats futurs du standard (Tannenbaum, 1968 ; Hofstede, 1978, 1981). Le contrôle vise, selon cette définition, à assurer une conformité des réalisations à un objectif, une norme ou un standard, ce qui suppose, d'une part, que la norme ou l'objectif soit fixé préalablement à l'action et, d'autre part, qu'en cas d'écart à ce "devoir-être", on soit en mesure de prendre des actions correctives et donc que l'on connaisse le processus de production des résultats désirés (Ouchi, 1977 ; Merchant, 1982).

Or ce sont justement ces deux conditions qui sont mal vérifiées dans le cas d'un processus créatif dont la vocation est de produire quelque chose de nouveau. Si *l'objectif* est la production d'une idée nouvelle, il est bien difficile de décrire plus précisément ce résultat désiré. Par définition, il est à advenir. Si contrôle il y a, celui-ci ne doit pas viser la conformité mais la non-conformité. Par ailleurs, le *processus créatif*, de nature heuristique, est difficile à décrire et plutôt incertain : les séances de créativité donnent des résultats inégaux et toutes les inventions ne se valent pas. Ces deux raisons (indétermination du résultat à atteindre, méconnaissance et incertitude du processus de production) nous conduisent à penser que les processus créatifs sont incontrôlables, tout au moins d'après le schéma cybernétique.

Il faut donc se défaire de la définition traditionnelle du contrôle pour rechercher les facteurs qui favorisent la créativité, à défaut d'en contrôler parfaitement les résultats. Il nous faut pour cela élargir la notion de contrôle au-delà du seul contrôle intentionnel et maîtrisable par les managers et, en définitive, avoir recours à un autre concept. Nous définirons le contrôle comme une *influence créatrice d'ordre*, *i.e.* d'une certaine régularité (Chiapello, 1996). Cette définition permet de prendre en compte non seulement les moyens de contrôle spécifiquement mis au point par le management pour s'assurer une certaine maîtrise de l'organisation, mais aussi d'autres types d'influences plus difficilement maîtrisables par les

managers, comme la culture d'entreprise ou la conscience professionnelle des personnes.

Dans cette optique, une multitude d'influences et de sources de contrôle, - nous dirons de *modes de contrôle* -, qui interagissent d'ailleurs entre eux, s'exercent sur les comportements. La résultante de ces forces est constituée de certains types de comportements plus probables que d'autres, lesquels débouchent sur certains types de résultats ou d'outputs, sur un certain ordre.

Munis de ces définitions et (distinctions) de ces distinctions, notre démarche consiste à rechercher parmi les facteurs d'influence possibles quels sont les plus adaptés aux organisations créatives. Pour réaliser ce travail, la littérature en gestion nous offre un certain nombre de typologies de modes de contrôle (Chiapello, 1996) qui présentent l'intérêt d'être associées à des facteurs de contingence dans le cadre de théories visant à lier certaines situations à certains types de contrôle. Il reste alors à déterminer s'il est possible d'identifier, grâce à ces théories, les modes de contrôle applicables aux activités créatives.

2. L'apport des théories contingentes

Parmi les théories contingentes abordant la question du contrôle, nous n'évoquerons que quelques-uns des travaux concernés, notamment les plus célèbres quant à la question de l'innovation organisationnelle.

Burns et Stalker (1961), dans leur ouvrage *The Management of Innovation* ont identifié un continuum entre deux types d'organisations : les organisations mécanistes et les organisations organiques, les premières se rencontrant sur des marchés et pour des technologies stables, les secondes étant plutôt associées à des entreprises faisant preuve d'innovation. Ces deux types d'organisations supposent également deux modes de contrôle. Le modèle mécaniste correspond en fait au modèle bureaucratique traditionnel, quand le modèle organique incarne des agencements structurels plus flexibles et réactifs. Un "système mécaniste de management" se caractérise notamment par (p. 120) : une différenciation fonctionnelle des tâches, selon laquelle tous les problèmes rencontrés sont découpés ; la nature relativement abstraite de chaque tâche individuelle, qui est conduite selon des techniques et avec des objectifs plus ou moins distincts de l'objet général de l'activité (ce qui est poursuivi est en fait l'amélioration technique des moyens plus que l'accomplissement du but global) ; une structure de contrôle, d'autorité et de communication hiérarchique. Par opposition, on peut retenir les traits suivants pour la forme organique (p. 121) : la nature "réaliste" des tâches individuelles qui sont toujours vues dans la perspective du but global ; l'ajustement et la

redéfinition permanente des tâches individuelles par l'interaction avec les autres ; une implication envers le projet général qui dépasse toute définition fonctionnelle ; une structure de contrôle, d'autorité et de communication en réseau.

La structure organique rassemble donc dans un même fonctionnement des éléments relativement variés : décentralisation, implication des personnes vis-à-vis du but global de l'organisation, faible rigidité des découpages de fonctions, auto-organisation au sens où le travail à faire est défini, négocié, modifié par la base et non par la hiérarchie, etc.

Depuis l'enquête de Burns et Stalker, aucun chercheur n'est venu infirmer leur résultat, si bien que la *gestion du contexte créatif*, par opposition à la gestion directe de la tâche créative vers laquelle pointe le concept cybernétique du contrôle, apparaît aujourd'hui comme l'un des volets les plus importants du "management de la créativité". Un manager peut exercer une influence forte sur ce contexte par ses choix de structure, ses tentatives d'orientation de la culture organisationnelle et ses pratiques de management des ressources humaines (recrutement, formation, système de sanction-récompense, etc.).

Mintzberg (1982), dans sa synthèse des travaux sur les structures d'entreprises, accorde une place de premier plan à l'un des traits de l'organisation organique de Burns et Stalker : la coordination par ajustement mutuel. Il en fera même la caractéristique distinctive de l'organisation innovatrice (dite aussi "adhocratie"). Ce mode de coordination du travail suppose que les personnes passent beaucoup de temps à discuter et à interagir pour se mettre d'accord sur la façon de faire les choses. Par ailleurs, la structuration formelle de l'entreprise est réduite au minimum. Selon Mintzberg, l'adhocratie est la seule forme d'organisation capable de concevoir des innovations sophistiquées utilisant la contribution de nombreux experts de disciplines diverses. Elle travaille avant tout par projets.

La toute petite structure organisée autour d'un patron, qui peut encore maîtriser seul l'ensemble de la situation, que Mintzberg appelle la "structure simple", est l'autre forme organisationnelle favorable à l'innovation ; mais il ne pourra s'agir que d'innovations impliquant peu de personnes d'expertises différentes. Cette structure simple est aussi vue comme une structure organique, du fait de la faible formalisation nécessaire à son fonctionnement.

L'"organicité" apparaît ainsi comme le trait organisationnel majeur de l'organisation créative, ou, dit autrement, du contexte dans lequel prend place l'activité créative.

La raison pour laquelle il en est ainsi reste cependant assez peu claire. Il nous faut donc déterminer plus précisément la nature du contrôle qui s'exerce sur une tâche créative. En effet, les auteurs évoquant les structures organiques restent relativement évasifs sur les phénomènes touchant le processus créatif lui-même, si ce n'est qu'il apparaît peu contraint de l'extérieur. Nos recherches sur le travail artistique (Chiapello, 1997, 1998), qui est souvent conçu comme l'archétype du travail créatif, nous aident à y voir plus clair.

3. Les modes de contrôle du travail artistique

Deux éléments majeurs favorables à la créativité artistique méritent d'être examinés par rapport à notre problématique :

- l'effet exercé par les contextes créatifs sur ce que les psychologues de la créativité dénomment les "motivations intrinsèques" à créer, un environnement donné pouvant renforcer ou bien diminuer l'intensité de ces motivations et, par voie de conséquence, la créativité effective du travail réalisé ;
- le rôle des relations interpersonnelles qui se nouent entre les artistes eux-mêmes, ainsi qu'entre les artistes et d'autres personnes de l'organisation.

3.1. L'épanouissement des "motivations intrinsèques"

L'importance de la motivation de l'artiste est un élément contenu dans les clichés qui accompagnent la représentation de l'artiste dont on suppose que l'activité se conjugue sur le mode de la vocation et de l'implication totale. Et les indices ne manquent pas pour montrer que les artistes vivent largement en conformité avec ce point des idées reçues les concernant.

On peut aussi faire référence aux travaux des psychosociologues de la créativité. Simonton (1988) qui se consacre depuis des années à l'étude des "génies", c'est-à-dire aux personnes qui ont apporté des innovations considérables dans le domaine des arts et dans celui des sciences, est formel sur ce point. "Les scientifiques qui réussissent sont extraordinairement énergiques et de grands travailleurs. (...) En général une forte motivation, qui s'illustre dans un dévouement extraordinaire au travail, est l'une des caractéristiques personnelles qui différencient les scientifiques créatifs de leurs collègues qui le sont moins" (p. 51). La créativité est corrélée positivement à la quantité de travail comme au volume de production. Une explication de ce phénomène est que, pour réaliser des avancées remarquables, il est nécessaire d'avoir beaucoup d'idées dont

seules quelques-unes entreront dans l'histoire, ou dit autrement, que plus on a d'idées, plus il est probable que certaines seront vraiment innovantes. D'autres approches insistent sur l'importance essentielle de la familiarité du créateur avec son domaine pour repérer les idées porteuses d'avenir. Or, cette familiarité ne s'acquiert que par une fréquentation assidue et un travail de longue haleine.

Les psychologues précisent ensuite que la motivation dont il s'agit est une "motivation intrinsèque" (motivation par la tâche elle-même) et non une "motivation extrinsèque" (motivation par ce que la réussite pourrait apporter : argent, reconnaissance, pouvoir...). Les grands créatifs se caractérisent par une très forte motivation *intrinsèque*. Le rôle de celle-ci est reconnu par tous les chercheurs en créativité (Csikszentmihályi, 1990 ; McAleer, 1991) mais ce sont surtout les travaux de Amabile (Amabile, 1990 ; Hennessey et Amabile, 1988) qui ont donné à ces affirmations leur solidité. Cette psychosociologue a en effet consacré des dizaines d'expériences de laboratoire à montrer le rôle positif pour la créativité des motivations intrinsèques et le rôle le plus souvent inhibant des motivations extrinsèques. Cette chercheuse et ses collègues ont, d'une manière générale, montré à travers toutes sortes d'expériences l'effet négatif des éléments suivants sur la créativité : attendre une évaluation, être observé pendant le travail, savoir qu'une récompense viendra sanctionner le travail (une récompense non prévue ayant au contraire un effet positif), concourir pour des prix, et avoir un choix restreint dans la façon de réaliser une activité. Ces recherches sont de la plus grande importance pour notre sujet car tous ces éléments, qui ont un effet négatif sur la créativité, font aussi partie de la panoplie des outils de contrôle utilisés couramment dans les entreprises. Or, Amabile nous montre qu'ils tendent à réduire les qualités créatives de ce qui est produit.

Un contexte organisationnel favorable à la créativité permet l'épanouissement des motivations intrinsèques des personnes. Le mode de contrôle qui est alors à l'œuvre est un *auto-contrôle exercé par l'artiste lui-même*. Il suppose la compétence et la maîtrise des savoir-faire concernés mais il ne trouve à s'épanouir que si l'artiste est motivé pour faire progresser son travail, si bien que l'auto-contrôle est avant tout motivation. Celle-ci permet de persévérer, de reprendre et de corriger sans arrêt le travail, ainsi que d'acquérir les compétences faisant éventuellement défaut (Amabile, 1990). L'artiste motivé peut surmonter des lacunes, tandis qu'un artiste compétent mais non motivé a du mal à produire.

Le contexte organisationnel doit par ailleurs faire la première place à des phénomènes éminemment difficiles à instrumenter dont le vecteur est constitué de relations interpersonnelles.

3.2. Le rôle des relations interpersonnelles

Si la possibilité d'influencer les motivations était déjà bien documentée par la littérature spécialisée, le rôle joué par les relations interpersonnelles s'est surtout révélé à nous à travers nos enquêtes. Le cas le plus emblématique dans nos recherches est celui de la relation éditeur-auteur¹. Nos conclusions convergent par ailleurs avec celles de Morley et Silver (1977) sur les relations des réalisateurs de cinéma avec les acteurs et celles de Lapierre (1984) sur les metteurs en scène de théâtre.

La relation idéale éditeur-auteur est clairement autre chose qu'une relation marchande de fournisseur à acheteur : s'y mêlent des phénomènes affectifs de dons et contre-dons, de confiance, aboutissant souvent à l'amitié. Nous avons baptisé le mode de contrôle qui y est à l'œuvre de *contrôle par le don* voulant par-là signifier que si cette logique influe fortement sur les réalisations en-cours, c'est aussi un contrôle qui est en lui-même don, car il suppose le respect de l'autre et passe par une certaine forme de gratuité comme nous allons le voir.

Un contexte affectif et relationnel très particulier apparaît en effet comme le plus à même de favoriser des réalisations innovantes. Ce contexte est le fruit des différentes relations interpersonnelles entretenues par le créateur dans le cadre de son travail, qu'il s'agisse des relations avec les autres membres de l'équipe de création en cas de travail collectif, ou avec des personnes externes à la réalisation mais dont l'influence critique est essentielle. Ces relations sont fondées sur la confiance, confiance en la capacité de l'artiste à créer, confiance dans le fait que l'autre est bien disposé à l'égard de l'artiste et a foi en lui. Cette confiance s'enracine le plus souvent dans une relation qui dépasse le seul cadre de travail. Les personnes concernées ne se connaissent pas seulement sur le plan professionnel ; elles peuvent être amies ou appartenir à la même famille ; elles peuvent plus simplement aimer se parler ou partager des moments de loisir. Elles ont appris à se connaître. Il s'agit d'une relation de personne à personne et non de rôle à rôle ou de fonction à fonction. La confiance s'est bâtie peu à peu sur l'évidence qu'elle n'était pas trahie. Et le climat qu'elle

¹ En majorité des romanciers dans notre enquête.

créée favorise l'épanouissement de la confiance en soi de l'artiste et la libération des forces de la motivation intrinsèque autrement freinées par la peur d'échouer et le stress de la création (qui s'apparentent, par exemple, à "l'angoisse de la page blanche" pour l'écrivain).

Cette ambiance est obtenue par une suspension provisoire de l'évaluation et du jugement au profit du travail. L'évaluation enfêrme, elle réduit la personne à la façon dont on la qualifie et elle décourage si elle est négative ; or il faut ouvrir les possibles et encourager. Dans les contextes de création, il est préférable que le jugement ne s'exprime que de façon atténuée et positive comme signe que l'artiste peut encore mieux faire et inventer encore plus.

Ce contexte d'assurance affective facilite le travail de l'artiste et permet aussi paradoxalement l'exercice d'une certaine critique sur ce travail. Cette dernière est essentielle au progrès de l'artiste qui la recherche d'ailleurs aussi longtemps qu'il l'estime empathique. La *critique empathique* est en effet la plus à même d'enrichir le travail de l'artiste. Elle est donc dans la mesure où celui qui l'exerce se coule dans le projet d'un autre et met sa propre intelligence, sa sensibilité, son expérience au service d'une réalisation qui n'est pas la sienne et qui ne sera jamais la sienne. Elle est d'autant mieux acceptée qu'elle exprime en même temps l'enthousiasme et l'amour pour le travail en cours, qu'elle est avant tout confiance dans la capacité créatrice du créateur.

La récurrence des thèmes de la confiance, de l'amitié, de l'amour, de l'écoute et du respect mutuel non seulement dans les discours de nos interlocuteurs et dans les travaux des autres chercheurs, mais aussi dans les interviews, les biographies ou les mémoires d'artistes a achevé de nous convaincre d'accorder une place d'importance à ce type d'influence dans notre analyse des conditions organisationnelles favorables à la créativité. Nous avons donc cherché à comprendre plus avant les raisons de cette collusion entre la logique du contrôle par le don et celle de l'art.

La dimension existentielle que revêt pour l'artiste la création est certes le moteur d'une extrême motivation, mais elle a pour contrepartie une fragilisation importante liée à l'exposition de soi. On comprend alors l'apport primordial de la logique affective évoquée : par la suspension du jugement, l'épreuve identitaire est reculée, évitant à l'artiste d'être handicapé dans sa recherche par l'angoisse de l'exposition de soi. Cette logique possède aussi, on l'a vu, l'avantage de permettre le jugement sans inhiber la création. La suspension du jugement facilite enfin l'expression d'éléments d'une grande originalité. Les travaux cités d'Amabile montraient déjà que l'évaluation et le jugement étaient de nature à restreindre la créativité des réponses à un problème posé. C'est aussi une constante des

travaux psychosociologiques portant sur la créativité des groupes (Abric, 1984). Le refus de juger est ainsi au centre de la méthode du *brainstorming* dont le premier postulat est qu'“il est nécessaire de dissocier la fonction de production et de recherche des idées de la fonction d'évaluation et de jugement (positif ou négatif)” (p. 208). Et l'utilité de cette dissociation a été très largement vérifiée sur le plan expérimental, le *brainstorming* étant l'une des rares méthodes de créativité à avoir donné lieu à des recherches de validation.

De tels phénomènes ont été assez peu étudiés en ce qui concerne les environnements de travail. Seule la vogue actuelle du *coaching* semble y faire référence. Le *coaching* est une relation personnalisée entre un entraîneur, un soutien, et un individu qui doit réaliser une performance. La caractéristique de cette relation est d'être faite de l'implication conjointe de deux individus dans la réalisation d'une performance qui n'est accomplie que par un seul (Evered et Selman, 1989). Le *coach* donne toute son intelligence et son enthousiasme au projet de l'autre. Evered et Selman montrent également les liens étroits existant entre le *coaching* et les motivations intrinsèques : “Sans doute les différences les plus importantes existant entre le management traditionnel et le *coaching*, résident dans les notions de responsabilité et d'implication. Dans le management traditionnel, par exemple, motiver relève du travail du manager. Dans le *coaching*, la motivation est de la responsabilité des joueurs. (...) Les joueurs apportent leur motivation pour la tâche à réaliser au *coach* bien plus qu'ils ne dérivent leur implication de celui-ci” (p. 22).

3.3. Un modèle de “ contrôle ” de la créativité organisationnelle ?

L'ensemble des éléments que nous venons d'analyser nous permet de proposer un modèle des conditions organisationnelles susceptibles de favoriser la créativité. L'innovation semble en effet favorisée, *d'une part, par des “motivations intrinsèques” fortes chez l'artiste qu'il faut a priori éviter de contrarier, d'autre part, par des relations fondées sur une logique de renforcement affectif entre l'artiste et son entourage de travail.* Quelle que soit la dimension étudiée, il semble que les pratiques du management traditionnel ne soient pas à même de créer ces deux conditions et qu'elles puissent même au contraire détruire celles qui existent, donnant du poids alors à l'accusation selon laquelle les tentatives de contrôle direct pourraient bien détruire la créativité. Attachées à la clarification formelle des objectifs, du travail attendu, des contrats passés, de façon à pouvoir ensuite évaluer en toute rigueur les accomplissements, les techniques classiques de contrôle s'accommodent mal d'un régime où le jugement est

suspendu, où un flou permanent sur la nature des relations (travail ou amitié ?) est entretenu, où un certain contrôle s'exerce sans être formel. L'acceptation comme formes de contrôle des fonctionnements décrits ci-dessus supposerait que soit assez largement abandonnée la volonté de maîtrise des événements qui est au cœur du projet même de contrôle. Le contrôle par le don n'exerce en effet jamais mieux son office que lorsque celui qui en est l'agent est sincère dans l'abandon affectif qu'il consent, dans l'amitié qui le lie. Il n'est jamais aussi efficace que lorsque celui qui critique le travail a renoncé à toute volonté de contrôle selon des critères étrangers à l'œuvre proprement dite, son seul objectif étant que l'artiste aille au bout de lui-même. Quant aux méthodes de contrôle de la motivation, elles savent surtout manipuler les facteurs extrinsèques par l'élaboration de systèmes de sanctions-récompenses qui, les psychosociologues de la créativité l'ont montré, sont de nature à inhiber les facteurs intrinsèques. Dès lors, il vaut peut-être mieux s'abstenir de vouloir manipuler les motivations.

Le cas des artistes peut sembler extrême, dans la mesure où toute une frange de créations artistiques, celle qui se réclame de l'avant-garde, suppose un retrait maximal de l'organisation, qui ne peut intervenir en rien sur la définition de l'œuvre à produire. L'artiste est totalement maître du projet créatif qu'il mène à bien, la structure se contentant de faciliter son travail par des encouragements et l'exercice d'une critique empathique. Mais on connaît également des cas célèbres d'innovation, comme le Post-it de 3M, où l'autonomie du créateur jusque dans la définition de la tâche à accomplir fut déterminante (Nayak, Ketteringham, 1991).

Les deux facteurs que nous avons mis en évidence comme étant particulièrement favorables à la créativité artistique ne sont pas les seuls déterminants de la créativité. Ces derniers, recensés par les chercheurs en créativité, sont liés, selon le classement de Runco et Albert (1990), soit à l'individu créatif (sa cognition, ses traits de personnalité, ses capacités intellectuelles, ...), soit à son environnement (familial et éducatif, de travail, contexte sociologique de l'époque, etc.). Nous nous sommes centrée essentiellement sur les facteurs environnementaux générés par les organisations, ce qui constitue bien le champ privilégié du contrôle organisationnel. Les facteurs liés à la personne ne sont maîtrisables par l'organisation que dans les processus de recrutement et de sélection. Il importe certes d'y prendre garde, mais ce que peut "donner" un individu est lié au contexte dans lequel il est plongé, si bien qu'une personne dotée de bonnes dispositions et placée dans un mauvais contexte peut se montrer moins créative qu'une personne *a priori* moins adéquate mais plongée dans un contexte très favorable. Sur ce point, d'ailleurs, les scientifiques ont

d'importantes controverses, l'idée selon laquelle certaines personnes auraient un don, une aptitude innée à la créativité, et d'autres non, ayant fait l'objet de nombreux programmes de réfutation. Quant aux facteurs environnementaux liés à la famille, à l'école ou aux valeurs d'une époque, ils sortent clairement du champ du management des organisations.

Les raisons pour lesquelles le caractère organique d'une organisation constitue une condition importante de sa créativité apparaissent maintenant clairement. L'adhocratie est presque plus caractérisée par ce qu'elle n'est pas, c'est-à-dire organisée formellement en détails, hiérarchisée, coordonnée par des règlements ou des procédures, structurée avec un organigramme officiel, etc., que par ce qu'elle est¹. Elle met l'accent sur le fait qu'il faut éviter de construire des systèmes trop formels et trop rigides. La mise en évidence du danger que ces derniers font peser sur les motivations intrinsèques et sur le climat organisationnel le plus favorable à la créativité offre une explication à cette mise en garde.

Les auteurs de management mobilisent parfois la culture d'entreprise comme mode de contrôle alternatif lorsque les autres, plus formels, échouent (Ouchi, 1980). Les valeurs partagées apparaissent alors comme un facteur important de conformation des comportements. Le rôle du "contexte symbolique ou idéologique" au côté du "contexte matériel" que nous venons d'évoquer est évident, mais il n'est quasiment pas séparable des dispositifs concrets qui le font vivre. L'existence d'un contexte affectif favorable à la créativité n'est pas dissociable d'un enthousiasme général pour les idées nouvelles ou d'une forte valorisation de la créativité sans considération première de l'utilité immédiate du processus. Les valeurs qui s'expriment et les modalités concrètes de la vie en organisation sont en fait dans un rapport de production croisée : les valeurs déterminent certains comportements, qui en retour tendent à donner une présence à ces valeurs.

4. Extension du modèle

La comparaison des facteurs que nous venons de développer aux cas de multinationales étudiées pour leur caractère innovant (Mitchell, 1991 ; Rosenfeld, Servo, 1991) permet de montrer qu'ils y sont largement mis en œuvre.

¹ Mintzberg (1990) remarquait que sa conception de l'adhocratie comme une structure à part entière au même titre que les cinq autres configurations qu'il a isolées, n'était bien souvent pas comprise, car, pour ses interlocuteurs, il n'existait qu'une seule structure, la bureaucratie mécaniste, toutes les autres manquant justement de structure à un titre ou à un autre.

La valorisation des motivations intrinsèques suppose que les personnes vont pouvoir y donner libre cours. Pour une grande structure, cela signifie l'édiction d'un certain nombre de règles dont nous donnons quelques exemples : seul le porteur de projet peut décider d'abandonner (Kodak); ou bien il revient à celui qui veut arrêter le projet de faire la preuve qu'il faut le stopper, pas au porteur de projet de prouver l'intérêt de le poursuivre ; l'individu a le droit d'utiliser 15% de son temps pour travailler sur son projet, quel que soit l'avis de ses chefs (3M) ; si le porteur de projet ne trouve pas de responsable de centre de profit pour financer sa recherche, il peut concourir pour une bourse interne (3M).

La réalisation d'un contexte encourageant et protecteur pour les créatifs et les inventeurs passe de même par un certain nombre de dispositifs : l'affichage et le respect d'un droit à l'erreur en font partie, s'apparentant à une forme de rétentio n du jugement : ce qui compte est d'être créatif, l'évaluation des nouvelles idées n'intervient qu'en second ; la possibilité pour un inventeur de gérer ensuite lui-même le centre de profit afférent à son invention constitue une forte reconnaissance interne, une manière exemplaire de faire savoir que la créativité et les créateurs sont importants (3M), même si tous n'auront pas le goût de devenir managers ; la mise en place de bureaux d'innovation indépendants des hiérarchies qui accueillent les porteurs d'idées et les aident à trouver des ressources institutionnalise la fonction de *coach* (Kodak, Amoco, American Greeting Cards, ...) . La capacité à offrir un environnement protecteur se traduit également par une faible rotation du personnel : les personnes ne sont pas poussées à la démission, licenciées au premier faux pas, ou mises sous des pressions intenable s : sans quoi comment pourraient-elles croire qu'elles ont droit à l'erreur ?

*

* *

Le contrôle des organisations créatives suppose donc paradoxalement la mise en place de dispositifs destinés à relâcher les contrôles, qu'il s'agisse d'évaluer moins souvent les réalisations pour laisser le temps aux idées de s'épanouir, ou de favoriser le développement de tous les projets en s'appuyant plus fortement sur la persévérance d'individus créatifs que sur des outils de gestion sophistiqués. Ces modes de contrôle apparaissent parfois comme le contraire du contrôle. Mais c'est aussi que le type de contrôle auquel ils s'opposent, défini comme un processus cybernétique visant à assurer une conformité à des normes, n'englobe pas l'ensemble des phénomènes de contrôle (Chiapello, 1999).

Références

- Abric J.-C., "La créativité des groupes", in S. Moscovici (éd.), *Psychologie sociale*, 1984, p. 193-212.
- Amabile T.M., *The Social Psychology of Creativity*, New York, Springer Verlag, 1983.
- Amabile T. M., "Within you, without you : the Social Psychology of Creativity, and beyond", in M. A. Runco et R. S. Albert (éd.), *Theories of Creativity*, Newbury Park, Sage publications, 1990, p. 61-91.
- Burns T. et Stalker G.M., *The Management of Innovation*, London, Tavistock publications, 1961.
- Chiapello E., "Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence - un essai d'organisation de la littérature ", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 2, vol. 2, septembre 1996, p. 51-74.
- Chiapello E., "Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables?", *Réseaux*, novembre-décembre 1997, p. 77-114.
- Chiapello E., *Artistes versus Managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Paris, A.M. Métailié, 1998.
- Chiapello E., "Art, innovation et management: quand le travail artistique interroge le contrôle" in L. Collins (éd.), *Questions de contrôle*, Paris, PUF, 1999, p. 194-218.
- Csiszentmihalyi M. "The Domain of Creativity", in M. A. Runco et R. S. Albert (éds.), *Theories of Creativity*, Newbury Park : Sage publications, 1990, p. 190-214.
- Evered R. D., Selman J. C., "Coaching and the Art of Management", *Organizational Dynamics*, Autumn 1989, p. 16-32.
- Hennessey B. A., Amabile T.M., "The Conditions of Creativity", in R. J. Sternberg (éd.), *The Nature of Creativity*, Cambridge, Cambridge University Press, 1988, p. 11-38.
- Hofstede G., "The Poverty of Management Control Philosophy", *Academy of Management Review*, July 1978, p. 450-461.
- Hofstede G., "Management Control of Public and Not-for-profit Activities", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 6, n° 3, 1981, p. 193-211.
- Lapierre L., "Le (la) metteur(e) en scène de théâtre : un(e) gestionnaire ", Doctoral dissertation, University of Montreal, 1984.
- McAleer N., "The Roots of Inspiration", in J. Henry (éd.), *Creative Management*, London, Sage publications, 1991, p. 12-15.
- Merchant K. A., "The Control Function of Management", *Sloan Management Review*, Summer 1982, p. 43-55.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'organisation, 1981.
- Mintzberg H., *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Editions d'organisation, 1990.
- Mitchell R., "Masters of Innovation : How 3M Keeps its New Products Coming " in J. Henri et D. Walker (éds.), *Managing innovation*, London, Sage publications, 1991, p. 171-181.
- Morley E., Silver A., "Dirigeants et metteurs en scène", *Harvard - L'Expansion*, automne 1977, p. 7-11.
- Nayak P.R., J.M. Ketteringham, "3M's Little Yellow Note Pads : 'Never Mind. I'll Do it myself' " in J. Henri et D. Walker (éds.), *Managing Innovation*, London, Sage publications, 1991, p. 215-223.
- Ouchi W. G., "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, March 1977, p. 95-113.

- Ouchi W. G., "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, March 1980, p. 129-141.
- Runco M. A., Albert R. S., "Observations, Conclusions and Gaps", in M. A. Runco et R. S. Albert (éds), *Theories of Creativity*, Newbury Park : Sage publications, 1990, pp. 255-269.
- Rosenfeld R., Servo J.C., "Facilitating Innovation in Large Organizations", in J. Henri et D. Walker (éds.), *Managing Innovation*, London, Sage publications, 1991, p.28-39.
- Simonton D. K., *Genius, Creativity and Leadership. Historiometric Inquiries*, Cambridge, Harvard University Press, 1984.
- Simonton D. K., *Scientific Genius. A Psychology of Science*, Cambridge, Cambridge University Press, 1988.
- Tannenbaum A. S., "Control in Organizations", in A. S. Tannenbaum (éd.), *Control in Organizations*, New York, McGraw-Hill, 1968, p. 3-29.