L'ORGANISATION EN TENSION ENTRE ROUTINE ET CREATION : UN AUTRE REGARD SUR L'INSTRUMENTATION DE GESTION

Marie-Astrid Le Theule, Yannick Fronda

▶ **To cite this version:**

Marie-Astrid Le Theule, Yannick Fronda. L'ORGANISATION EN TENSION ENTRE ROUTINE ET CREATION : UN AUTRE REGARD SUR L'INSTRUMENTATION DE GESTION. Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, May 2002, Toulouse, France. pp.CD-Rom. halshs-00584494

HAL Id: halshs-00584494
https://shs.hal.science/halshs-00584494

Submitted on 8 Apr 2011

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'ORGANISATION EN TENSION ENTRE ROUTINE ET CREATION : UN AUTRE REGARD SUR L'INSTRUMENTATION DE GESTION

Marie Astrid LE THEULE
Consultante en gestion & chargée de cours (INT, HEC, ESCP)
78, bd St Michel 75006 PARIS
tél : 06.88.09.08.00 , mél : mastrid@club-internet.fr
Yannick FRONDA
Enseignant-chercheur , INT – département Sciences de Gestion
9, rue Fourier 91011 EVRY CEDEX & Doctorat HEC
tél : 01.60.76.41.08 , mél : Yannick.Fronda@int-evry.fr

Résumé
Les organisations sont écartelées entre des logiques contradictoires : il leur faut créer pour « rester dans la course », mais il ne peut y avoir de création durable sans coexistence avec des routines.
Créer signifie rompre avec des schémas préétablis, gérer sa propre peur de l'inconnu et gérer les conflits que la rupture créative ne marquera pas de générer avec les tenants de l'orthodoxie sécurisante.
Nous tenterons d'éclairer cette tension dialectique entre création et routine par un détour philosophique, puis grâce à la complémentarité des regards psychologique et sociologique.

Mots clés : création, innovation, routine, peur

Abstract
Organizations are quartered between contradictory logics : it is necessary them to create " to stay in the running ", but he can not there have of durable creation without coexistence of routines.
To create means breaking with pre-established plans, managing the own fear of the stranger and managing the conflicts that creative breakthrough will raise with the upholders of the reassuring orthodoxy.
We shall try to enlighten this dialectical tension creation / routine by a philosophic bend, then by a complementarity of the psychological and sociological glances.

Keywords : creation, innovation, routine, fear

« Encensé autant que critiqué ou incompris, voire même tourné en dérision (…) le destin tragique d'Amedeo Modigliani nous rappelle (…) que le peintre aurait mérité davantage d'aide et de compréhension de la part de ses contemporains. Et que sa vie, si hâtivement consumée, n'en fut pas moins, du point de vue humain autant qu'artistique, quelque peu gaspillée » A. Ceroni, *Modigliani - Les Nus*, 1989 « Je pense que tout homme qui a dépassé le milieu de sa vie (…) devrait dire à voix basse, devant quelques amis, ce qu'il reçu de ses maîtres et ce que son expérience lui a permis d'y ajouter (…) Cela aurait des conséquences heureuses, même pour la vie de l'âme. » J. Guitton,
Apprendre à vivre et à penser, 1970

INTRODUCTION

Lorsque l'on énonce le mot création, c'est immédiatement le mot art qui vient à l'esprit, rarement celui d'organisation. Pourtant, les organisations artistiques (musées, théâtres, galeries, patrimoine architectural...) se situent au carrefour des enjeux entre management et création, espace de confrontation abordé uniquement par quelques recherches quer nous considérons comme pionnières, que l'on pourrait aussi qualifier de marginales [1]. Au delà du monde bien spécifique - au yeux du management tout au moins - des lieux de création artistique, les organisations en général abritent en leur sein des personnalités et des fonctions créatives (R&D, communication, publicité...). En outre, le management en environnement perturbé c'est aussi, et peut être surtout, faire preuve de créativité pour soutenir l'innovation qui permettra à l'organisation d'abord de survivre puis de se développer.
Plus largement, l'organisation (quelle que soit sa finalité, lucrative, sociale ou artistique [2]) apparaît à nos yeux comme un milieu social humain plus ou moins structuré et orienté vers des buts communs. Nous postulons donc qu'il n'existe aucune différence de fond ni de nature entre l'étude des processus [3] créatifs au sein de l'organisation et au sein d'autres milieux sociaux plus larges (société, nation…) ou plus étroits (famille, groupes amicaux…), qui se caractérisent aussi par un « vivre ensemble » orienté vers et cimenté par des objectifs communs.

Néanmoins, « l'innovation continue à apparaître comme un phénomène difficile à gérer (…) à l'intérieur du processus d'innovation, c'est la créativité qui semble la moins maîtrisable [car] le processus suivi pour répondre à la question est heuristique et non algorithmique (…) on parlera plutôt d'intuition ou d'inspiration, de raisonnement analogique ou associatif pour en rendre compte » (Amabile, 1983 [4]). Dès lors que l'on s'intéresse plus concrètement à la

[1] Voir en particulier Chiapello, 1998 et Heinich, 2001. Cette dernière met en évidence, dans l'introduction de son ouvrage, que les études sociologiques appliquées au domaine artistique représentent moins de 1% de la production académique des sociologues français. Nous pourrions faire un constat similaire en sciences de gestion. Mais il existe néanmoins quelques « grands exemples » de recherches brillantes et unanimement reconnues en sociologie de l'art, comme le « Mozart » de N. Elias.
[2] Pour reprendre les catégories de Boltanski et Chiapello (2000), qui confrontent la logique marchande (essence du capitalisme) avec d'une part la « critique sociale », d'autre part la « critique artiste ».
[3] Au sens sociologique, i.e. non-déterministe, du terme.
[4] Reprise par Chiapello, 2000, p.509

situation des créateurs, dans, comme hors l'organisation, surgit une contradiction majeure entre le besoin de créativité des sociétés contemporaines [5] et le fait qu'elles continuent à éprouver beaucoup de difficultés à intégrer socialement les personnalités créatives, déviantes par essence comme nous le verrons, donc remettant fortement en cause les routines, idées reçues, comportements acceptés, etc. des acteurs de l'organisation [6]. La tension entre routine et création apparaît ainsi comme l'un des paradoxes centraux du management, et plus largement de la vie (Bouquin, 2001).
C'est pourquoi nous avons choisi de focaliser notre contribution au niveau des individus innovateurs, plus que sur le processus global d'innovation (qui ne constitue pas ici notre objet, même si des interactions manifestes existent entre les deux niveaux - individuel et processus collectif -).

Nous mettrons d'abord en relief les prémices philosophiques et historiques de la notion de création qui constituent, nous semble t-il les postulats plus ou moins implicites des textes précurseurs évoqués ci-dessus. Puis nous nous centrerons sur la position sociale et le ressenti psychologique de l'innovateur, tiraillé entre son impératif « interne » (i.e. psychologique) de création et les freins que son environnement socio-professionnel lui infligera, ces deux mouvements jouant de façon plus ou moins consciente chez les acteurs (en l'occurrence organisationnels).
Une fois développée cette analyse générique des processus et des acteurs créatifs, nous pourrons aborder un questionnement plus appliqué sur les interrelations entre créativité et instrumentation de gestion financière [7], principalement côté contrôle gestion mais aussi à propos d'enjeux de comptabilité financière [8]. Il s'agit là d'un sujet encore peu exploré. A notre connaissance, seuls quelques rares articles ou parties d'ouvrages ont été - très récemment en France, à la fin des années 1990 aux USA - publiés sur ce thème (Kao, 1998 ; Chiapello, 2000 ; Bouquin, 2001). La thématique de l'investissement immatériel -pourtant proche en théorie- étant, trop souvent nous semble t-il, traitée sous un angle instrumental.
Prenant appui sur ces publications pionnières [9], nous nous proposons ici de compléter, enrichir et le cas échéant questionner leurs apports dans plusieurs directions, touchant tant au fond qu'à la forme.

---

[5] La mode, le changement, le projet, etc. -« valeurs » centrales de l'homme contemporain, tout au moins en Occident- apparaissant comme les moteurs principaux de nos sociétés de consommation

[6] Ainsi, on verra dans l'entreprise souvent la créativité uniquement sous l'angle des coûts que le processus créatif génère (Le Theule, 2000), sans prendre conscience du lien entre processus créatif et produits (au double sens, comptable et commercial, du terme) e la créativité.

[7] Définie au sens large, à savoir l'ensemble des artefacts, méthodologies, modes d'interaction -plus ou moins formalisés, plus ou moins prégnants (Boussard, 1999)- en œuvre dans l'organisation.

[8] Les dirigeants d'organisations créatives vont immanquablement se trouver –à un moment ou un autre de l'histoire de leur entreprise- confrontés à la nécessité de valoriser financièrement leur firme vis-à-vis de « financeurs » potentiels. Or c'est la capacité créative qui constitue une grande part de la valeur de ces organisations, qui ne possèdent généralement que peu ou pas d'actifs corporels ; comment en donner une valeur comptable opposable aux tiers ?

[9] De façon ironiquement réflexive, les chercheurs et le produit de leur recherche abordant un sujet ou des « croisements » interdisciplinaires encore peu explorés au sein de leur communauté professionnelle (c'est le cas, nous semble t-il, du présent article) s'attendent à se trouver confrontés au sein de ce milieu de référence (ici celui de la recherche française et internationale en management) aux mêmes enjeux et difficultés que les innovateurs

Au delà, nous faisons le choix d'illustrer en permanence nos questionnements, d'abord sur la base du vécu de créateurs situés hors du champ du management (artistes, scientifiques), puis de situations de gestion vécues en tant qu'acteur de conseil dans les organisations (pratique d'instruments et de situations de gestion en tant que consultant et non de chercheur [10]). Nous - les auteurs - partons ainsi du postulat que la connaissance n'est pas l'apanage des chercheurs (en gestion en l'occurrence)

Ainsi, des liens systématiques seront faits au fil du texte avec d'autres mondes de création (art, sciences expérimentales, sciences humaines…) extérieurs au management. Nous partons du postulat que ces autres mondes, qu'ils soient qualifiés de « scientifiques » ou non au sens classique du terme (critère de réfutabilité, au sens de Kuhn, en particulier), sont des univers de connaissance et d'expérience humaine au même titre que les sciences de gestion. Aussi, nous positionnerons ces dernières comme « différentes » [11] des sciences expérimentales et caractérisées par une « incongruité épistémologique » (Le Moigne, 1993), mais sans aucune hiérarchisation vis-à-vis de ces autres modes de connaissance et d'expérience utilisés par l'être humain depuis l'aube des temps, parmi lesquels l'art tient sans doute une place majeure. C'est pourquoi nous entendons croiser le regard du chercheur (de l'ordre du manifeste aux yeux de la société utilitariste contemporaine et de l'évidence aux yeux de la communauté scientifique) et ceux issus des autres modes d'expérience et de connaissance humaines évoqués ci-dessus, qui apparaissent socialement nettement moins légitimes et « entendables ».
C'est donc, à l'instar d'A. Solé, à une transdisciplinarité souhaitée et valorisée que nous aspirons : « … cette tentative pour ouvrir et explorer un chemin de recherche concernant l'humain (…) Son contenu, son organisation, sa tonalité peuvent surprendre. Les réflexions et débats s'appuient autant, si ce n'est davantage, sur la poésie, la littérature, le théâtre, la peinture, le cinéma, la neurophysiologie, la physique (quantique) que sur les sciences qualifiées d'humaines. Le langage choisi pour ce livre n'est d'aucune discipline » (Solé, 2000, p.23). Car « (…) la transdisciplinarité (qu'il ne faut pas confondre avec la multidisciplinarité et l'interdisciplinarité) n'est ni une nouvelle discipline ni une métadiscipline englobant et coiffant les disciplines existantes. Elle est l'impérieuse nécessité de penser ce qui est entre, traverse et dépasse les disciplines : l'homme (…) L'approche transdisciplinaire est un chemin encore peu fréquenté. Chemin qui traverse, chemin de traverse, il s'agit d'une voie risquée : *La transdisciplinarité oblige à sortir de la routinisation et des fausses sécurités dont se parent les disciplines* [12] ». C'est un chemin d'espoir » (Nicolescu, 1996, p.66 ; cité par A. Solé, op. cit.)
Nous voudrions d'ailleurs souligner que le présent article traite de la création au sein des organisations exclusivement dans une perspective occidentale, dont nous avons conscience qu'elle limite notre perception. Ainsi, la création sera vue et vécue sous un jour totalement différent, car elle aura socialement et individuellement un sens tout autre, en Chine, en Inde, chez les esquimaux, les tribus indiennes d'Amérique du Nord…

---

qu'ils dépeignent au sein des organisations. Or ces derniers ne trouvent pas toujours dans une position sociale confortable, loin s'en faut, comme nous le verrons dans la seconde partie…

[10] Pour plus de précisions sur ce contexte d'étude, voir Le Theule, 2000.

[11] « Différentes de » ne signifiant pas « inférieures à » en termes de « validité » scientifique…

[12] Remarque d'I. Stengers, citée par F. Dosse (dans *L'empire du sens – l'humanisation des sciences sociales*, La Découverte, 1997, p.387) et reprise par A. Solé (op. cit.).

1ERE PARTIE - UNE APPROCHE PHILOSOPHIQUE, SOCIOLOGIQUE & PSYCHOLOGIQUE DE LA CREATION

1.1 - Approche philosophique de la création : de l'absence du concept de création à l'émergence d'une position sociale de créateur

Les différentes formes historiques de la création

Notre manière d'appréhender l'Etre, la nature et le temps implique *de facto* la possibilité pour un paradigme créatif, pour la notion même de création, d'exister. Par exemple, la pensée grecque proposait un ordre stable de la nature, un temps clos et une plénitude de l'Etre au sein de cet ordre stable. Dans une telle « vision du monde », il ne peut y avoir création ; il y a seulement imitation d'un modèle préétabli, d'un ordre constitué dans la nature. L'efficience sera alors de faire au mieux avec le monde tel qu'il est et a toujours été (a).
A l'opposé de cette permanence grecque de l'Etre dans un temps clos, la conception judéo-chrétienne présente un homme séparé d'une nature qu'il domine. L'efficience devient alors créative, logique de création ; l'Etre est conçu comme mouvement de production de différence, dans un temps créateur de nouveauté. Au temps grec cyclique et clos, interdisant l'émergence du nouveau, s'oppose donc le temps ouvert de la création et l'hétérogénéité de l'Etre dans la conception judéo-chrétienne [13]. (b)
Cette idée d'éternelle répétition à l'intérieur d'un monde clos a dominé l'esthétique peu ou prou jusqu'au 18ème siècle. Ce sont les formes modernes de production, industrielle comme sociale et artistique, qui vont introduire la notion de création et la figure du créateur (c). Ce qui deviendra possible uniquement, d'une part, parce que l'art -par opposition à la technique- utilise des procédés difficilement définissables et, d'autre part, parce que l'artiste trouve sa fin en soi, par opposition une logique marchande (Kant, 1790).
Le créateur va ainsi progressivement conquérir une position autonome, affranchie de l'aristocratie et de l'Eglise. (d)

a) - Histoire et différentes formes de créativité

On peut affirmer que la créativité n'existe pas dans la pensée grecque puisque l'homme n'y fait qu'inlassablement répéter les mêmes erreurs… L'Etre est une plénitude déjà donnée, sans

[13] Paradigme fondateur de l'« idéologie du progrès », de la « modernité », des modes, etc… qui guide nos sociétés contemporaines.

manque et donc sans désir ; il est le Bien. Le principe attirant n'est pas la création, mais la répétition de ce Bien.
La matière n'est jamais créée ; elle est « co-produite » avec la forme, et soumise à l'ordre du modèle (chez Aristote, comme chez Platon).
La conception du temps est cyclique, l'ontologie du temps permet d'articuler forme et matière ; cette vision créé l'ordonnancement du monde. En est exclue toute idée d'origine absolue, de naïveté, de création, aussi bien dans sa structure formelle que dans son contenu.
Cette « plénitude de l'Etre », cette négativité de la matière, ce temps cyclique définissent l'art comme imitation, comme mimétique, autant dans sa dimension artisanale que pour sa composante artistique. Platon (dans La République) prend l'illustration simple d'un lit, dont il distingue trois catégories de représentations : d'abord l'essence du lit (le concept pourrions nous dire) ; puis le lit tel qu'il a été fabriqué par le menuisier (première imitation, passant du concept à la matérialisation) ; enfin l'image du lit telle qu'elle a été posée sur toile par le peintre (simulacre, imitation au second degré), dont c'est justement le métier que de produire des simulacres.

b) - L'efficience comme logique de créativité et la pensée judéo-chrétienne

Alors que les grecs se pensaient insérés dans le cosmos, les juifs et les chrétiens se séparent de la nature, qu'ils considèrent comme un objet qu'ils posent extérieurement à eux. L'homme est alors conçu comme séparé de la nature et se pense autarcique, Etre absolu et hors du monde (Feuerbach, 1973). La nature devient objet utile pour la volonté de l'homme et n'est plus but d'elle-même.
La création peut alors exister car la position du sujet est autonome, posant la nature comme matériau soumis à la domination (Heidegger, 1986) ; l'efficience est ainsi logique de création . Il en découle une conception créatrice du temps, à l'opposé de la conception cyclique du temps grec, clos sur lui-même et interdisant toute émergence de nouveauté.
En fait, il s'agit de comprendre que la création n'est pas une problématique du commencement, mais une problématique de l'origine. L'origine n'est pas ce qui précède dans le temps, mais c'est l'incontournable, le « toujours déjà là ». L'origine n'est pas tant ce qui se tient dans le temps, et a puissance de commencer ; c'est l'assise qui porte et maintient. Elle se dissimule, elle est l'ailleurs, la fulguration de l'acte créateur par lequel tout commence. Elle ne se tient pas dans le lieu et le temps, mais elle ouvre le lieu et inaugure le temps : " La durée telle qu'elle est, création continuelle, jaillissement ininterrompu de nouveauté (…) L'univers dure ? Plus nous approfondissons la nature du temps, plus nous comprenons que durée signifie invention, création de formes, élaboration continue de l'absolument nouveau " (Bergson, 1938).
La création est par conséquent position de différence et non plus maintien d'identité dans le devenir.

En conclusion, la création renvoie clairement à un acte individuel et non à un processus s'accomplissant selon un déterminisme naturel. Pour être cohérente, elle doit refuser tout naturalisme et être posée comme le résultat de l'opération d'une liberté s'effectuant selon un projet, c'est à dire qu'elle doit être l'acte d'un être Unique séparé de la nature.

L'art étant imitation chez les grecs, il n'y a pas dans leur contexte de place possible pour l'idée moderne de création esthétique. Cette conception grecque de l'imitation a continué à dominer l'esthétique jusqu'au l8ème siècle, l'art devant résolument reproduire un réel déjà posé, préexistant. A partir du moment où l'art ne sera plus pensé ainsi, l'imitation-reproduction sera plutôt dévalorisée en esthétique, en tant qu'indice de pauvreté artistique. C'est l'apparition de la forme moderne de production qui donne à l'art un sens spécifique et a permis l'émergence de la notion de créateur (Kant, 1790).
C'est ainsi que va se créer un statut du créateur, la conception sociale du génie émergeant en liaison avec l'apparition des formes industrielles, qui vont progressivement faire migrer l'économie de l'artisanat vers l'usine, par l'intermédiaire de la manufacture et de la fabrique.

c) - Distinction entre production et création

Ainsi, le concept de création apparaît historiquement fin 18ème, début19ème siècle ; éclosion qui doit donc être rapprochée de celle des formes modernes de production industrielle.
En fait, son apparition coïncide avec la constitution d'un « champ intellectuel » ; l'extension du concept de création est relative à la transformation de la pratique sociale. Un fil direct relie en effet le processus de généralisation de la notion de créateur et la constitution d'un champ intellectuel structuré « comme un champ magnétique avec des lignes de force et non seulement comme un agrégat atomistique d'agents ou d'instance isolés et juxtaposés » (Bourdieu, 1966). Le sociologue de l'habitus nous y montre comment la vie intellectuelle s'est progressivement constituée en champ indépendant, alors que depuis le Moyen Age et à la Renaissance les intellectuels apparaissent soumis à des pouvoirs extérieurs. L'artiste devait souvent se résoudre à faire des concessions au pouvoir en place (censure, figures et cadres d'activité imposés), en échange d'une relative sécurité (mécénat), tout au moins tant qu'il continuait à plaire au Prince et à sa cour. L'exemple de J.S. Bach (au 18ème siècle), composant des partitions parmi les plus sublimes de l'histoire de l'humanité dans le cadre de son obligation de production socio-religieuse [14] hebdomadaire à Weimar, en est tout à fait symptomatique.
La constitution du champ intellectuel fait progressivement émerger la notion de « créateur », qui va apparemment gagner en autonomie ou tout au moins se penser comme tel. On voit apparaître des artistes affranchis de l'aristocratie et de l'Eglise, ainsi que des figures « totemiques » sous-jacentes (le Prince, la religion), mais qui vont - pour gagner cette indépendance - devoir accepter des relations concurrentielles au sein d'instances spécifiques de sélection et de consécration proprement intellectuels (éditeurs, directeurs de théâtre, académies, salons, etc.). Cela amènera peu à peu à l'extension du champ artistique à un public massif (au lieu d'un petit cercle d'admirateurs), jusqu'à la naissance de la publicité (autorisant la figure du créateur isolé). Ce système social de création, dont la logique est la concurrence pour parvenir à atteindre une légitimité culturelle, s'avère de plus en plus complexe.

[14] Pour la messe hebdomadaire et sous mécénat princier.

d) - Changement du statut du créateur affranchi de l'aristocratie et de l'Eglise : vers une position autonome

On pourrait écrire, pour présenter les choses autrement, que c'est l'apparition de la forme moderne de la production qui permet de donner à l'art un sens spécifique et à la notion de créateur d'apparaître ; dans la société artisanale, il était en effet difficile voire impossible de distinguer nettement l'artiste de l'artisan. La période industrielle va introduire une distinction dans les formes de production et va ainsi permettre de séparer artisanat et art, reproduction et création.

C'est dans la seconde moitié du l8ème siècle que le terme de technique va s'ajouter au terme traditionnel d'art. L'apparition du mot est capital ; quand Aristote soulignait que l'art (*tekné*) relève de la production (*poiesis*), cette définition relevait d'une civilisation artisanale dans laquelle la production humaine était encore pré-scientifique (la science n'ayant pas encore, à l'époque, de conséquences pratiques très déterminantes). A partir de la révolution industrielle, le terme émergent de « technique » va de plus en plus désigner la science appliquée, fondée sur la connaissance des déterminismes naturels. Dès lors le terme d'art ne désignera plus la production humaine en général -comme cela était le cas dans le monde grec - mais uniquement ses formes pré-scientifiques, à savoir l'art et l'artisanat. Alors et alors seulement, production et création pourront être pensées comme distinctes.

La société industrielle est la première où l'art soit apparu sous sa forme pure et où il ait fait l'objet d'une prise de conscience sous forme d'une préoccupation esthétique en tant que telle [15]. Mais en même temps l'artiste se pense comme étranger à cette société, de par l'anachronisme de son mode de « production » (par opposition à l'efficacité de la technique « moderne ») et de par son indifférence supposée au gain, l'œuvre étant supposée trouver son sens en elle-même. D'où le conflit type du 19ème siècle qui oppose le bourgeois et l'artiste : le créateur semble voué à la misère et à la malédiction, mais - libéré de servir Dieu ou le Prince- il prend simultanément conscience d'une indépendance qu'il n'avait jamais connue.

Depuis que la bourgeoisie a conquis le pouvoir politique et « domestiqué » la religion, l'artiste refuse de les servir. Il découvre en effet qu'il représente une sphère indépendante de la société et de la religion, puisqu'il possède dans son isolement une puissance de l'ordre du divin : le pouvoir de création. Cette puissance de créer, on va la désigner du terme qui servait à désigner la part divine en l'homme : le génie ; le génie créateur dont la puissance demeurera pourtant bien fragile : « Cette certitude est pourtant trop misérable pour pouvoir s'affirmer avec orgueil ; elle s'exprime plutôt, comme l'a fait Van Gogh [16], par le chuchotement brisé et souffrant d'une inlassable Passion » (Malraux,1958).

Pour résumer, nous sommes partis du constat que la pensée judéo-chrétienne pose l'homme face à la nature ; l'homme est conçu comme autarcique, la nature comme objet à soumettre, la création peut donc exister. Au 18ème siècle, la production entraîne la distinction entre artisanat et art ; cette époque introduit le statut de créateur autonome mais marginal. L'approche philosophique que nous avons développé autour de notre problématique, dans ce

[15] Permettant, en particulier, l'émergence concomitante d'une théorie du génie.

[16] « Je puis bien, dans la vie et dans la peinture me passer du Bon Dieu. Mais je ne puis pas, moi souffrant, me passer de quelque chose qui est plus grand que moi, qui est ma vie : la puissance de créer » (Van Gogh, cité par A.Malraux, en épigraphe à *La Métamorphose des Dieux,* 1958).

premier chapitre, nous permet de lier la notion de création - artistique comme scientifique - à la façon de nous représenter le monde, la nature, le temps [17].
Au delà, nous avons mis en évidence le paradoxe central qui amène la société industrielle à exiger implicitement du créateur qu'il se positionne socialement en s'opposant aux normes productives sur lesquelles elle s'est fondée ; quelle contradiction délicate à vivre que de permettre au créateur d'exister socialement tout en le niant ! D'autres paradoxes –internes ou externes au créateur, i.e. vis-à-vis de la société- vont nous accompagner tout au long de cette analyse. De telles contradictions se retrouvent bien évidemment en gestion (création, contrôle), car elles font, ici comme au sein d'autres milieux ou d'autres disciplines, intrinsèquement partie de la vie des hommes. Mais peut-être est-ce la reconnaissance de ces contradictions qui va pouvoir nous aider à analyser les liens entre stratégie, création et modes de gestion ?
Pour tenter de bâtir des éléments de réponse à cette question, tentons en seconde approche d'aborder la création sous un angle plus sociologique.

1.2- Approche sociologique de la création : la nécessité d'une reconnaissance sociale du créateur au travers de son oeuvre

Le sociologue - « habitus » professionnel oblige - rattache la création à son environnement social : « Le rapport qu'un créateur entretient avec son oeuvre et, par là, son œuvre elle-même, sont affectés par le système des relations sociales dans lesquelles s'accomplit la création comme acte de communication ou, plus précisément, par la position du créateur dans la structure du champ intellectuel » (Bourdieu, 1966).
Montrons donc tout d'abord comment le créateur intègre les sciences, arts et techniques antérieurement constituées afin de pouvoir les dépasser, parfois non sans difficultés d'ailleurs. Si un environnement social apparaît donc comme une condition nécessaire à la création, la reconnaissance sociale du créateur - par son œuvre - devra venir s'y ajouter ; ce qui nous amènera à nous questionner sur l'existence d'une « conscience collective » qui tantôt favoriserait l'émergence de certaines créations, tantôt la freinerait.

1.2.1- Intégrer les sciences, arts et techniques antérieurement constitués pour pouvoir les dépasser

[17] Questions qui se posent actuellement avec acuité dans le domaine du management multi-culturel, autre vaste sujet…

Le sociologue nous permet d'éclairer les liens existant entre création et acquis humain d'une société. La création apparaît ainsi comme une construction nouvelle érigée sur des structures fondatrices préexistantes. Il s'agit d'une « destruction créatrice » au sens de Schumpeter (« tuer » le passé, sans le nier pour autant, pour construire de la nouveauté). Nous pouvons ainsi comprendre non seulement l'éclosion de certaines formes de création, mais aussi l'étouffement d'autres.

Une forme créative qui émerge s'appuie toujours sur les sciences, arts et techniques préalablement constitués. On ne créé pas sur un vide culturel ; on créé par continuation de ce qui précédait, en passant certes par une phase d'opposition au passé [18], mais en s'appuyant sur ce passé.
P. Bourdieu montre que la révolution s'intègre dans la tradition, ce qui signifie qu'un révolutionnaire sera avant tout un maître de la tradition : « Les tournants révolutionnaires d'une tradition scientifique sont relativement rares, et de longues périodes de recherche convergente en sont la condition nécessaire ... Seules les investigations fermement enracinées dans la tradition scientifique contemporaine ont une chance de briser cette tradition et de donner naissance à une nouvelle » (Bourdieu, 2001, p.37, citant Kuhn l977, p.307).
Ce lien entre l'essor de certaines créations et les sciences et les techniques antérieurement constituées explique la simultanéité de certaines découvertes. Les sciences expérimentales fournissent ainsi des exemples frappants de découvertes simultanées, en plusieurs points du globe et néanmoins concomitantes : le calcul infinitésimal par Leibniz et Newton ; le télégraphe électrique par Steinheil (allemand), Wheatstone (anglais) et Morse (américain) ; l'hypothèse de la sélection naturelle par Darwin et Wallace...

Mais ce lien entre la créativité et l'ensemble de l'acquis humain antérieur explique aussi le retard d'émergence de certaines découvertes ou créations.
Piaget avance que les grecs auraient pu découvrir la géométrie projective mais qu'ils étaient trop concentrés sur l'importance de la perspective pour y parvenir. Ampère analyse quant à lui les origines du retard de la découverte de la pile voltaïque sur l'aimant : « Vous avez raison de vous étonner (…)La cause en est dans l'hypothèse de Coulomb sur la nature de l'action magnétique. On croyait à cette idée comme à un fait ; elle écartait absolument toute idée d'action entre l'électricité et les prétendus fils magnétiques. La prévention à ce sujet était telle qu'au moment où Arago parla de ces nouveaux phénomènes à l'Institut on les rejeta. » Bachelard emploie pour sa part le terme « d'ankylose » en parlant de la mentalité euclidienne dont il faut triompher pour retrouver le mouvement spirituel de la découverte ».
L'environnement culturel (sciences, arts et techniques antérieurement constitués) apparaît donc comme une condition fondatrice du développement de la créativité. Mais est-ce la seule ? La création n'a t'elle pas impérativement besoin de la reconnaissance de reconnaissance des contemporains pour émerger ?

1.2.2- Acceptation de la création et de son auteur par la « conscience collective » de la société

[18] De la même manière qu'un adolescent a besoin de « tuer le père » pour se construire en tant qu'individu et mieux retrouver ce père dans un second temps.

Selon Piaget toujours, l'intelligence se développe suivant deux mécanismes :
- l'assimilation (l'incorporation du monde extérieur aux schèmes cognitifs déjà constitués)
- l'accommodation (modification des conduites, intégration de nouveaux schèmes cognitifs par le sujet pour lui permettre de s'adapter au monde extérieur)

On peut ainsi analyser le développement des connaissances chez l'homme "comme un double processus d'assimilation du réel aux structures existantes de la pensée, et d'accommodation de ces structures aux objets qui leur résistent … (accommodation, qui est donc l'envers de l'assimilation, et non un processus distinct et de sens contraire) … Il y a équilibre si les instruments de pensée du sujet lui permettent de conduire son activité à un niveau de réussite acceptable par lui, déséquilibre si ce n'est pas le cas.". Pour le cogniticien, il ne peut y avoir retour à l'équilibre (i.e. « rééquilibration » dans le vocabulaire de l'auteur) que « par la découverte d'instruments de pensée nouveaux" (Piaget, 1966).

Pourtant, la confrontation entre la vision du monde et les comportements d'un acteur « orthodoxe » et d'un sujet « créateur » vont générer de part et d'autre une réelle déstabilisation psychologique, le créateur percutant les routines de l'orthodoxe, qui lui renverra en effet miroir un sentiment de marginalité, d'anormalité, qui à son tour fera douter le créateur de ses capacités, voire de sa manière d'être.
La théorie « piagétienne » trouve ici ses limites, assumées par leur auteur : penser l'homme cognitivement, en dehors de tout contexte socio-affectif qui est le sien. Cela ne signifie pas que Piaget nie l'affectivité, mais qu'il la situe explicitement hors du champ de son étude.
Aussi, l'approche piagétienne de la connaissance s'avère t-elle incapable de rendre compte de phénomènes de déformations, plus ou moins conscientes, du « réel » [19], qui sont destinées à l'assimiler (aux schèmes cognitifs préexistants), clairement parce que le processus d'accomodation s'avère trop douloureux sur le plan psycho-affectif (cf. le concept dissonance cognitive chez Schein, 1971).

Durkheim précise que le créateur n'exprime une création que « dans une sensibilité plus grande aux transformations qui s'opèrent dans la conscience collective », c'est-à-dire qu'il est précurseur de changements sociaux à venir. Pourtant la collectivité peut s'opposer violemment aux créateurs ; leur position sociale étant par nature problématique, puisqu'en rupture avec l'existant. Le rejet du créateur par son environnement social est ainsi la situation la plus courante (le créateur « dérangeant » les identités, pouvoirs, routines, etc. en place), au sein de l'organisation ou plus généralement de la société, tant dans le domaine artistique que dans le champ scientifique. D'où la difficulté de vivre du créateur « de génie », celui qui brise radicalement les normes de son temps. Pour pousser la réflexion à son terme, on pourrait même aller jusqu'à avancer que, socialement parlant, la différence entre le génie et la folie, ce serait uniquement le succès social des œuvres produites. Les vies d'une multitude d'artistes novateurs se sont ainsi heurtées aux environnements sociaux de leur époque.

[19] Nous notons volontairement ce terme entre guillemets car nous considérons, à l'instar des constructivistes, que l'être humain construit mentalement très largement le « reél » qu'il croit simplement observer. Et que le travail le plus crucial, le plus délicat et le plus permanent dans la vie d'un chercheur (et probablement de l'homme en général) sera tout au long de la vie de prendre progressivement conscience de ces constructions mentales que l'on prenait pour des réalités objectives.

Une analyse célèbre de la position de « génie créateur » nous est fournie par N. Elias, au travers de son étude de l'environnement sociologique de la vie de W.A. Mozart. Musicien tentant d'être indépendant avant l'heure, Mozart se retrouvera socialement écartelé, en position de marginal-sécant au sens de l'anthropologie sociale (Bastide, 1971), i.e. d'acteur du changement car situé entre deux « mondes » [20]. On peut ainsi concevoir que « Norbert Elias (…) a tenté de comprendre, en sociologue, l'ineffable par excellence, le mystère d'une inspiration à nulle autre comparable (…) visant à dessiner les contraintes propres à la position du musicien dans les sociétés de cour et, du même coup, à pénétrer les raisons de la détresse de Mozart, hanté par le *sentiment d'avoir manqué son existence sociale*. L'événement décisif (…) se situe en mai 1781 lorsque Mozart (…) part pour Vienne, où il espère exercer son art d'une manière toute nouvelle (…) En choisissant le marché contre le mécénat, (…) Mozart tente l'impossible. Il entend imposer le modèle de l'artiste indépendant ", libre dans son activité créatrice parce que rémunéré par le public, en un temps où cette condition ne peut être celle d'un musicien (…) *Génie avant l'époque du génie*, le Mozart d'Elias témoigne pour les contraintes qu'imposent à tous les individus -même les moins ordinaires- les réseaux d'interdépendance dans lesquels ils sont insérés et qui bornent leur liberté » (Chartier, 1991).
George Sand, parlant de son ami Delacroix, dénoncera un rejet social de nature toute aussi violente : « c'est la persévérance héroïque avec laquelle, souffrant, malingre, brisé en apparence, il a poursuivi sa carrière, riant des sots dédains, ne rendant jamais le mal pour le mal, malgré les formes charmantes d'esprit et de savoir-vivre qui l'eussent rendu redoutable dans ces luttes sourdes et terribles de l'amour-propre ; se respectant lui-même dans les moindres choses, ne boudant jamais le public, exposant chaque année au milieu d'un feu croisé d'invectives qui eût étourdi ou écoeuré tout autre ; ne se reposant jamais, sacrifiant ses plaisirs les plus purs (…) à la loi impérieuse d'un travail longtemps infructueux pour son bien-être et son succès » (Sand, 1960, p 313).

Mais les créateurs scientifiques ne font pas exception, subissant un ostracisme social similaire à celui que vivent de nombreux artistes. Ainsi, l'image que donne A. Libchaber à la fin des années 1970 et l'image qu'il a de lui-même ne peut que nous interroger : « *Albert vieillit*, dirent-ils à l'Ecole normale supérieure, le plus côté, avec Polytechnique, des établissements d'enseignement supérieur français. Ils se demandèrent si Albert Libchaber n'était pas victime de son âge, lui qui s'était rendu célèbre en physique des basses températures (…) Il jouissait d'un grand prestige, d'un poste stable à la faculté, et voilà qu'en l977 il gaspillait son temps, et l'argent de l'université, sur une expérience qui semblait banale » (Gleick, 2000, p.241).. Personne ne se doutant qu'à l'époque il en était aux prémices de la découverte de la théorie du chaos, ces jugements de valeur dévalorisants finirent par faire douter Libchaber de lui-même : « Lui-même d'ailleurs redoutait de compromettre la carrière d'un étudiant en l'engageant sur un tel sujet » (op. cit.).

Laissons le mot de la fin à P. Bourdieu qui trace l'auto-analyse de sa propre position de « créateur en sociologie » et évoque l'importance du regard que la société porte sur sa production personnelle, dynamique de reconnaissance que l'on peut étendre à l'ensemble de son œuvre : « (…) ce qui me donne la possibilité de dire ce que je dis, et que je n'aurais pas pu

[20] Et non au sens que lui donne l'analyse stratégique (Crozier, Friedberg, 1977), i.e. celui de position de pouvoir grâce à la maîtrise d'une zone d'incertitude informationnelle.

dire il y a trente ans, c'est à dire notamment le projet de transformer le champ qui, à l'époque, serait apparu comme insensé, ou, plus précisément mégalomane et réductible aux particularités d'une personne singulière (…) faute de comprendre et d'accepter l'intention globale d'un projet scientifique collectif, cumulatif, qui intègre les acquis théoriques et techniques de la discipline, dans une logique semblable à celle des sciences de la nature, et qui se fonde sur un ensemble commun de choix philosophiques explicites, notamment en ce qui concerne les présupposés anthropologiques impliqués dans toute science de l'homme. » (Bourdieu, 2001, p. 209).

Ainsi, la sociologie montre l'importance de l'acquis humain, nécessaire à son propre dépassement, comme fondement de la création - on ne crée jamais « à partir de rien » - et permet de prendre conscience du rôle crucial de la reconnaissance sociale de la création.
Mais si la société et les acquis humains favorisent ou entravent la création, qu'en est-il de l'intériorité psychique de leur géniteur, car l'homme ne peut se penser Etre que sous la lumière de la reconnaissance par autrui ? A ce point de la réflexion, nous pourrions dire avec les sociologues que ; « [les individus] ne se conduisent pas comme le voudraient les principes de la rationalité économique, mais selon la règle du groupe (…) qui s'exprime selon la *logique des sentiments*: statuts, réseaux interpersonnels, cultures professionnelles, logique de l'honneur ; *en bref la sociabilité, l'identité et les intérêts propres du groupe »* (Reynaud, 1997) (…) en ne prenant pas en compte cette logique des sentiments, ceux qui ont la charge de la logique de l'efficacité (les dirigeants) risquent de se créer des difficultés pour atteindre leurs objectifs. » (Cabin, 1998).
Cependant, nous avons à présent besoin d'approcher de plus près cette intériorité du créateur, de mieux cerner la peur des autres acteurs dont la sécurité ontologique s'appuie sur des routines - faites d'idées reçues que le créateur va « secouer » simplement en étant et en agissant différemment - ainsi que de comprendre pourquoi et comment ce créateur - attaché à une « logique des sentiments » - peut résister à la normalisation ou au changement désirés par le sommet d'une institution sociale. Les approches psychologiques vont nous le permettre.

1.3- Approche psychologique du créateur ou « l'importance du sentiment »

Qui n'a pas rencontré ce type d'homme distrait, questionnant, doutant, patient, presque immuable, énervant, exaspérant quelquefois... ? Qui n'a pas ressenti à son encontre de l'incompréhension, matinée d'un certain respect ? Et d'autres fois, n'a-t-on pas ressenti un rejet, pire, une indifférence ? N'avons nous pas eu la sensation qu'il voit ce que nous ne pouvons voir ? N'avons pas eu envie qu'il nous fasse découvrir cet univers ? Cet homme est chercheur, artiste, créateur ; qu'est ce qui le motive ?

La créativité renvoie d'une part à l'efficience d'une activité -l'acte créateur- et d'autre part au résultat de cette activité -l'oeuvre créée-. Essayons donc d'analyser les rapports entre l'acte de création et le créateur, l'oeuvre créée et le créateur. Quelles sont les motivations intrinsèques du créateur au cours du processus de création ? Le processus de création est-il d'ordre linéaire ou plutôt rythmé de moments contradictoires ? (joie-souffrance, activité-passivité, expression-mutisme...)
Si le sentiment est un composant nécessaire du processus de création (1.3.1), il n'en est pas pour autant suffisant : ce sera l'alchimie du savoir (culturel et technique), de l'imagination et

de la volonté du créateur qui lui permettra d'aboutir au résultat du processus de création, à savoir l'oeuvre créée (1.3.2).

1.3.1- Créativité et affectivité

Pour aborder la question des composantes psychologiques du créateur, nous nous appuierons sur les témoignages autobiographiques de quelques créateurs majeurs –artistiques et scientifiques- des siècles derniers [21]. Ils semblent en effet présenter plusieurs caractéristiques communes : un fort intérêt pour leur activité (le sens commun les qualifierait de « passionnés »), une grande capacité de concentration, un réel enthousiasme, mais aussi une sensibilité, un doute existentiel ; en somme une manière très spécifique de voir le monde.

Le créateur attache en effet d'abord à son activité un intérêt extrêmement fort. Newton affirmait ainsi : « Je tiens le sujet de ma recherche constamment devant moi et j'attends que les premières lueurs commencent à s'ouvrir, lentement et peu à peu, jusqu'à ce qu'elles se changent en une clarté pleine et entière ... La recherche d'une vérité cachée m'en a souvent découvert d'autres, auxquelles je n'eusse jamais songé. Une découverte en amène une autre et l'on est étonné soi-même des aperçus qui naissent d'un examen sérieux et attentif. ». (Boirel, l966, p.17).

Il manifeste aussi une grande capacité de concentration sur cette activité. J.-B. Dumas disait ainsi d'Ampère : « Il est impossible de se représenter jusqu'où était porté en pareilles circonstances la concentration de son esprit. On voyait alors cet homme, qu'on appelait distrait, isolé pendant de longues heures dans une méditation profonde, traversant ses occupations et les devoirs de la vie dans une sorte de somnambulisme, oubliant tout, jusqu'au moment où la vérité se faisant jour le délivrait de cette obsession... » (ibid.).

Mais intérêt et puissance d'attention ne pourraient créer d'œuvre sans la présence d'une réelle sensibilité à autrui et plus globalement au monde : « Le génie de Chopin était plein de mystérieuses harmonies de la nature, traduites par des équivalents sublimes dans sa pensée musicale et non par une répétition servile des sons extérieurs. Sa composition de ce soir là était bien pleine des gouttes de pluie qui résonnaient sur les tuiles sonores de la Chartreuse, mais elles s'étaient traduites dans son imagination et dans son chant par des larmes tombant du ciel sur son cœur (…) C'est là qu'il a composé les plus belles de ses courtes pages qu'il intitulait modestement des préludes. Ce sont des chefs-d'oeuvre. » (Sand, l960).

Cependant, le moteur principal de la création est certainement le doute, scientifique comme existentiel. M. Feigenbaum écrit ainsi : « Fixez un détail quelconque, de l'écume, ce que vous voulez. En bougeant la tête suffisamment vite, vous pouvez discerner brusquement toute la structure de la surface et la ressentir jusque dans vos tripes (…) Mais si vous avez des connaissances mathématiques, et que vous observiez ce courant, ou des nuages amoncelés les uns sur les autres, ou que vous vous trouviez sur une digue devant une mer déchaînée, tout ce que vous savez, c'est que vous ne savez absolument rien. » (Feigenbaum,1984).

Enfin , le créateur apparaît aussi comme un visionnaire, un être « décalé ». Un compagnon de Saint-Exupéry a ainsi écrit « A son arrivée à Toulouse, pour parler franchement, il nous avait paru, à nous les jeunes, - lui aussi, pourtant, c'était un jeune - comment dire ... un peu bizarre (…) il m'énervait parce qu'il n'était jamais les deux pieds sur terre. Et ce n'est vraiment qu'après la sortie de son premier livre que j'ai commencé à le comprendre. En lisant Courrier Sud, je me suis aperçu alors que cette vie que nous avions vécue ensemble, ces paysages que

[21] En l'occurrence Newton, Chopin, Saint-Exupéry et Ampère.

nous avions survolés, ces appareils que nous avions pilotés, ces aventures que nous avions connues, eh bien ! (…) lui, Saint-Ex, nous les faisait vraiment découvrir dans leurs exactes dimensions : il voyait des choses que je ne voyais pas ! ». (L. Antoine, revue Icare, 1974). C'est ce décalage, cette manière de voir des choses que les autres ne regardent même pas, qui permettent au créateur de sentir –avant tous- ce qui va advenir dans les années futures.
En fait, le sentiment constitue la base de toute création, comme l'expriment explicitement le scientifique « le sentiment a toujours l'initiative, il engendre l'idée a priori ou l'intuition » (Bernard, 1937) tout autant que le philosophe « l'oeuvre géniale est le plus souvent sortie d'une émotion unique en son genre qu'on ait cru inexprimable et qui a voulu s'exprimer » (Bergson, 1938).
Poussés au paroxisme, des sentiments aussi forts et cette extrême sensibilité ont souvent été rapprochés de la folie. Nous nous garderons d'aller jusque là. Certainement qu'à la base de toute création, il y a l'émotion ; et qu'au cours du processus créatif, l'angoisse, le doute, le désespoir sont présents. Mais n'est-ce pas aller un peu vite en besogne que de les associer à la folie ? Au delà, il serait probablement nécessaire à nos yeux de se demander si ce que l'on dénomme usuellement la folie n'est pas, très largement voire intégralement une construction sociale ? (Goffman, 1964 ; Canguilhem, 1984 ; Foucault, 2001). Nous préférons juste relever ici que tout être sensible n'est pas forcément un créateur, mais que le créateur est celui qui parvient à réaliser l'incarnation de sa propre sensibilité dans une œuvre, via la maîtrise d'une technique.
Nous tenons aussi à préciser que nous avons ici volontairement exclu les approches psychanalytiques de recherche (effet du désir, jeu pulsionnel, résultante de névroses…), qu'elles soient freudiennes orthodoxes ou plus « iconoclastes », de notre approche car nous ne possédons absolument pas le référentiel ni théorique ni clinique suffisant pour pouvoir dévolopper avec rigueur ce type d'analyses.

Si nous tentons d'illustrer nos propos par un « cas » célèbre, N. Elias nous permet de comprendre que « l'une des causes fondamentales du drame de Mozart fut qu'il dépendait pour sa subsistance de l'aristocratie de cour, alors que son habitus personnel était déjà celui d'un *artiste indépendant*, suivant avant tout le flot de son imagination personnelle et obéissant à la contrainte de sa propre conscience artistique. » (Elias, 1991)
Plus précisément, selon le commentaire fait par R. Chartier des écrits d'Elias, « chez Mozart, une discordance aussi forte entre la position et l'aspiration explique les frustrations multiples, nées de la fréquentation d'une noblesse dont la civilité lui est à la fois familière et étrangère, et l'irrépressible sentiment de l'échec qui l'habite dans les dernières années de sa vie. Elle porte aussi une manière d'écrire de la musique, qui doit inscrire l'originalité la plus radicale dans le respect obligé des conventions établies et des goûts traditionnels (…) Le propre du *génie* est de transgresser les *structures de pouvoir de sa société*, de desserrer l'étau des conventions acceptées, d'obliger les destinataires des oeuvres à penser, voir, entendre autrement » (Chartier, 1991).
W.A. Mozart, artiste indépendant avant l'heure, attiré par la finesse musicale d'un monde aristocratique dont il ne possède pas l'habitus comportemental, s'est ainsi retrouvé socialement écartelé jusqu'à en mourir dans l'isolement.

1.3.2- Incarnation de la sensibilité dans un projet créateur : la rencontre entre savoir, imagination, sensibilité et volonté

La création « vient couronner les efforts de celui qui s'est familiarisé par des gammes d'exercices avec les opérations fondamentales d'une certaine technique » ( ), ce qui signifie la mise en œuvre à la fois d'une connaissance technique, d'un savoir disciplinaire qui va lentement arriver à maturation, mais aussi une forte puissance de travail.

Pourtant on fait souvent référence au hasard dans la créativité ; s'agit-il réellement de hasard ou bien de tâtonnement ? Ne serait-ce pas la rencontre d'évènements inattendus avec un esprit sensibilisé ?
Pasteur répondra de manière tout à fait explicite : « dans les champs de l'observation, le hasard ne favorise que les esprits préparés ». Son collaborateur, le Pr Roux, relate ainsi la découverte du vaccin contre le choléra par l'équipe de Pasteur : « on entretenait au laboratoire le microbe du choléra des poules en ensemençant chaque jour en milieu stérile une goutte de la culture de la veille. Les cultures successives ainsi obtenues étaient très meurtrières (…) Pendant les vacances de l879, on négligea de faire des cultures quotidiennes, quand arriva, à l'improviste, un télégramme de Pasteur annonçant son retour prochain à Paris. Aussitôt Roux et Chamberland réensemencent une culture datant de trois semaines. Or, à leur stupéfaction, la culture qui se développe se montre très peu virulente (…) Ces mêmes poules inoculées avec une culture jeune de vingt-quatre heures très virulente, restent indifférentes. Roux et Chamberland n'en reviennent pas (…) Pasteur comprend tout de suite et s'écrie : *mais ces poules sont immunisées !* (…) Pasteur, mieux préparé à rencontrer ce phénomène étrange, comprend sa signification et transforme le fait en découverte ! » (Pasteur & Radot, 1936, p.28)

Le créateur sera ainsi celui qui possèdera une passion, un savoir, une capacité à voir, et qui se sera progressivement formé un « esprit préparé à la découverte » grâce à une réelle ténacité. A tel point qu'I. Joliot-Curie décrira la création comme la « faculté de mener à bien une entreprise ».

Au final, trois enseignements majeurs (propres au monde occidental, précisons le clairement à nouveau) émergent de cette première partie : l'approche philosophique nous a montré l'impact de la représentation du monde sur les possibilités d'existence même de la notion de création en temps que « réalité » humaine ; l'abord sociologique a mis en relief l'influence de l'environnement social sur la créativité ; le regard psychologique a enfin révélé l'importance du processus créatif et de ses rythmes contradictoires, les qualités intrinsèques du créateur et leur alchimie telle qu'elle s'incarne dans une œuvre créative [22].
Si l'environnement peut être tantôt soutient, tantôt destructeur ; si le créateur peut être à la fois un passionné (au sens large) et habité par le doute ; si l'acte de création apparaît comme un processus où la sensibilité du créateur se concrétise dans la réalisation d'un projet créateur ; si la création est la faculté de mener à bien une entreprise ; alors il nous paraît crucial de se questionner la possibilité de susciter et gérer, à la fois le processus de créativité et le résultat de ce processus, en entreprise. Ce sera l'objet de la seconde partie de notre réflexion.

[22] Partant de l'hypothèse, que nous ne pourrons pas développer ici, qu'il y a interaction réflexive –au sens de Giddens- entre ces deux niveaux d'analyse (psychologique / sociologique).

2EME PARTIE : QUESTIONNEMENTS AUTOUR DE LA CREATIVITE ET DES MODES DE GESTION

Si l'innovation, la créativité peut se définir comme un processus, il est alors certainement possible de l'observer, la comprendre, probablement de la reproduire, la gérer et même de l'enseigner. A partir de là, plusieurs questions centrales nous semblent émerger :

(2.1) Les termes d'innovation et de création sont-ils synonymes ? En quoi peut-on les relier aux concepts d'apprentissage et de changement ?

(2.2) Quels sont les modes de gestion les plus adaptés à la création ? Est-ce que la création influence les modes de gestion ?

(2.3) Quel(s) rôle(s) le consultant et le chercheur peuvent-ils jouer par rapport à la création ?

Nous allons à présent tenter de proposer, si n'est des réponses, tout au moins des éclairages sur l'ensemble de ces interrogations.

2.1- Création, innovation, apprentissage et changement : quelles interrelations ?

Quelles différences peut-on faire en sciences de gestion entre innovation et création ?

Il s'agit clairement de concepts proches.

Amabile (l996) et Kanter (1998) définissent l'innovation comme production, développement et déploiement de nouvelles idées. Lubart (l994) définit la créativité comme la capacité de réaliser une production (idée, solution, produit) qui soit à la fois nouvelle et bien adaptée (aux problèmes, enjeux, contexte supposés être « réels »). Ainsi, la création est plus abordée comme un phénomène individuel de génération d'idées, alors que l'innovation apparaît comme le processus de développement et de déploiement de ces nouvelles idées.

Ces différents concepts que nous tentons de mieux cerner reposent donc sur des hypothèses spécifiques et différentes sur l'environnement, l'organisation (sa nature, ses objectifs), sur l'acteur, les risques, etc.

Derrière le concept d'innovation, Pierce et Delbecq (l997) montrent en effet que se révèle une conception implicite de l'environnement en tant que contrainte subie, et à laquelle il serait nécessaire, voire impératif, de s 'adapter. Face à ce type de changement, l'entreprise ne pourra que « survivre ». Pour survivre à leur tour en son sein, les acteurs font appel à la résolution analytique de problèmes, laissant de côté dans leurs réactions toute différence psychologique entre les acteurs.

Côté création au contraire, en jouant du changement, l'entreprise va pouvoir « prospérer ». Mais, sur ce revers de la médaille, l'individualité psychologique, les traits personnels des créateurs, vont être primordiaux (Amabile, l996)

Une fois posée cette dualité, nous voudrions la dépasser : n'existe-t-il pas de lien entre facteurs individuels et conceptuels, entre processus individuel de créativité et processus organisationnel d'innovation ? entre les traits de l'individu créatif et les conditions d'environnement favorable à la création ? (Amabile, l996 ; Ford, l995 ; Woodman, l993). Nous aurons l'occasion de revenir de manière plus détaillée sur ce point lorsque nous

évoquerons le double rôle de soutien et de catalyseur que peut jouer le consultant en gestion par rapport à la création.

Plus généralement, pourrions-nous écrire que les traits de l'individu créatif s'expriment dans un environnement favorable à la créativité ? Et un environnement favorable à la créativité ne serait-il pas favorable à l'apprentissage permanent ?
Schein (l971) va nous apporter un premier élément d'analyse en distinguant *l'apprentissage survie*, très fréquent dans les organisations, de *l'apprentissage changement* (nettement plus rare) sur lequel repose et s'appuie la capacité créatrice des organisations.

Les travaux de C. Argyris, et de son alter-ego D. Schön (2000, 2001), distinguent de façon quasi similaire deux modes d'apprentissage : en « simple boucle » et en « double boucle » (« single loop » versus « double loop » learning).
L'apprentissage en « simple boucle » est d'ordre cybernétique : on corrige les comportements pour rétablir la situation au niveau d'une norme qui demeure inchangée et reste socialement acceptée ; il s'agit là du paradigme classique du contrôle de gestion (constat d'un écart à la norme d'où engagement d'actions correctrices pour permettre le retour à la norme). L'apprentissage en double boucle nécessite par contre une remise en cause de la norme elle-même et, en amont de la norme, de la « vision du monde » d'une organisation et d'individus qui la peuplent (Argyris, 2000). Il s'agit là d'une forme plus radicale, plus difficile et par conséquent plus rare d'apprentissage.

2.2 - Création et modes de gestion : de multiples contradictions

Une approche des liens entre contrôle de gestion et création : entre paradoxe et questionnement

Anthony (1988-93) définit le contrôle de gestion comme le « processus par lequel les dirigeants influencent les membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de manière efficace et efficiente ».
H. Bouquin (2001) le conçoit quant à lui comme un ensemble de processus et de systèmes qui permettent aux dirigeants de s'assurer (ou plutôt d'en avoir l'impression, pourrions - nous dire dans une approche critique de la stratégie…) que les choix stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents grâce au contrôle stratégique. Il nous propose même plus explicitement, en développant sur la dimension temporelle le modèle initial d'Anthony (contrôle stratégique, contrôle de gestion, contrôle opérationnel), une véritable grille d'appréhension du contrôle de gestion, structurée en trois niveaux : la finalisation, le pilotage et la post-évaluation. Les « outils » classiques du contrôle de gestion (comptabilité de gestion, budget, tableau de bord…) vont pouvoir se positionner au sein de cette typologie.
Or, ces outils s'inscrivent schématiquement dans des formes d'organisations tout à fait spécifiques en termes de structure (découpage en centres de responsabilité [23]) ; les individus composant ces organisations étant considérés comme rationnels. D'où des paradoxes criants et problématiques en termes d'action (Argyris, 1952 ; Hofstede, 1978; Ardouin, 1995).

[23] Entités autonomes, ayant chacun une mission, des objectifs à atteindre, une obligation de résultat, et dotées d'un ensemble d'instruments de mesure de la performance

Si l'on considère, en particulier (comme on le fait encore largement, y compris parmi les chercheurs académiques), le contrôle de gestion comme la « courroie de transmission » de la stratégie, de multiples interrogations se font jour.
Un contrôle de gestion fondé sur des entités organisationnelles autonomes - centres de responsabilité - est-il adapté aux différents paradigmes stratégiques ? A une stratégie conçue comme centrée sur la planification (Ansoff, 1990), sur l'analyse de valeur (Porter, 1999) ou encore fondée sur un modèle de ressources et compétences (Hamel & Prahalad, 1994) ? Les mêmes outils sont-ils utilisables pour des conceptions si différentes de la stratégie ? Une stratégie fondée sur la créativité est-elle contrôlable par la standardisation des résultats ?
Nous pouvons ainsi légitimement nous demander, avec l'aide d' H. Bouquin (2001) « comment soumettre à la rigueur du contrôle une activité aussi créative que la stratégie ? ».
Si le contrôle de gestion classique - issu de la culture socio politique anglophone - suppose par essence (Bouquin, 1993) le découpage de l'organisation en entités autonomes et une standardisation des résultats, alors quel(s) système(s) de contrôle pour d'autres formes de structure et d'autres mécanismes de coordination ?
En simplifiant, le contrôle de gestion traditionnel semble essentiellement pouvoir s'appliquer, selon la classification de Mintzberg (1981), à une « structure divisionnalisée », gérée par la « standardisation des résultats ». Alors que, toujours par simplification, la création et l'innovation semblent ne pouvoir se développer que dans des structures de type « adhocratique », fonctionnant sur la base de l'«ajustement mutuel ». Quel système de contrôle pourrait-on mettre efficacement (i.e. en fournissant à la création le contexte organisationnel le plus favorable) en œuvre dans ce type de structure adhocratique, caractérisée par des mécanismes de coordination largement informels ? Existerait-il une ou des formes particulières du contrôle qui puissent s'avérer adaptées à cette forme de structure ?

Ebaucher des formes d'organisation ainsi que des modes de contrôle capables de favoriser et soutenir la création

E. Chiapello (1998, 2000) met parfaitement en évidence, dans le domaine artistique, le paradoxe du contrôle à l'épreuve de la créativité. Définissant le contrôle comme une influence génératrice d'ordre, de routines, elle nous rappelle simultanément que la créativité se caractérise par le fait qu'elle est difficilement mesurable du point de vue des résultats et du comportement. La création repose en effet sur deux conditions impératives : les motivations intrinsèques au créateur, mais aussi la dimension affective des relations entre l'artiste et environnement de travail (soutien, compréhension, respect…). Alors que, dans les formes traditionnelles de management, conçues comme autant d'instruments de « mise en ordre », les routines formelles jouent un rôle central. Il nous faut donc à présent définir ce qu'est une routine, d'abord en général, puis dans le domaine de l'action humaine organisée.
Les routines apparaissent comme des procédures mémorisées, fondées sur l'expérience, l'analyse et l'imitation, dont le but est de permettre une efficience maximale grâce à une « économie » la plus large possible du questionnement psychique. Ce que nous pourrions retraduire de manière plus sibylline par « moins on s'interroge, plus on agit vite » (vite ne signifiant pas forcément bien…).
La routine est donc le contradictoire de la création, mais elle est aussi son complémentaire car, en économisant l'attention, on peut dégager des ressources (temps, moyens financiers…) pour de nouvelles recherches. La production de routines exige des règles d'action, de formalisation, puis de mémorisation des connaissances. La création doit opérer des

schémas de rupture - nécessitant et exigeant de déconstruire les modèles mentaux précédents, tâche tout aussi courageuse que difficile - mais elle doit en même temps, rappelons le, prendre racine sur des éléments stables et préexistants.
Ce type de schéma de rupture mentale renvoie à la notion d'apprentissage-changement (au sens de Zeleny) ou de double boucle d'apprentissage (au sens d'Argyris), ou encore d'accommodation (au sens de Piaget), tels que nous les avons décrits plus haut. Ainsi, « toute organisation voit apparaître *des routines défensives*, qui font obstacle au changement et à l'apprentissage. Une organisation qui parvient à réduire ces routines devient *apprenante* : ses membres sont à même non seulement d'apprendre et de prendre des décisions de façon plus efficace, mais aussi de questionner, voire de modifier la logique qui guide leurs actes » (Argyris, 2001).
Le paradoxe du contrôle à l'épreuve de la création apparaît alors, comme le montrent clairement H. Bouquin comme A. Burlaud : « l'enjeu n'est pas simplement d'établir aujourd'hui des liens de cohérence entre stratégie et contrôle, mais de les maintenir pour demain, de les faire changer et de faire face à d'autres paradoxes majeurs, d'associer la routine et l'innovation (…) L'apprentissage organisationnel est au centre de telles configurations ; des techniques nouvelles ou redécouvertes ne sauraient faire oublier que depuis toujours le processus de contrôle est un processus d'apprentissage » (Bouquin, 2001, p.542) ; « Le contrôle est un outil essentiel de l'apprentissage organisationnel puisqu'il permet la validation de l'expérience, d'en tirer collectivement et non individuellement les leçons (…) Dans une progression par essai-erreur, sans contrôle il y a bien des essais mais il n'y a ni succès ni erreur (…) Sans contrôle, l'expérience perd donc son sens. Mais le contrôle ne vient pas seulement se greffer sur l'apprentissage ; l'apprentissage crée une nouvelle demande de contrôle » (Burlaud, 2000, p.531).
Dans ces processus d'apprentissage, le processus de créativité peut être pris en compte et se développer. P. Lorino propose des méthodes et outils de gestion se donnant pour objectif « d'aider la collectivité entreprise à apprendre l'art de la performance », en distinguant *apprendre à agir, apprendre à agir ensemble* et *apprendre ensemble à agir* (Lorino, 2000). Il tente ainsi de concilier d'un côté routines, économie d'attention, mémorisation de connaissances ; et d'un autre côté création, dévoilement des représentations existantes, situation de rupture par la critique et changement de modèles mentaux [24].

Puisque, au delà des postulats du contrôle de gestion, ce dernier apparaît comme un processus d'apprentissage, tout l'enjeu sera de générer et utiliser des instruments de gestion adaptables au contexte organisationnel dans lequel ils s'insèrent, en pensant –tout aussi soigneusement que prudemment (Villette, 1996)- la relation entre l'environnement humain de travail et les logiques sous-tendues à la technicité de ces instruments. Ce qui amène à fortement relativiser le supposé universalisme du modèle classique, d'origine anglophone, de contrôle : « Le contrôle de gestion n'a pas besoin de recette miracle mais de rigueur et compétences. D'artistes, peut-être, capables de percevoir que les dispositifs existants sont des solutions et qu'ils cachent trop souvent les questions, perdues de vue et pourtant toujours présentes, auxquelles dans son contexte d'alors une génération de managers a apporté une réponse parmi les autres possibles » (H. Bouquin, 2001) .

[24] Certainement l'un des cheminements les plus difficiles qui soit pour un être humain…

C. Argyris, l'un des fondateurs du mouvement de l'apprentissage organisationnel au sein duquel l'innovation et la remise en question de l'existant à des fins de dépassement sont centraux, n'a t-il pas débuté sa carrière en dénonçant les dommages humains causés par l'un des instruments majeurs de la gestion financière, i.e. le budget (Argyris, 1952) ?
L'instrumentation de gestion, en particulier dans sa dimension économique et financière puisqu'il s'agit de notre propos principal, pourrait-elle favoriser la créativité organisationnelle plutôt que la brider ?
S'il apparaît clairement que les créatifs ne peuvent développer leur inventivité que dans des contextes où on leur laisse de réelles marges de liberté, la problématique sera alors d'être d'élaborer des structures, des modes de contrôle et de coordination informels (« flous », au sens de la théorie du chaos) sans pour autant conduire à la désagrégation de l'organisation [25]. Des « loosely coupled organisations » (Weick & Orton, 1990) du type de l'adhocratie « mintzbergienne » dont la forme de coordination est l'ajustement mutuel informel (Mintzberg, 1981).

2.3 – Consultants et chercheurs en gestion face à la créativité

Nous allons examiner cette question sous différents angles, tant au niveau individuel qu'au niveau collectif

2.3.1 - Quelle attitude adopter face aux créateurs ?

Qui parmi nous ne s'est jamais promené avec un être qui a les yeux fixés sur les nuages, dans un « ailleurs » hors de ce monde que nous appelons « réel » [26] ? Qui ne s'est alors senti étranger à cette observation et en même temps très proche au travers du respect accordé à cette observation ?
Qui parmi nous ne s'est pas promené avec un homme, une femme, un enfant, qui ramasse un vieux papier et nous dit « ce sera une merveilleuse carte postale » alors que pour nous ce n'était qu'un simple papier destiné finir son chemin à la poubelle ? Lorsque nous parvenons, en nous extirpant de nos routines, à le regarder comme une carte postale, nous ressentons effectivement qu'il est particulier et unique [27].
Cet être étonnant et « hors du monde », le créateur, va venir malgré lui (car il n'a pas forcément, et même rarement, conscience de « détonner ») percuter les normes sociales en vigueur. En atteste ce témoignage sur la vie sociale de Feigenbaum, inventeur de la théorie du

[25] Nous retrouvons ici les paradoxes, ambivalences ou contradictions centraux du management, tels que des chercheurs comme H. Bouquin, A. Burlaud ou M. Fiol peuvent aujourd'hui les mettre en évidence : division, spécialisation, autonomie, décentralisation *en même temps* que coordination et cohérence (Bouquin, 2001 ; Burlaud, 2000 ; Fiol, 1999).
[26] Nous rappelons au lecteur qui présenterait un caractère tout aussi « distrait » que notre conception du monde est qu'il est largement construit par les êtres humains qui le regardent, en particulier au travers de ce que nous pourrions dénommer, en s'inspirant du vocabulaire psychanalytique, nos « filtres symboliques », ou encore nos « modèles mentaux », nos « cartes cognitives », si l'on se réfère aux concepts des sciences cognitives.
[27] Le lecteur intéressé par cette forme de relation au monde pourra se reporter au récent film-documentaire d'Agnès Varda, intitulé « Les Glaneurs et la Glaneuse » (2001), qui met en scène des personnages réels dont la suberbe poésie réside dans le rapport intime aux « rebus » de notre société de consommation. Il s'agit, plus largement, d'une thématique artistique qui a émergé dans les années 1970 avec le mouvement de l' « Arte Povera », dont la figure de proue demeure A. Tapies.

chaos en sciences physiques : « la police du petit village de Los Alamos, dans le Nouveau Mexique, s'est quelque temps intéressée, en l974, à un homme rôdant dans le noir, nuit après nuit, la lueur rouge de sa cigarette flottant dans les ruelles isolées. Il marchait des heures durant, sans but, à la lumière des étoiles rayonnant dans l'air léger des mesas. Les policiers n'étaient pas les seuls à être intrigués. Au Laboratoire National, certains physiciens avaient appris que leur nouveau collègue travaillait vingt-six heures par jour – ces périodes de veilles, constamment déphasées coïncidaient rarement avec les leurs. Cela paraissait bizarre, même pour la Division Théorique (…) Il réfléchissait sur les nuages, les observant du hublot d'un avion (jusqu'à ce qu'en l975 on mit un terme à ses privilèges de voyageur scientifique pour utilisation abusive) ou des sentiers de randonnées surplombant le laboratoire. Feigenbaum, lui, méditait sur ces objets en toute tranquillité et improductivité. En l974, bien que peu de ses collègues fussent au courant, Feigenbaum travaillait sur un problème profond : le chaos ! » (Gleick, 2000, pp.15-18).

2.3.2 - Quelle attitude avoir face à une organisation créative ?

L'expérience dans les années 1950 de la Rand Corporation [28], « La grande entreprise d'achat de cerveaux de l'US Air Force », telle qu'elle nous est relatée par S. Nasar, pourrait être éclairante à ce sujet : « Il n'y avait ni thé de cinq heures, ni séminaires réguliers, ni réunions des professeurs. Contrairement aux physiciens et aux ingénieurs, les mathématiciens travaillaient la plupart du temps seuls (…) ce qu'ils faisaient en fonction de leur humeur. On se rendait visite d'un bureau à l'autre, on entamait une discussion dans un couloir, près du distributeur de café. La disposition des couloirs et des cours du nouveau quartier général de la Rand dans lequel elle s'installa en l953, avait été conçue (…) pour *maximiser les rencontres fortuites*. C'est ainsi qu'étaient annoncées les nouvelles recherches et que les mathématiciens se retrouvaient à traiter des problèmes que les chercheurs d'un autre département voulaient résoudre. Il n'y avait ni compte-rendu formel des travaux, ni même de processus d'approbation officielle avant la publication d'un mémorandum (…) Quant aux rapports destinés à une diffusion extérieure, il ne subissaient guère plus de contrôles (…) il estimait qu'il fallait laisser les gens tranquilles et croyait beaucoup en la recherche fondamentale. C'était un administrateur très décontracté. Les gens avaient l'impression que le département des mathématiques était peuplé d'excentriques » (Nasar, 2001, p.136).

A partir de ce récit qui, bien que situé dans un contexte très spécifique, contient à notre sens des problématiques universelles, nous pouvons légitimement nous questionner sur le rôle que peuvent jouer en matière de créativité différentes « figures d'acteurs » [29], nécessairement situés en position d'extériorité vis-à-vis de l'organisation car le changement ne peut venir que de l'extérieur du système, via un marginal-sécant le plus souvent (Bastide, 1971) [30]. Aussi, le consultant comme le chercheur en gestion peuvent-ils jouer un rôle particulier auprès des individus créatifs comme auprès des organisations créatives ?

[28] Dont le personnage central fut Nash, héros contreversé du film « Un homme extraordinaire », sorti sur les écrans français en début d'année 2002.
[29] Pour reprendre la terminologie d'A. Hatchuel et B. Weil (1992).
[30] Car il ne peut être complètement étranger à la « culture d'entreprise », sinon il serait proprement et simplement rejeté par son environnement socio-organisationnel.

2.3.3 - Le consultant, le chercheur et la créativité : la métaphore du jazz

Pour comprendre les interactions à l'œuvre d'abord pour le créateur, mais aussi pour le consultant ou le chercheur « intervenant » [31] qui cherche à le soutenir, nous reprenons à notre compte la métaphore du jazz, utilisée par J. Kao (1998, 1999) : « en jazz, tout commence par un petit air qui vous trotte dans la tête, une possibilité, quelque chose que l'on ressent *avec ses tripes*. Si cette fantaisie intéresse le groupe, il joue avec. En jouant, nous faisons des analogies et des comparaisons, nous entretenons des contradictions et des variations. La mélodie se développe, nous séduit. Et soudain, sans même que nous nous en rendions compte, la lubie devient une idée distincte, le riff un morceau (pour parler comme une maison de disques) ou au moins une ébauche de morceau. A ce stade, nous le reprenons, le travaillons, le mesurons, le guidons et le peaufinons. Inévitablement, l'exercice comporte un risque. Quand le saxo alto démarre un solo, il ne sait ni où il va ni (encore moins) où cela l'entraînera et combien de temps cela va durer. Une voix intérieure le dirige, qui tient compte de la musique, de ses collègues, du lieu, et même du public. » (Kao, l998, p 16).

Le travail de recherche en sciences de gestion, relève nous semble t-il de processus tout à fait similaires [32]. La figure d'acteur intermédiaire que constitue le chercheur « intervenant » ou « acteur » en étant probablement l'illustration la plus évidente.

a)- Le consultant, le chercheur et les créateurs : reconnaissance et accompagnement, ou la question de la « place » sociale du créateur [33]

Comprenant intérieurement ce processus à l'œuvre chez l'artiste qui crée, le consultant ou le chercheur (ou bien encore le manager s'il s'agit de « consultance », au sens d'animation et de « conseil » interne à l'organisation) va devoir faire face à une situation paradoxale : « Le management de la créativité est par définition conflictuel. Résoudre ce paradoxe, c'est créer des espaces de liberté pour laisser libre cours à l'improvisation tout en étant rigoureusement organisé. Le manager est celui qui sait faire le lien entre ces deux facettes de l'entreprise. Il est le traducteur, le médiateur celui qui intègre. On retrouve là, encore, l'orchestre de jazz » (Kao, l999).

Au delà, les approches philosophique, sociologique et psychologique que nous avons développées en matière de création nous permettent peut-être d'approcher plus concrètement, le rôle que peuvent jouer le consultant ou le chercheur vis-à-vis des créatifs, à savoir fondamentalement de reconnaître et faire reconnaître symboliquement les créatifs, en les accompagnant pas à pas sur ce cheminement complexe.

L'approche sociologique nous a en effet montré toute l'importance du regard que porte la société sur les créateurs, en les reconnaissant ou les excluant. Un des premiers rôles du consultant et du chercheur sera sans doute de reconnaître symboliquement les créatifs, en les sortant de l'étiquette sociale des « rêveurs » [34], par la valorisation de leur manière d'être très particulière ; ce qui permettra, par effet cumulatif, de les faire reconnaître par le corps social au sein duquel ils s'insèrent.

---

[31] Nous nous situons ici dans un contexte de « recherche-intervention » non prescriptive, du type de celles que pratique (via la réflexivité, par l'image vidéo et le débat professionnel autour de cette image, au sein de collectifs de travail) l'équipe d'Y. Clot au CNAM (Clot, 1995).

[32] Le travail pédagogique nous semble de même pouvoir se rattacher à des processus de ce type ; mais il s'agit là d'un autre sujet que nous n'aurons pas le possibilité de développer ici.

[33] En référence au célèbre roman d'A. Ernaux (1984).

[34] Que d'aucuns formuleront plus péjorativement en affirmant qu'il s'agit de « bons à rien » (Gleick, 2000)

L'approche psychologique du créateur nous a décrit un être sensible, doublé d'un travailleur acharné, et dont le doute est permanent. Le consultant ou le chercheur devra donc être en soutien, en empathie, reconnaître et faire reconnaître le droit à l'erreur de l'innovateur, créer un climat de confiance autour du créateur.
Mais il va aussi s'agir de créer un espace et un temps particulier, propices à la création. L'approche sociologique nous ayant montré l'importance de la conscience collective pour faire vivre une création ; le rôle du consultant sera aussi de faire le lien avec la société et de susciter, presque générer un retour en miroir de la société qui soit valorisant pour le créateur.
Pour synthétiser, nous pourrions dire que le consultant ou le chercheur ont surtout ici un rôle d'accompagnement du créateur qui s'apparente à une forme de contrôle, mais sous un jour très différent du contrôle classique (celui de la standardisation des résultats...). Il s'agira là en effet, comme nous l'avons déjà évoqué plus haut sur un plan conceptuel, d'un contrôle volontairement « flou », « lâche », fondé sur la confiance en la capacité d'autocontrôle du créateur.
Mais, au delà de l'individu créatif, comment consultant et chercheur vont-il pouvoir - de manière plus générale - favoriser la création au sein des organisations ?

b)- Le consultant et l'organisation créative : une proposition de démarche

Amabile (1996), Sternberg & Lubart (1995) ainsi que Ford (1995) émettent des recommandations pour l'amélioration de la créativité organisationnelle. Mais ce sont les propositions de J. Kao (ibid.), telles qu'il les a mises en œuvre au sein de son cabinet Idea Factory de San Franscisco, qui ont le plus retenu notre attention et largement inspiré la démarche que nous proposons au regard - que nous savons critique mais que nous espérons constructif - du lecteur.

Mais commençons par un flot de premières impressions émotionnelles et physiques… Il y a six ans de cela, lors d'un séjour en Californie, j'avais rendez-vous avec J. Kao, professeur dirigeant le département de l'Innovation de l'université de Standford et consultant en créativité. Quelle étrange sensation ai-je eue en entrant dans ce cabinet de conseil… Un immense espace ouvert, agencé autour d'une scène de théâtre circulaire, aux murs couverts de photographies, mettant partout à disposition des paper board -tantôt suspendus en l'air, tantôt accrochés aux murs- avec un piano pour qui souhaite en jouer en fonction de son inspiration, puis ça et là - au hasard pourrait-on croire - des bancs, des maquettes… Une sorte d'inventaire à la Prévert en somme, un univers en soi au sein duquel quatre ou cinq équipes semblaient être en pleine effervescence, qui dans des bureaux isolés, qui dans des espaces ouverts. En fait, une intense sensation de travail en même temps qu'un grand sentiment de liberté, générant en moi une furieuse envie de prendre un crayon et de noter toutes les idées qui me passaient par la tête.
Ce lieu m'inspirait et me fascinait. Je consultais quelques rapports non confidentiels rédigés pour le compte de sociétés multinationales, et ma surprise fût grande. Leur forme n'était absolument pas conventionnelle ; par exemple, les photographies y abondaient. J'avais tellement envie de les lire et j'y apprenais tant de choses !

Bien entendu, cette démarche, spécifique à ce cabinet de consultance et à la personnalité multiforme de J. Kao (à la fois professeur et chercheur en sciences de gestion, musicien de jazz, consultant en management, producteur multimedia…), n'est pas facilement transposable dans d'autres contextes organisationnels. Mais nous pouvons, comme lui, utiliser la métaphore [35] du jazz pour tenter de comprendre et faire ressentir ce qu'est la création.
La créativité, loin du mythe de l'inspiration divine, est un véritable savoir-faire, long à acquérir et à mettre en pratique. Ainsi, à force de travail et au fil des expériences vécues, le musicien de jazz va finir par posséder un savoir-faire qu'ils aura mis des années à acquérir. A ne voir que le résultat (maîtrise technique, virtuosité, capacité d'improvisation) on passe généralement tout à fait à côté du processus qui a permis d'y parvenir…

Mais comment le manager, obnubilé par les résultats sous la pression des actionnaires (via le sommet de l'organisation), pourrait-il s'en inspirer ? Très caricaturalement, l'idéal type usuel du manager est cartésien, définissant des objectifs et proposant des moyens de les atteindre.
A contrario, un manager créatif ne sait pas toujours où il va arriver. Comme dans une improvisation musicale, il sent qu'à certains moments émergent des besoins de plus de liberté, de prise de risques, ou au contraire de structure, de normes. En fait ce manager doit être aussi créatif que l'équipe innovante qu'il anime.
Pour contribuer à l'y encourager, voici donc - en guise de proposition - une forme d'audit de la créativité que nous avons développée et mise en œuvre pour le compte de diverses organisations depuis une dizaine d'années et qui, comme nous l'avons déjà explicité, est fortement inspirée de la méthode de J. Kao. Un tel audit de la créativité passe par l'analyse du système de créativité de l'entreprise, mais aussi la reconstruction de la « biographie » d'un projet créatif ayant favorablement débouché, dans une démarche qui nous semble tout à fait proche de celle de l'étude de cas monographique en recherche.
Le cadre d'étude, qui se veut le plus exhaustif possible, comprend une pluralité de sous-ensembles de questions tout à fait précises [36], qui vont venir s'agréger dans des questionnements organisationnels plus généraux (faits, initiatives, personnes, modes d'accompagnement et d'encouragement).

Bien entendu, la créativité n'échappe pas aux dimensions structurantes –et parfois radicalement bloquantes - de la vie des organisations, parmi lesquelles le conflit et le pouvoir tiennent une place centrale. Ainsi Steve Jobs, patron d'Apple Computers, a si bien « soigné » et entouré équipe-projet du révolutionnaire iMac à la fin des années 1990, que ce traitement de faveur a provoqué de fortes jalousies parmi les autres membres du personnel du siège.

[35] Socrate conseillait d'utiliser des métaphores lorsque le concept est si difficile à cerner ; G. Morgan a par exemple adopté cette démarche avec, nous semble-t-il, succès et efficacité, pour aborder la multiplicité des courants théoriques qui tentent d'appréhender les organisations (Morgan, 1999).
[36] En voici quelques exemples concrets :
- Où et quel est le capital créatif ?
- Quels sont les faits, qui a créé quoi et quand ? quels sont les artisans de votre créativité, en quelles circonstances des initiatives créatives ont-elles été prises ?
- Quels sont les hommes qui ont pris ces initiatives ?
- Quels sont les éléments qui ont favorisé de telles initiatives ?
- Quels systèmes formels avez-vous mis en place pour évaluer vos capacités créatives et votre performance ?
- Quel mode(s) de suivi avez-vous adopté ?
- Quels systèmes formels et informels avez-vous mis en place pour générer des idées créatives ? Pour les mettre en oeuvre ? Pour en récompenser les auteurs ? Pour les garder dans l'organisation et les protéger ?

Face à des enjeux aussi cruciaux pour l'éclosion même de la création, le consultant devra savoir développer des modes d'organisation créatifs, être empathique vis-à-vis des créatifs, tout en suggérant et encourageant une attitude constructive chez le commun des mortels face à ces personnalités créatives, qui sont généralement à leurs yeux difficilement compréhensibles.

Cela sera d'autant plus aisé (ou moins difficile, si l'on veut être plus réaliste…) que des passerelles explicites auront été établies entre processus créatif, stratégie de l'organisation et modes de contrôle qui y sont à l'œuvre : la stratégie de l'organisation intègre-t-elle explicitement ce projet créateur ? Plus globalement, l'équipe créative est-elle intégrée à la définition de la stratégie et a t-elle une influence sur sa mise en œuvre ? Les modes de contrôle sont-ils à l'unisson, i.e. déclinent-ils et alimentent-ils la dimension créative de la stratégie ?
Il peut être proposé, au travers de séances de brainstorming, de décrire un plan d'action stratégique idéal, que l'on pourra comparer à l'existant. Un autre jeu de questions, plus concrètes, apparaîtra alors souvent [37].
Nous nous apercevons là que nous sommes, peu à peu et indirectement, amenés à définir des outils de contrôle de gestion (budget, mais aussi tableaux de bord, comptabilité de gestion pour évaluer les coûts des projets créatifs, etc.).
En approfondissant ces questions et les choix qu'elles entraînent, nous pouvons effectivement expliciter les liens présents entre l'innovation créatrice et, d'une part la mise en place d'une stratégie innovante, d'autre part des instruments de contrôle.

Ce qui implique à nos yeux l'émergence de « marchés » ouverts et fluides pour les idées créatives. Il nous semble que les NTIC, en élargissant et en facilitant les communications et l'inter-activité, nous permettent d'en envisager la possibilité : « quelles que soient les distances. Vous avez deux sortes de gens, ceux qui préfèrent le monde des faits, de l'existant, et ceux qui aiment naviguer dans un monde de potentialités. Les premiers trouvent dans l'ordinateur et les réseaux de formidables outils pour gérer l'existant, et ce qu'on appelle le knowledge management n'est souvent rien d'autre que le management de l'existant. Les seconds voient dans les mêmes outils des démultiplicateurs de potentiels. Eux ne gèrent pas l'existant » (Kao, 1999).

c)- Le chercheur et l'organisation créative : de l'utilité du regard problématisant

Nous avons clairement annoncé en introduction au lecteur que nous ne mettrions en avant, au fil de ce texte, aucune « figure d'acteur » (consultants, chercheur, praticien) au détriment de l'autre. Il s'agit pour nous certes de compétences différentes, mais tout à fait complémentaires, sans aucune hiérarchie de valeur [38].

[37] Quelles sont les conséquences sur les hommes, sur l'environnement... ? Quelles sont les ressources nécessaires en termes de temps, financiers et humains ? En amont, quels sont les objectifs à long terme, moyen terme et court terme qui nous guident ?
[38] En effet, à l'instar de Johannes, le chercheur honnête nous confiera alors : « Si je veux comprendre ce qui est en jeu, il me faut entendre les questions qu'*eux* se posent, comprendre la problématique depuis *leur* situation, s'approcher de *leur comprendre*. Et pour m'aider, je ne doit pas oublier que les acteurs élaborent eux aussi des théories. Si je parviens à décoder leurs grilles de lecture, il pourra je l'espère, s'établir avec eux un authentique dialogue duquel émergera, progressivement, ma compréhension de la situation de gestion. » (Fronda, Moriceau, 2000)

Le chercheur, tout comme le consultant peut donc jouer un rôle tout à fait actif vis-à-vis de l'organisation qu'il étudie. En identifiant les problématiques, tentant de comprendre l'ensemble du système en jeu dans la situation de gestion examinée, d'en cerner les causes et évaluer leur intensité, le chercheur va se rendre apte à pouvoir renvoyer la situation en miroir aux praticiens, afin dans un premier temps de faire émerger les tensions sous-jacentes et, dans un second temps, de les aider à clarifier et structurer leur raisonnement.
Ainsi, le chercheur (surtout s'il est tourné vers la recherche-action) va t-il pouvoir fournir un espace d'expression aux implicites organisationnels, d'autant plus pénalisants pour le praticiens qu'ils sont « souterrains ». A l'aide des résultats restitués par le chercheur (effet de miroir), les praticiens pourront en effet, via l'explicitation des « non-dits » et l'émergence concomitante de « non-conscients », mieux comprendre la situation au sein de laquelle ils évoluent et élaborer des hypothèses d'action susceptibles de renforcer la convergence des buts et des actions (Fiol, Fronda, 2001).

Au total, on peut penser que notre modernité conduit vers un changement de statut social de l'expert, qu'il soit consultant ou chercheur, dont on parviendra progressivement à accepter qu'il ne soit plus une pythie déversant des vérités révélées en direction d'une foule fascinée, mais un être qui ne sait certes pas plus que les autres prévoir le futur et qui néanmoins saurait mieux qu'eux renvoyer en miroir à l'organisation ses propres paradoxes, ses propres contradictions, ses propres ambivalences. On attendrait donc plus de l'expert, chercheur ou consultant, qu'il fournisse « la » solution, mais qu'il éclaire différemment et structure le problème [39] ; c'est exactement ce que nous entendons ici par « un regard problématisant ». Or, les chercheurs comme les thérapeutes le savent bien, poser ou poser différemment la question, c'est déjà faire un grand pas vers la résolution du problème

CONCLUSION

Nous avons tout au long de cet article, en illustrant nos propos au travers de quelques expériences gestionnaires, d'abord tenté de montrer que, loin de s'opposer, création et routine sont intrinsèquement et simultanément nécessaires aux organisations comme aux êtres humains qui les peuplent. Cette lecture dialectique de l'organisation, de ses processus et de ses acteurs, nous apparaît en effet particulièrement éclairante : « Les mécanismes de contrôle, au sens de maîtrise, sont à la fois multiples et en interaction les uns avec les autres. Cette complexité est nécessaire pour éclairer et modéliser les différentes facettes de la réalité du fonctionnement d'une organisation (…) C'est ce que les stratèges appellent une *gestion constructive des paradoxes*. Ce dépassement d'un conflit apparent nécessite le recours à de nouveaux instruments de contrôle et de mesure » (Burlaud, 2000, pp.531-532)
Ainsi, l'instrumentation de gestion (en particulier dans sa dimension économique et financière qui nous préoccupe plus précisément ici), et plus globalement les modes de management, peuvent tout autant « tuer dans l'œuf » toute création que favoriser et soutenir les individus créatifs (qui s'avèrent aussi forts en termes de motivation intrinsèque que fragiles en termes de position institutionnelle et sociale) et leurs projets.

[39] Ainsi que le formulait récemment B. Latour, sociologue des sciences, dans une émission de France Culture (A Voix Nue, 23/1/2002)

C’est pourquoi, nous avons achevé notre réflexion en mettant en relief le rôle de « faciliteur » et de catalyseur que peuvent jouer en matière de création des acteurs, comme le consultant ou le chercheur en gestion, situés en position d’extériorité vis-à-vis du milieu social interne ou voisin (selon que l’on se préoccupera de soutenir les créateurs à l’intérieur même de l’organisation, ou de soutenir l’organisation créative vis-à-vis de son environnement concurrentiel, financier…) de l’organisation concernée.

Le regard dialectique développé tout au long de cette étude a, nous l’espérons, clairement mis en évidence tout l’intérêt d’une prise de recul historique et conceptuelle vis-à-vis de problématiques et d’instruments de gestion contemporains. Car comme l’affirme H. Bouquin (2001) à propos du contrôle de gestion, « si les développements les plus récents (…) sont présentés et discutés, ils sont aussi mis en perspective historique chaque fois qu'il paraît utile, pour juger le présent de mieux comprendre les attentes auxquelles les méthodes aujourd'hui contestées ont permis d'apporter, un temps des réponses ».
Il s’agit donc là aussi d’une piste, extrêmement riche à notre sens, de questionnement et de progrès du chercheur sur ses propres processus de recherche ; le projetant ainsi peu ou prou dans la position de « l’arroseur arrosé »

Notre objectif était aussi dans le présent article d’amener le lecteur à partager notre intérêt pour une approche transdisciplinaire (confrontant dans le débat à la fois philosophie, sociologie, psychologie, sciences de la nature et expérimentales, etc. et management) et croisée avec des formes de connaissance non-scientifiques (expériences artistiques). Il nous semble d’ailleurs que ce regard transdisciplinaire, et ouvert à d’autres formes d’expérience par la recherche que la science, devrait irriguer la réflexion sur la manière de former au mieux de futurs gestionnaires ; mais ceci est un autre débat - de nature pédagogique - que nous proposons au lecteur de garder pour l’avenir.
Au delà, nous souhaiterions en effet mieux cerner les enrichissements mutuels et croisés que l’on pourrait envisager, en matière soutien et de développement de la créativité, entre trois « figures d’acteurs » (consultant, chercheur, enseignant). Mais il s’agit là encore d’un vaste sujet, très débattu, souvent malheureusement sans beaucoup de distanciation.

Plus largement, nous pouvons poser l’hypothèse que le regain d’intérêt actuel pour la création, et la déviance par rapport aux normes préexistantes qu’elle implique, constituerait la partie émergée d’un iceberg sociologique : « l’émergence des créatifs culturels », en passe de devenir majoritaires au sein de nos sociétés occidentales contemporaines. Ce retour aux idéaux en quelque sorte, réémergence des mouvements de la fin des années 1960 (sous une forme plus autocontrôlée et plus en phase avec un principe de réalité, concrète et sociale), impliquerait une conception et une mise en œuvre totalement différente des outils de contrôle de gestion, qui devraient beaucoup plus se situer dans une logique « floue », sans pour autant négliger les « principes de réalités » qui s’imposent - sous peine de disparition - à l’organisation (pression concurrentielle, rapports de force avec les clients, pouvoir des actionnaires, poids du court-termisme, etc.). Nous entendons bien approfondir cette thématique dans les années à venir.

BIBLIOGRAPHIE

Alter N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF.

Alter N. (1999), *La gestion du désordre en entreprise*, L'Harmattan, coll. Logiques sociales, 2ème éd.

Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF.

Alter N. (1998), « Organisation et innovation – une rencontre conflictuelle »,*Sciences Humaines, hors série Comprendre les organisations*, mars-avril, p.56-59.

Amabile T.M. (1996), Creativity in context, The Perseus Books Group

Amabile T.M. (1983), The social psychology of creativity Springler Verlag, New York

Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.F. (1997), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Seuil, 2ème ed.

Ansoff H. I. (1990), *Implanting Strategic Management*, Pearson Higher Education

Ardouin J.L. (1995), « L'abus des centres de profit peut être dangereux pour la santé des entreprises », *Echanges* n°110, Mars 1995, p. 20-29.

Argyris C. (2000), *Savoir pour agir – Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Dunod, coll. Fonctions de l'Entreprise.

Argyris C., Schön Donald A. (2001), *Apprentissage organisationnel -Théorie, méthode, pratique*, De Boeck-Wesmael, coll. Management.

Argyris C. (1998), « Les individus sont guidés par leur désir d'apprendre », entretien avec Ruano-Borbalan J.C. & Zuber M., *Sciences Humaines, hors série Comprendre les organisations*, mars-avril, pp.60-63.

Argyris C . (1952), The impact of budgets on people, The Controllership Foundation, Inc. The School of Business and Public Administration, Cornell University

Aristote (1974), *Catégories*, ed. Belles Lettres, coll. Universités de France

Barthes R. (1970), *Mythologies*, Seuil, Points essais n°10.

Bastide R. (1971), *Anthropologie appliquée*, Vrin.

Becker H.S. (1963/1985), *Outsiders – Etudes de sociologie de la déviance*, trad. franç., Ed. Métailié.

Bergson H. (l938), *La pensée et le mouvant*, Presses Universitaires de France.

Boirel R. (l955*), L'invention*, Paris, Presses Universitaires de France.

Bernard C. (1937), *Pensées : Notes détachées*, éd. B. Baillière,

Bernoux Ph. (1985), *La sociologie des organisations*, Seuil.

Bernoux Ph. (1995), *La sociologie des entreprises*, Seuil.

Bernoux Ph. (1998), « A quoi sert la sociologie des organisations ? », *Sciences Humaines, hors série Comprendre les organisations*, mars-avril, p.12-15

Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification – les économies de la grandeur*, nrf Essais, Gallimard.

Boltanski L., Chiapello E . (2000), *Le nouvel esprit du capitalisme*, nrf Essais, Gallimard.

Bourdieu P. (l966), « Champ intellectuel et projet créateur », *Les Temps Modernes*, n° 246, novembre, pp. 865-906.

Bourdieu P. (2001), *Science de la science et réflexivité*, Raisons d'Agir Editions.

Boussard V. (1999), *Construction et objectivation de la légitimité des règles*, Thèse pour l'obtention du titre de docteur en sociologie, Université Paris IX Dauphine.

Bouquin H. (2001), *Le contrôle de gestion*, 5ème édition, PUF.

Bouquin H. (2001), *Création de valeur : en parler ou pas ?*, Actualité du contrôle de gestion, site internet du laboratoire Crefige hébergé sur le site internet de l'Université Paris IX Dauphine, octobre (http://www.crefige.dauphine.fr/recherche/actualite/octobre.htm).

Bouquin H. (1993), « Pour les entreprises de réseau : un nouveau modèle de contrôle de gestion ?, *Le manager des entreprises de réseau*, , n°3, ENSPTT, Paris, p. 2-4.

Burlaud A. (2000), « Contrôle et gestion », in B. Colasse (dir.*), Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, pp. 521-532

Cabin P. (1998), « Il n'y a pas de règles sans projet », entretien avec J.D. Reynaud, *Sciences Humaines*, hors série « Comprendre les organisations », mars-avril, pp.34-36.

Callon M. (1989), *La science et ses réseaux*, La Découverte.

Cameron J. (l996), *Libérez votre créativité*, Saint-Jean-De-Braye, Dangles.

Canguilhem G. (1984), *Le normal et le pathologique*, PUF.

Castells M. (1998), *L'ère de l'information, t.1 : La société en réseau* - t.2 : *Le pouvoir de l'identité – t.3 : Fin de millénaire*, Fayard, Essais.

Ceroni A. (1989), *Modigliani – Les Nus*, La Bibliothèque des Arts, Paris & Editions Trio, F. Stadelmann, Düdingen/Guin, Suisse, préface (p.5)

Chartier R. (1991), *La position sociale de Mozart*, Le Monde, 20 Décembre 1991

Chiapello E. (1998), *Artistes versus managers – le management culturel face à la critique artiste*, Ed. Métailié.

Chiapello E. (1999), « Art, innovation et management : quand le travail artistique interroge le contrôle », in Collins L. (dir), *Questions de contrôle*, PUF, coll. Gestion, pp.194-218.

Chiapello E. (2000), « Contrôle des organisations créatives », in B. Colasse (dir.*), Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Economica, pp. 509-519

Clot Y. (1995), *Le travail sans l'homme*, La Découverte.

Cossutta F. dir. (l998), *Lire Bergson : Le possible et le réel*, Presses Universitaires de France.

Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil.

Crozier M. (1998), *« La clé de la réussite américaine : le partenariat »*, entretien avec Ruano-Borbalan J.C. & Allemand S., *Sciences Humaines*, hors série « Comprendre les organisations », mars-avril, pp.68-70.

Cyrulnik B. (2001), *Eloge de la peur*, Nouvelles Clés, n°31, p.54-59.

De Gaullejac V. (1987), *Névrose de classe*, Hommes et groupes éditeurs.

Delacampagne C., Maggiori R. (1980), *Philosopher - les interrogations contemporaines* , Fayard.

Depardon R. (1998), *Voyages*, Hazan.

De Geuser F., Abraham Y.M (2001)., *From anxiety to method – how fear turns management tools into anti-management tools*, EGOS 17th colloquium, July, 5-7 2001.

Elias N. (1991), *Mozart – sociologie d'un génie*, Seuil, coll. Librairie du 20e siècle.

Epingard E. (2001), *La nouvelle économie en questions*, working paper, séminaire de recherche en gestion de l'Institut National des Télécommunications, Evry

Ernaux A. (1984), *La Place*, nrf Gallimard.

Feigenbaum E.A. (1984), *La cinquième génération : le pari de l'intelligence artificielle à l'aube du 21e siècle*, InterEditions.

Festiger L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Rox Petreson, Evanston.
(également Stanford University Press, Stanford, Cal., 1965).

Feuerbach L. (1973), *Manifestes philosophiques : textes choisis 1839-1845*, Presses Universitaires de France, coll. Epiméthée essais philosophiques.

Fiol M. (1999), *Le contrôle de gestion est-il toujours un mode de convergence des buts* ?, in Collins L. (dir), « Questions de contrôle », PUF, coll. Gestion, pp. 97-122 & résumé des contributions, p.16.

Fiol M., Lebas M. . (1999), *Créer des situations de sens pour générer la performance : le double rôle du manager*, in Collins L. (dir), « Questions de contrôle », PUF, coll. Gestion, pp.70-96.

Fiol M., Fronda Y. (2001), « Diagnostiquer les fractures managériales au sein d'une équipe de direction : méthode, analyse et préconisations », *Management et Conjoncture Sociale*, n°604, pp.36-42.

Fiol M., De Geuser F., « Faire face aux situations complexes : la blessure narcissique des managers », in Fiol M. (dir.), ouvrage collectif à paraître

Foray D., Mairesse J. (1999), *Innovations et performance - approche interdisciplinaire*, Ed. de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

Foucault M. (1975), *Surveiller et punir - Naissance de la prison*, Ed. Gallimard, coll. Bibliothèque des histoires.

Foucault M. (1976), *Histoire de la folie à l'âge classique*, Ed. Gallimard, coll. Tel n°9.

Foucault M. (1999), *Les anormaux – cours au collège de France 1974-75*, Le Seuil

Foucault M. (2001), *Maladie mentale et psychologie*, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige N°198

Fronda Y., Moriceau J.L. (2000), *Johannes ou la volonté de comprendre*, Comptabilité Contrôle Audit, numéro spécial, décembre 2000

Gadrey J. (2000), *Nouvelle économie nouveau mythe ?*, Flammarion .

Galois E. (1832), *Bulletin des sciences mathématiques*, t. XXX.

Giddens A. (1987), *La Constitution de la société - éléments de la théorie de la structuration*, PUF, coll. Sociologies

Giddens A. (1994), *Les conséquences de la modernité*, L'harmattan.

Gleick J. (2000), *La théorie du chaos*, Albin Michel

Goffman E. (1960/1975), *Stigmates – Etude sur les usages sociaux des handicaps*, trad. franç., les Editions de Minuit, coll. Sens Commun.

Goffman E. (1961/1970), *Asiles – Etude sur la condition sociale des malades mentaux*, trad. franç., les Editions de Minui,t, coll. Sens Commun.

Giddens A. (1994), *Conséquences de la modernité*, Seuil, coll . Couleur des idées.

Giddens A. (2000), *La constitution de la société*, PUF, coll. Sociologies.

Guillet de Monthoux, P. (1998), *Esthétique du management*, L' Harmattan.

Guitton J. (1970), *Apprendre à vivre et à penser*, Fayard, coll. Le Signe.

Hamel G., Prahalad C.K. (1995), *La conquête du future*, InterEditions

Hatch M.J. (2000), *Théorie des organisations – de l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université, coll. Management.

Hatchuel A.,Weil B. (1992), *L'expert et le système*, Economica.

Heidegger M. (1986), *Etre et temps*, Gallimard.

Heinich N. (2001), *La sociologie dans l'art*, Repères, La Découverte

Hofstede G. (1978), « The poverty of management control philosophy », *Academy of Management Review*, July 1978, pp.450-461

Icare - revue de l'aviation française (l974), numéro spécial Saint-Exupery, été-automne.

Kant E. , *Critique de la faculté de juger*, Vrin, Bibl.textes Philosophiques (ed. originale: 1790)

Kanter R. M. (1998), *When Giants Learn to Dance*, International Thomson Business Press

Kao J. (1998), *Organiser la créativité – L'esprit du jazz*, ed .Village Mondial.

Kao J. (1999), *Peut-on industrialiser la créativité ?*, Expansion Management Review, p.108-112.

Krishnamurti (1996), *La flamme de l'attention*, Editions du Rocher.

Lahire B. (1998), *L'homme Pluriel – Les ressorts de l'action*, coll . Essais et Recherches, Nathan.

Sous la direction de Lahire B. (1999), *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu*, coll. Textes à l'appui, La Découverte.

Latour B. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, La Découverte.

Le Moigne J.L. (1993), « *Sur l'incongruité épistémologique des sciences de gestion* », Revue Française de Gestion, n°96, nov-dec 1993

Le Theule M.A. (2000), *Valorisation du capital immatériel : une mission pour les experts comptables*, Mémoire de diplôme d'expertise comptable.

Lorino P. (2000), *Méthodes et pratiques de la performance - le guide du pilotage*, Ed. d'Organisation.

Malraux A. (1958), *La métamorphose des dieux*, Gallimard, La Pléiade

Michaud C., Thoenig (2001), *Stratégie et sociologie de l'entreprise* , Village Mondial.

Miller D. (1990),*The Icarus Paradox - How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall*, Harper.

Mintzberg H. (1996), *Structure et dynamique des organisations*, Ed. d'Organisation.

Mintzberg H. (1998), « Nous vivons dans le culte du management », *Sciences Humaines*, hors série « Comprendre les organisations », mars-avril, pp.16-19.

Morgan G. (1999), *Images de l'organisation*, Ed. De Boeck-Wesmael, coll. Management

Mucchielli L. (2001), « L'école de Chicago : sociologie et réforme sociale », *Sciences Humaines* n°122, décembre, pp.44-46.

Nasar, S. (2001), *Un cerveau d'exception - De la schizophrénie au prix Nobel, La vie singulière de John Forbes Nash*, Calmann-Lévy.

Nicolescu B. (1996), *La transdisciplminarité*, manifeste, Ed. du Rocher, coll. Transdisciplinarité.

Pasteur V., Radot J.L. (1936), *Les grands problèmes de la médecine contemporaine : fondateurs et doctrines*, Flammarion.

Perriault J. (2001), *De l'usage profane des machines à communiquer*, Flammarion, coll. Documents

Piaget J. (1966), *La psychologie de l'enfant*, Presses Universitaires de France, coll. "Que sais-je ?" (17ème ed. : 1996)

Piaget J. (1970), *Psychologie et épistémologie*, Ed. Denoel Gonthier, coll. Bibliothèque Médiations.

Platon, *Œuvres Complètes*, Gallimard, La Pléiade (1969-71).

Porter M. E. (1999), *L'avantage concurrentiel*, Dunod, coll. Stratégies et management

Porter M. E. (1999), *Choix stratégique et concurrence*, Economica, coll. Gestion g.

Reynaud J.D. (1998), « Il n'y a pas de règles sans projet », entretien avec Cabin P., *Sciences Humaines*, hors série « Comprendre les organisations », mars-avril, pp.34-36.

Reynaud J.D. (1997), *Les règles du jeu – l'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, réed.

Sand G. (1960), *Histoire de ma vie*, Paris, Stock

Schein E.H. (1971), *Psychologie et organisations*, ed. Hommes et Techniques.

Solé A. (2000), *Créateurs de mondes – nos possibles, nos impossibles*, Ed. du Rocher.

Solé A., Pham D . (1999), « Cette image dont nous sommes si prisonniers », in Collins L. (dir), *Questions de contrôle* , PUF, coll. Gestion, pp.122-145.

Steiner G. (2001), *Grammaire de la création*, Paris, Gallimard, 2001.

Stengers I. , Schlanger J. (1991), *Les concepts scientifiques*, Paris, Gallimard.

Villette (1996), *Le manager jetable*, Ed. La Découverte, coll. Essais.

Weick K.E., Orton J.D. (1990), "Loosely Coupled Systems : A Reconceptualization", *Academy of Management Review*, Vol. 15, n°2, pp.203-223.

Weick K.E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications Ltd.

Zeleny M. (l999), *IEBM Handbook of Information Technology in Business*, International Thomson Business Press.