



HAL
open science

Créativité et connaissance : relation conflictuelle ou concordante ?

André Cipriani

► **To cite this version:**

André Cipriani. Créativité et connaissance : relation conflictuelle ou concordante?. La génération des connaissances dans l'activité au sein des organisations., cerefige, Jun 2013, nancy, France. hal-01164404

HAL Id: hal-01164404

<https://hal.science/hal-01164404>

Submitted on 17 Jun 2015

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.

Créativité et connaissance : relation conflictuelle ou concordante ?

Congressiste : **M. André CIPRIANI**

Coordonnées : andre.ciprian@wanadoo.fr, **10 Bd Barbe 13008 Marseille,**

Tél personnel : **0632 826 395**

Résumé :

Dans cette communication le fil conducteur est l'entreprise innovante, son objet est de mettre en relief les liens pouvant exister entre la créativité et les connaissances. Nous appuyant sur l'épistémologie de chacun des domaines, nous tenterons de voir dans quelles mesures et sous quelles conditions ces liens existent. Peut-on différencier la créativité et les connaissances ou sont-ils réunis de fait par des caractéristiques communes, les plaçant dans une relation fusionnelle, voire combinatoire. Nous souhaitons apporter au lecteur les enseignements, ou l'éclairage, lui permettant une réponse ou l'engageant à poursuivre sa démarche, et appuierons en conclusion notre propos théorique par un rapprochement avec les neurosciences.

Mots clefs : créativité, connaissance, dynamique, innovation, neurosciences

Créativité et connaissance : relation conflictuelle ou concordante ?

Résumé :

Dans cette communication le fil conducteur est l'entreprise innovante, son objet est de mettre en relief les liens pouvant exister entre la créativité et les connaissances. Nous appuyant sur l'épistémologie de chacun des domaines, nous tenterons de voir dans quelles mesures et sous quelles conditions ces liens existent. Peut-on différencier la créativité et les connaissances ou sont-ils réunis de fait par des caractéristiques communes, les plaçant dans une relation fusionnelle, voire combinatoire. Nous souhaitons apporter au lecteur les enseignements, ou l'éclairage, lui permettant une réponse ou l'engageant à poursuivre sa démarche, et appuierons en conclusion notre propos théorique par un rapprochement avec les neurosciences.

Mots clefs : créativité, connaissance, dynamique, innovation, neurosciences

1. CREATIVITE ET CONNAISSANCE

En préambule de cette communication traitant du lien entre la créativité et la connaissance, il apparaît essentiel de saisir la notion de versatilité, de circularité, d'instabilité des concepts. Pour le premier, il s'agit d'une capacité à proposer des idées, des solutions, voire des produits ou des services nouveaux, dans « un acte de création ». Faisant de ceux-ci des propositions décalées à l'égard de ce qui existent dans le domaine auxquels ils se positionnent. Pour le second il s'agit d'un acte de mémorisation et d'exploitation de résultats et de faits mémorisés. Autant la connaissance est toujours en construction, jamais complète, avide d'informations, autant la créativité doit se détacher du moment et n'exister que par rapport à cette distance. La connaissance, tacite ou explicite, dépend de son support, c'est-à-dire de l'émetteur, du récepteur et du mode de transmission. Elle se transmet, se partage, se construit mais la quête de la connaissance remet en permanence ce statut. La créativité ne se révèle principalement qu'à la fin d'un processus, une fois l'objet fini ou en cours de l'être. On ne s'apparente pas créateur, ou créatif, sans changer son angle de vue sur l'approche du problème, la façon de le traiter ou sur le moyen d'y parvenir. Les deux notions pourraient être liées de façon permanente et concordante car la créativité découle d'une maîtrise d'au moins un domaine et remet en cause les connaissances acquises, tandis que la connaissance a, dans sa finalité, le besoin de créer de nouvelles connaissances pour exister. Ce lien est autant conceptuel que dynamique. Mais elles pourraient être liées de façon temporaire et conflictuelle car la connaissance s'appuie sur un savoir partagé, à vocation universel, alors que la créativité ne s'apprécie que par le résultat. Sont-elles liées de façon cyclique, où l'une entraîne l'autre par principe de causalité et quel que soit le sens, ou le sont-elles de fait car partageant certains attributs et dans l'affirmative, quelles en sont les conditions ?

2. LA CREATIVITE EN ENTREPRISE

Bien qu'ayant trait essentiellement à la psychologie et aux sciences humaines, la créativité individuelle est aussi un courant d'étude en gestion. De nombreux travaux de recherche alimentent les connaissances académiques du sujet depuis plusieurs décennies (Amabile 1983 & suivants ; Auger, 2004 ; Barron, 1981 ; Wood, 1990 ; Oldham, 1996). Ce champ d'investigation académique s'élargit très rapidement, la créativité devient organisationnelle (Woodman & al., 1993), environnementale (Lapierre & al., 2003 ; Florida, 2004) voire procédurale (Bardin, 2006 ; Paris, 2007).

Parmi ces différentes strates, trois approches peuvent être menées afin de mieux cerner la complexité du sujet en entreprise. Celle liée aux composants de la créativité (Barron & Harrington, 1981 ; Amabile, 1988), celle propre à l'environnement socio-économique la favorisant (Amabile & al., 1983 et 1996 ; Woodman & al, 1993) et celle ayant trait aux processus d'actions et de moyens (Nemiro, 2001 ; Bardin, 2006 ; Paris, 2007). La difficulté d'un management de la créativité s'articule autant de façon transversale à l'ensemble des trois niveaux que par strate (Figure 1).

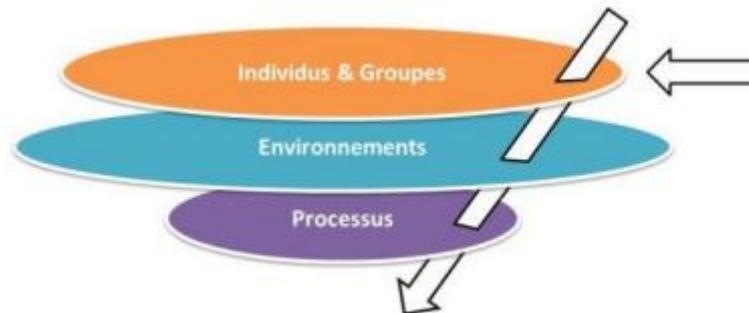


Figure 1 : Strates du management de la créativité

Dans un premier temps, l'approche menée sur l'individu s'appuie sur les caractéristiques personnelles et comportementales, regroupant les traits de caractères, les antécédents historiques, les capacités cognitives, les compétences techniques voire managériales et la motivation intrinsèque. Certaines sont inhérentes et peuvent servir de critères de sélection lors de phases de recrutement, d'autres peuvent être développées, ou encouragées, dans le travail et dans les relations avec le groupe. L'histoire a retenu beaucoup plus de créativité individuelle que collective et, par défaut, la créativité est rattachée originellement à une personne. Les grandes découvertes scientifiques, le poids de l'art dans notre civilisation et son lot de peintres, sculpteurs, auteurs, acteurs, ainsi que l'origine de grandes entreprises actuelles en sont autant d'emblèmes que d'étendards. Pour Amabile, trois composantes sont résultantes de la créativité individuelle : les capacités créatrices, la motivation intrinsèque et les compétences dans son domaine d'activité. Nous reviendrons ultérieurement sur ces caractéristiques.

Dans un deuxième temps, la complexité croissante des marchés et le développement des relations interculturelles, en interne comme avec l'ensemble des parties prenantes, impliquent de prendre en compte de plus en plus les environnements sociaux, techniques, technologiques, managériaux, dans cette recherche de créativité.

En regard à l'augmentation des possibilités d'échanges et de partenariats entre les sociétés, cette créativité tant demandée dans une optique de plus-value économique, ne peut rester individuelle et aléatoire.

L'objectif édicté, ou sous-entendu, d'aboutir à une innovation devient autant une condition à son apparition, qu'une contrainte de résultat. Pour faire face à cette pression, il convient de tenir compte de plusieurs facteurs qui entrent en jeu : les conditions permettant la créativité de groupe, les outils de résolution de problèmes, les caractéristiques de l'information partagée, la culture d'entreprise, les capacités d'apprentissage collectif, le type de leadership et les caractéristiques du réseau. Au-delà de la créativité individuelle, le management doit prendre en compte la créativité organisationnelle dans un objectif d'innovation de produit, de service, ou d'organisation au sein d'une filière. Dans cette approche organisationnelle, Woodman & al. (1993) mettent en avant une perspective interactionniste de la créativité, pouvant être élargie à l'ensemble de l'entreprise créatrice. Les acteurs d'une organisation de ce type s'influencent mutuellement autant qu'ils sont influencés par la structure. Woodman & al. (1993) parlent de situation créatrice (Figure 2), car les interrelations complexes mises en œuvre sur un sujet aussi intangible que la créativité, impliquent une grande réactivité organisationnelle permettant de s'ajuster au résultat obtenu en mobilisant tout ou partie des ressources accessibles.

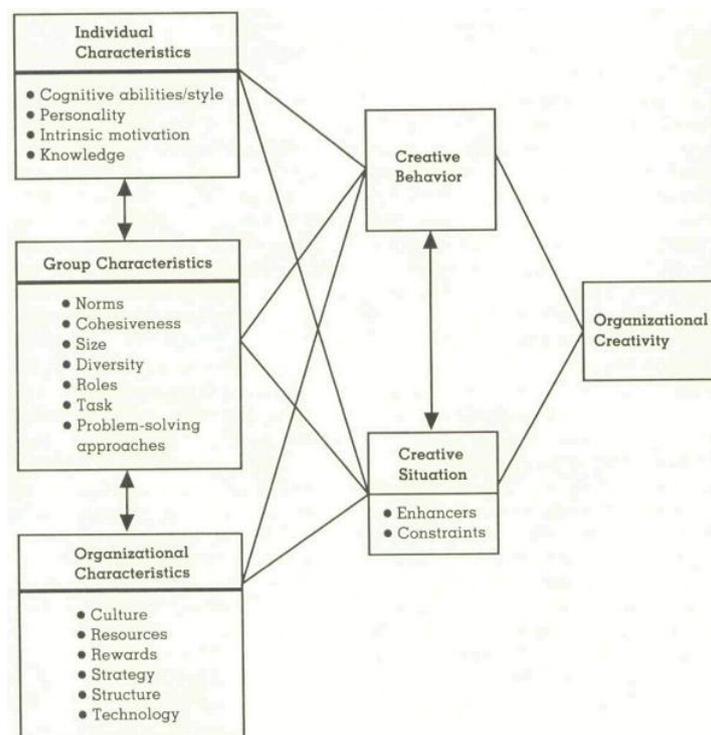


Figure 2 : Situation créatrice proposée par Woodman & al.

Dans un troisième temps, l'approche de la créativité peut être liée aux processus. L'argument mis en avant est que la créativité est issue d'un processus à travers lequel une personne, morale ou physique dans un environnement donné, permet de proposer un nouveau produit ou service. Quelques auteurs suggèrent différents processus mais tous s'appuient sur une dynamique cyclique. Pour Wallas (1926), préparation-incubation-illumination-vérification en sont les différentes phases, Nemiro (2001) décrit les phases de génération d'idées-développement-finalisation-évaluation, Bardin (2006) parle davantage de sélection-exploitation-valorisation-préparation-évaluation et Paris (2007) d'inspiration-cadrage-recherches-mises-en-forme-validation. Les trois approches présentées s'appuient d'un côté, sur les caractéristiques inhérentes aux groupes et aux individus et de l'autre, sur les environnements dans lesquels évoluent ces individus et groupes constitués. Les caractéristiques descriptives et situationnelles ne peuvent donc être dissociées et doivent d'être gérées et optimisées en parallèle car elles peuvent autant être moteur que frein à toute créativité en entreprise. Dans ce cadre, Amabile et Nemiro ont mis au point et testé des outils permettant d'estimer les niveaux des variables comportementales, des caractéristiques individuelles et environnementales, perçues par le personnel. Même si ces outils n'ont guère été utilisés par la suite, ils présentent l'avantage d'indiquer le degré de créativité au sein du groupe et de l'entreprise. Parmi ces caractéristiques individuelles mises en avant par Amabile, il y a les capacités créatrices et les compétences dans son domaine. Toutes deux se nourrissent et font appel à la connaissance, qu'elle soit individuelle ou collective.

3. LA CONNAISSANCE

Par définition, « *la connaissance est l'action ou l'acte de se faire une représentation, de s'informer ou d'être informé de l'existence de quelque chose, d'apprendre quelque chose par l'étude et/ou la pratique* » (www.cnrtl.fr). Cette dernière partie, en accord avec Nonaka et Takeuchi (1995), suggère que la connaissance peut être un produit de la créativité, issue d'un travail par tâtonnements ou par expériences multiples amenant à de nouvelles alternatives, tout comme un facteur facilitant la créativité grâce à des apports nouveaux, prémisses d'un changement dans l'identification du problème (Amabile, 1988). En accord avec la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), les composantes changeantes de l'environnement économique amènent les entreprises à rechercher de nouvelles connaissances des expériences, des partenariats et des confrontations aux marchés et aux concurrents.

L'évolution rapide des technologies et de leur durée de vie sont consommatrices de connaissances techniques et technologiques que l'organisation se doit de posséder ou d'acquérir rapidement. A l'identique de la créativité, la connaissance est multiple ; elle peut être abordée sous différents angles, autant au niveau individuel qu'organisationnel. De la même façon, elle présente une dynamique circulaire d'actualisation et d'accroissement, quelque soit son angle d'approche (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Argyris & Schön, 1978), permettant d'une part, sa circulation auprès des individus de l'organisation et d'autre part, sa remise en cause ou son renforcement. Dans le cadre de la théorie des ressources, la performance des entreprises est expliquée par une asymétrie des connaissances (Prahalad & Hamel, 1990), et tend à prouver non seulement l'impossibilité d'aborder celle-ci de façon uniformisée mais la nécessaire focalisation temporaire d'accroissement des connaissances dans tel ou tel domaine. Les caractéristiques économiques et la complexité croissante des marchés amènent la dynamique des doubles boucles d'Argyris & Schön (1978), hors l'organisation, par accroissement de connaissances stratégiques, lors de fusions-acquisitions, ou dans le cas de partage de connaissances, dans les communautés de pratiques. Créativité et connaissance sont des concepts présentant des similitudes mais aussi quelques difficultés inhérentes qu'il convient d'aborder au préalable.

4. DIFFICULTE ONTOLOGIQUE DU CONCEPT

Créativité et connaissance présentent des similitudes dans la difficulté de l'analyse de jugement. On ne s'estime ou se juge créatif : on ne peut être celui qui connaît, ou qui s'en juge apte, qu'en fonction des autres et de l'environnement social dans lequel on évolue. C'est ce dernier qui façonne le degré, voire la qualité, du « créatif » ou du « sachant », même si l'auto-évaluation peut en être à l'origine ou en bénéficier. Comme le souligne Csikszentmihalyi (2006), envers la créativité « *rien ne permet de savoir si une idée est nouvelle sinon en référence à certains standards, ni si elle est valable tant qu'elle n'a pas été socialement évaluée* ». Cela pose le problème d'appréciation du jugement, inhérent aux concepts, tout comme l'amplitude donnée au statut de l'individu, devenant incontestablement « créatif » ou « sachant » au-delà d'un certain seuil. Le concept devient réalité qu'au regard du nombre d'avis émis. De plus, ces derniers ne peuvent être attribués qu'une fois le résultat exprimé, mis à disposition, connu et respectant les valeurs communautaires.

Une autre difficulté réside dans l'expression même des concepts. La créativité s'apparente à une capacité à relier ou à trouver des idées originales, en regard d'une difficulté ; la connaissance étant plutôt un acquis enseigné ou empirique permettant de résoudre un énoncé. Une des grandes difficultés réside dans l'expression de ces concepts, d'un point de vue individuel ou organisationnel, amenant ainsi quelques paradoxes. Pour la créativité, l'ensemble des travaux soulignent la difficulté d'identification du « moment » créatif, celui où l'on trouve l'idée qui est originale ou novatrice. La définition même de créativité suggère plusieurs dizaines de réponses, que l'on peut regrouper en trois grandes catégories : le lieu privilégié, le don ou la grâce divine, la force et la motivation au travail (Finet, 2003). Ce moment furtif s'appuie pourtant sur des caractéristiques individuelles perceptibles et identifiables telles la personnalité, l'intelligence (Barron & Harrington, 1981), la capacité de synthèse et la faculté d'abstraction ou faculté d'organisation cohérente (Guilford & Lowenfeld, 1958). Sur cette difficulté d'identification et de reproduction de la créativité des personnels d'entreprise, l'environnement et les processus ont fait l'objet de travaux de recherches tant au niveau académique (Woodman & Al, 1983 ; Bardin, 2006 ; Paris, 2007), que dans la mise en situation auprès d'entreprises adoptant des stratégies novatrices et un management créatif. La difficulté d'identification, de reproduction et d'exploitation de la créativité au sein d'un groupe constitue un des enjeux majeurs pour les entreprises souhaitant innover. Dans le cadre de la connaissance, Baumard (2002) affirme qu'elle présente une complexité dans son approche d'autant plus qu'il met en avant sa pertinence de diffusion. Deux postures conflictuelles apparaissent. D'une part, la connaissance nécessite un accroissement permanent du champ d'investigation, l'exploration, et d'autre part, elle devient efficiente par l'exploitation. La connaissance serait donc antinomique à elle-même par cette quête permanente de recherche de connaissances qui revient à déclarer, de fait, sa perfectibilité. Au niveau collectif, la créativité apparaît au sein du courant sur les organisations ambidextres de façon similaire. Elle ne dure que dans sa quête perpétuelle de nouveauté, base de la posture d'exploration, hors du champ de l'exploitation. Les deux concepts présentent la même difficulté ontologique d'appréhension, comme la même volatilité des construits, mais avant d'identifier d'autres points communs, facteurs partagés ou tendances analogues, il convient de mesurer l'impact de l'environnement sur la nature des réponses.

5. L'ENVIRONNEMENT SELECTIONNE LE TYPE DE REPONSE

Même si ces deux éléments peuvent être rattachés aux travaux académiques de la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991), individuellement ils constituent, l'un comme l'autre, une réponse pour conquérir ou maintenir un avantage concurrentiel. Créativité et connaissance sont souvent utilisées ensemble pour faire face à un environnement imposant représentées par flexibilité, habileté et réactivité. Ce besoin de rapidité de réponse pousse les auteurs en management à reprendre certains modèles économiques et théories, en amenant certains à en proposer de nouvelles tant dans une dynamique agressive (Kim & Mauborgne, 2004) qu'adaptative (Hatchuel & Weil, 2003). Cette rapidité impacte l'organisation, exacerbe autant son désir d'action que son attente vis-à-vis de ces concepts, notamment dans le cas d'entreprises évoluant au sein de marchés ou de territoires inconnus. Dans ce cadre, les propositions de Kim & Mauborgne (2004) et de Hatchuel & Weil (2003) nous montrent bien l'influence de l'environnement sur l'organisation et sur les réponses données par les entreprises. D'autres stratégies organisationnelles sont focalisées sur une communication agressive autour de l'offre. Les entreprises qui mettent en avant le slogan « n'importe où, n'importe quand, pour n'importe quel besoin », induisent une culture de la créativité afin de tenir les engagements de l'annonce, tant au niveau des produits que des services permettant de tenir les engagements. Lorsque les usagers demandent d'utiliser leurs biens à tout moment, pour faire ce qu'ils désirent et dans n'importe quelles conditions, les entreprises productrices se doivent d'être assez souples et ouvertes pour proposer des produits capables d'y répondre. Dans certains cas, l'utilisateur participe de façon externalisée aux phases de conception et de mise au point du produit. Il est identifié comme « lead-user » car d'une part, il est reconnu comme spécialiste par un grand nombre d'utilisateurs ou d'acteurs et d'autre part, car sa créativité est profondément ancrée dans le champ de connaissances propre au domaine d'activité et qu'enfin, ses expériences novatrices fortes influencent le ou les groupes d'utilisateurs (Von Hippel, 1986 ; Beji-Becheur & Gollety, 2007). Créativité et connaissance, utilisées au sein d'une stratégie d'entreprise, permettent à celle-ci de s'adresser non plus à un marché unique, morcelé, mais à l'ensemble des niches des marchés. Dans cette logique, la réflexion ne se fait pas en termes de production à grande échelle mais plutôt en termes de capacité à pouvoir proposer des réponses multiples. La stratégie devient évolutive et demande une grande réactivité, voire de l'improvisation dans l'instant. Créativité et connaissance se retrouvent liées, constituant le fondement sur lequel s'appuie ce type de stratégie.

Dominant les années stables, au cours desquelles l'industrie présentait une forte croissance économique, le paradigme Structure/Comportement/Performance (Bain 1951), n'est guère plus applicable en l'état. Les critères environnementaux de l'époque n'étant plus assurés, la création d'un avantage concurrentiel constitue un objectif stratégique qui n'est plus prédéterminant du succès ou de la croissance de l'entreprise. Les marchés sont de moins en moins stables ; d'une part, compte tenu de l'accélération des changements sociaux, réglementaires et d'un manque de prédictibilité technologique et d'autre part, du fait de l'augmentation massive et régulière des innovations de produits ou de services. Les notions d'adaptation, d'improvisation et de rapidité sont vitales dans un environnement devenu incertain. Les connaissances deviennent de plus en plus empiriques et se doivent d'être rapidement exploitables et transférables à l'ensemble du personnel afin de renforcer la capacité d'action et de réaction, tant au niveau des ressources que de l'organisation.

Une stratégie d'entreprise, qu'elle soit déterministe ou volontariste, est contingente aux caractéristiques des connaissances autant qu'elle en conditionne les contenus. Les objectifs définis et planifiés dans une stratégie de conquête ou d'affrontement sont établis en fonction des connaissances collectives accessibles et partagées par l'ensemble des décideurs. Leurs résolutions conditionneront les boucles d'apprentissage, façonnant autant les connaissances et compétences que la culture d'entreprise. Mettre en avant une communication d'entreprise autour du « n'importe où, n'importe quand, pour n'importe quel besoin », positionne bien l'organisation dans une dynamique d'apprentissage permanente, non seulement sur les réponses à donner mais aussi sur les caractéristiques des ressources et les capacités à les utiliser dans cet objectif de service. Dans un espace de liberté d'actions des entreprises ou d'identification de nouveaux besoins, Kanter (2002) souligne que la stratégie des entreprises « meneuses » s'appuie sur l'improvisation des personnels et sur les types de projets menés, permettant l'établissement d'un plan d'action amenant une stratégie d'entreprise. Ce plan ne se bâtit que sur des expériences menées et des idées formulées. Créativité et connaissances nouvelles sont, en permanence, à l'œuvre pour atteindre cet objectif de cadrage, en participant à la construction d'une orientation d'entreprise.

D'autres champs d'études, peut-être plus volontaristes, intègrent l'approche environnementale et son impact sur les organisations, tels que ceux portant sur l'évolution organisationnelle. Dans cette théorie, l'analyse des comportements fait ressortir le poids de la créativité et des connaissances dans la réponse mise en œuvre par ces organisations.

Cette réponse intègre trois types d'attitudes pouvant être adoptées par celle-ci : un changement d'environnement, une adaptation sociale ou une adaptation structurelle. Autant dans le cadre de l'adaptation sociale ou structurelle, la connaissance y est déterminante. Au niveau social, elle permet un ajustement contextuel au milieu, demandant une connaissance des autres et de soi-même, tandis qu'au niveau structurel, elle permet d'identifier les composantes déterministes de cet environnement pouvant conduire à une adaptation structurelle volontaire ou circonstanciée. Quant à la créativité, elle est plutôt rattachée à un type de réponse structurelle et volontariste dans lequel l'organisation met en œuvre des solutions nouvelles permettant d'une part, de se soustraire à l'ensemble des solutions proposées par les autres et d'autre part, par construction substantive, d'en tirer des avantages qui peuvent découler d'un changement rapide de l'environnement direct. Créativité et connaissance, au sein de cette théorie de l'évolution des organisations, sont utilisées ponctuellement pour la première et continuellement pour la seconde car découlant de l'adaptation avec son environnement.

Depuis quelques décennies, les courants académiques sur le développement des territoires s'intéressent aussi aux caractéristiques de la créativité et des connaissances. Les travaux sur l'importance des concepts, dans le développement de produits et de services innovants, ainsi que les actions des pouvoirs publics, cherchant à les favoriser au sein du tissu économique national, les renforcent au niveau de leur mise en application au sein de toute organisation et les vulgarisent auprès des personnels. Depuis Aydalot (1986) qui soulignait l'importance des caractéristiques environnementales dans le cadre d'entreprises innovantes et les travaux sur l'économie territoriale de Colletis-Wahl & Al (2006) qui prolongent les débats, l'approche de Florida (2002) pousse les décideurs politiques à façonner l'environnement pour attirer des profils de personnels aptes à modifier en profondeur les organisations. Il propose d'agir sur les caractéristiques environnementales afin de favoriser le développement économique par modification des types d'entreprises présentes sur le territoire et attirer certaines classes de population.

6. CE QUI LES RASSEMBLE

Il semble apparaître plus de rapprochements que de divergences. Ce paragraphe aborde les différents champs et études mettant en relief les relations entre ces deux caractéristiques. Un des attributs communs qui vient à l'esprit quand on aborde les deux concepts est l'intelligence.

Elle est autant reliée à la possession, la rétention et l'utilisation des connaissances qu'à la caractéristique ontologique du créateur même si elle n'est pas identifiable comme telle par les publics. Sur ce sujet, les premières études sur la créativité se sont articulées autour de l'intelligence, cherchant à identifier s'il s'agit d'une variable médiatrice ou modératrice de la créativité. Les grands artistes et scientifiques, créatifs par excellence, sont reconnus comme des génies ou tout au moins possédant un très grand talent. L'intelligence peut s'apparenter à un ensemble de fonctions d'organisations concourantes à la connaissance, à la compréhension de la nature des choses et à la signification des faits. Barron & Harrington (1981) l'ont reliée à la créativité et aux traits de caractères individuels afin de comprendre ce qui pourrait différencier les créatifs des autres, intégrant dans leurs travaux les caractéristiques du sexe, de l'âge et de la capacité de résolution de problèmes. L'intelligence semble être une variable importante dans de nombreuses caractéristiques humaines, sans pour autant nous permettre de faire la différenciation ou la distinction entre la créativité et la connaissance. Kant (1800) la place même au centre d'activités philosophiques, « *sans connaissances on ne deviendra jamais philosophe, mais jamais non plus les connaissances ne suffiront à faire un philosophe, si ne vient s'y ajouter une harmonisation convenable de tous les savoirs et de toutes les habiletés jointes à l'intelligence de leur accord avec les buts les plus élevés de la raison humaine. D'une façon générale, nul ne peut se nommer philosophe s'il ne peut philosopher* ». L'intelligence est induite dans les deux cas mais ne nous permet pas de les distinguer sur ce seul critère. Ces concepts sont néanmoins souvent reliés l'un à l'autre. Dans leurs travaux datant de 1997, Nonaka et Takeuchi proposent d'utiliser la connaissance comme variable explicative de la créativité. Même si la culture dans laquelle a été réalisée leur étude est différente de la culture occidentale, cette proposition d'augmentation et de diffusion de connaissances a comme intérêt premier la similitude, dans son dynamisme et son approche par strates, avec la créativité organisationnelle proposée par Woodman & al. (1993). Issus de leurs différents travaux, ces deux groupes de chercheurs identifient trois strates d'application : l'individu, le groupe et l'organisation.

Pour Nonaka et Takeuchi, la création de valeurs, ajoutées aux connaissances antérieures, passe par des cycles d'augmentation de connaissances tacites et explicites au travers de ces strates, elles-même intégrées dans un système multi-organisationnel. Tandis que pour Woodman & al. (1993), le résultat de la créativité organisationnelle est dû aux caractéristiques de composition et de liens entre ces différentes strates. Ces deux groupes d'auteurs se rejoignent fortement dans leur proposition de modèle interactionniste de créativité organisationnelle et de connaissance créatrice, suggérant une analogie d'approche dynamique entre ces deux concepts. La création de connaissances s'apparente à une créativité organisationnelle dans une dynamique cyclique de ce type. D'autres champs d'études, tels celui des processus de l'innovation de Rickards (1996), alimentent le débat sur ce rapprochement. L'auteur soumet l'importance de la créativité tout au long du processus d'innovation. Débutant par une idée créative, il se termine lorsque ce dernier s'est transformé en produit ou en service. Ce changement d'étapes, créativité / non-créativité, amène de fait un lien de cause à effet entre créativité et connaissances, par l'application et la réalisation de l'objet, apport de connaissances découlant directement du processus transformationnel. Comme dans le cadre de toute action concertée au sein d'une organisation, la mémoire collective et organisationnelle, siège des connaissances de l'entreprise, est importante. Moorman et Miner (1997) abordent la nécessité de celle-ci dans le développement de tout nouveau produit, au-delà même de son contenu, car ils la jugent prépondérante. Pour eux, elle apparaît comme fondamentale et s'appuyer sur l'histoire et le vécu partagés de l'organisation lors de toute création, conditionne le succès. Cela renforce la création de nouvelles connaissances, issues de l'expérimentation, avant transmission aux membres de l'organisation de façon tacite et explicite.

Reprenant la théorie des ressources, il semble que la créativité et la connaissance se retrouvent liées de fait dans cette proposition. Les ressources, ajoutant de la valeur à l'organisation par leurs connaissances intrinsèques, sont la base des compétences souvent différenciatrices tandis que la créativité serait plutôt vue comme moteur permettant d'optimiser les capacités d'actions et de réactions des ressources et de l'organisation. Il s'agit d'un lien causal et tangible permettant de tendre vers l'objectif initial de créer ou de maintenir un avantage concurrentiel.

Une autre théorie, celle sur l'improvisation organisationnelle de Kamoche & al. (2003), lie aussi créativité et connaissance. Les auteurs s'appuient sur la métaphore du jazz et sur les diverses recherches en cours sur ce sujet, afin de démontrer l'importance de l'improvisation dans la structure et le comportement des organisations. La métaphore des musiciens, notamment jazzmen, est intéressante. La qualité de l'improvisation est autant due aux connaissances et compétences des musiciens qu'aux capacités de ces derniers à créer instantanément des passages nouveaux. Ils doivent s'intégrer au morceau et augmenter l'effet dans le but de captiver l'auditeur, montrer son implication dans le groupe ainsi que sa maîtrise du jeu. L'auditoire appréciant ce style de musique présente des caractéristiques particulières d'écoute car il attend avec beaucoup de sensibilité la qualité des passages d'improvisation. Le public juge les musiciens autant par la qualité à respecter et suivre la partition que par leurs capacités à improviser.

D'un point de vue territorial, le lien entre créativité et connaissances peut être abordé dans les groupements d'entreprises (pôles, clusters) car ces derniers participent à l'objet même de ces concentrations : proposer collectivement des solutions innovantes permettant d'accéder à un marché auquel les membres n'auraient pu se positionner individuellement. Ce terrain est propice au partage et à la création de nouvelles connaissances empiriques, issues de projets collaboratifs, dans une optique de créativité et d'innovation (Vincente et Suire, 2008). Ces regroupements renforcent le partage, la confrontation de connaissances, sources de nouvelles opportunités et de créativité (Amabile, 1988). En Europe, à la fin 17ème siècle, durant la « période des lumières », l'environnement a permis l'apparition de grands hommes qui ont participé à la diffusion du savoir et des connaissances à travers le monde. L'agrégation de multiples compétences et connaissances a favorisé une activité intellectuelle bouillonnante. Les réunions momentanées de différents spécialistes, dans des cafés ou loges maçonniques, lors de conférences ou dans les académies scientifiques, ont eu pour résultats des organisations plus créatives et innovantes débouchant sur de multiples découvertes scientifiques et artistiques. Dans ce cadre, la créativité mise en œuvre dans la confrontation de connaissances inter-domaines a été tant un résultat, qu'une génération de nouvelles compétences et de nouveaux champs d'investigation. Aujourd'hui, l'avancée des technologies et des transports nous permettrait de retrouver cette effervescence de créativité et de connaissances.

Cette notion de groupement d'entreprises, dans le but de développer l'innovation, augmenter la taille des marchés accessibles ou développer un avantage concurrentiel, s'appuie sur des caractéristiques de diversité des acteurs mais aussi sur la nature du lien avec leurs communautés d'origine (Fleeming et Marx, 2006). L'agrégation de multiples connaissances est une nécessité dans ce type d'environnement, restreint et condensé, mais les caractéristiques des acteurs sont aussi prépondérantes du fait des diverses cultures prégnantes qui rendent le choc de la confrontation et des échanges propice à l'innovation.

D'une manière dynamique et progressive, au sein d'un environnement non maîtrisé, Lattuf (2006) lie la connaissance et la créativité dans une optique de cahier des charges « augmenté », parallélisant un processus de créativité et un processus de management des connaissances (Figure 3). De la même manière que Hatchuel & Weil (2003) qui relie la création de connaissances à l'adaptation conceptuelle, Lattuf (2006) assemble les phases de créativité organisationnelle aux phases de management de connaissances dans un but d'enrichissement des connaissances empiriques dans un processus de recherche d'innovations. Cette démarche, comme celles initiées dans le modèle interactionniste de Woodman & al. (1993) ou de Nonaka et Takeuchi (1995), alimente les débats sur la création de connaissances, dédiée à l'avancée des projets. Les connaissances sont liées à l'exploitation des réactions de l'organisation aux aléas environnementaux, telle la créativité à l'égard des champs inexploités d'actions et de réactions à ces mêmes aléas.

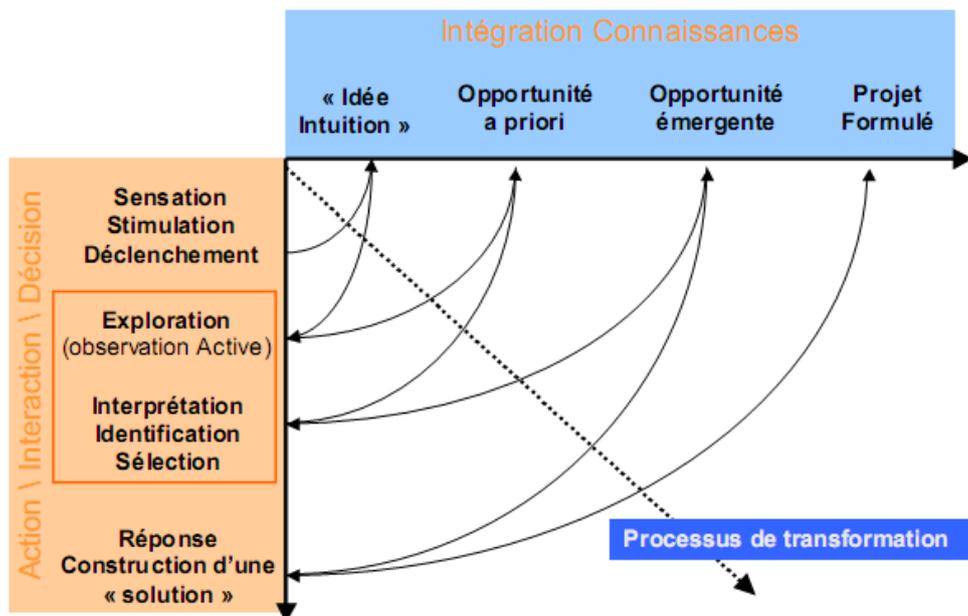


Figure 3 : processus de transformation des informations et connaissances

Le dernier point de rapprochement proposé dans cette communication est issu du rapport 2010 du Conseil d'Analyse Economique. Selon ce rapport, afin de mettre en avant les enjeux économique de l'innovation au sein des territoires, il convient de renforcer la créativité de façon la plus étendue car elle est source d'idées et de découvertes aussi bien dans le domaine technologique que social (Figure 4). Certaines des variables mises en avant dans ce rapport peuvent tout aussi bien être reliées aux connaissances, telles, la curiosité, la formation, la culture ou les communautés de pratique.

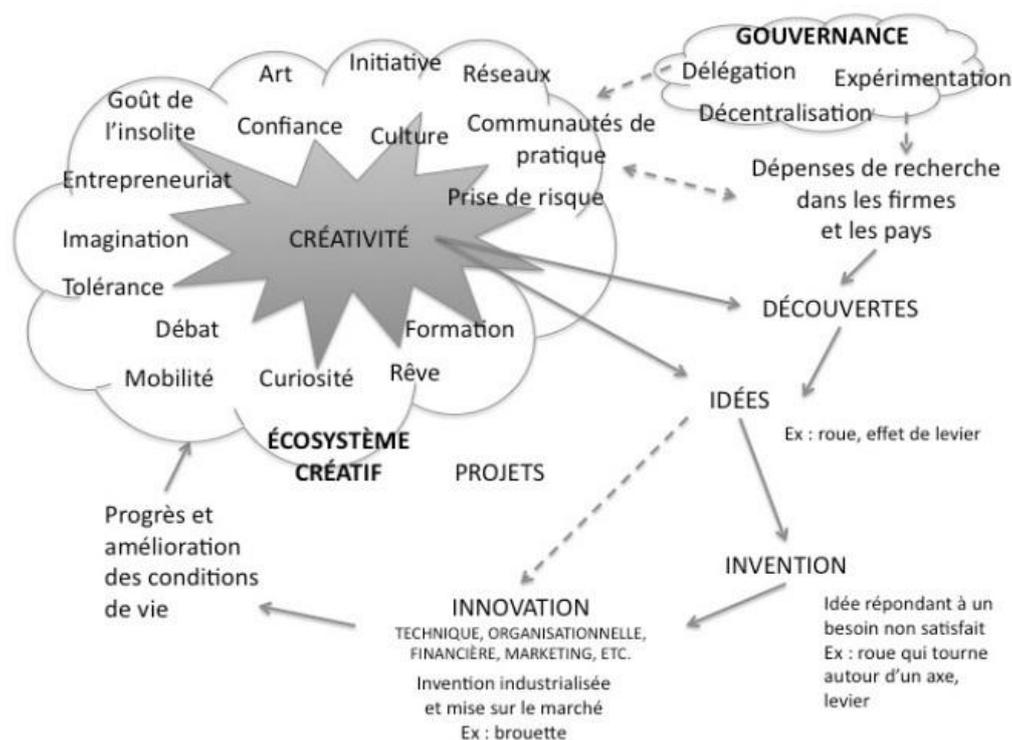


Figure 4 : spirale de l'innovation

Toutefois ce couple créativité / connaissances dépend fortement des capacités individuelles et organisationnelles de les exploiter dans une optique de rapprochement. La créativité souhaitée ou résultante d'actions ne permettra pas obligatoirement une augmentation des connaissances d'un individu ou d'une organisation, sans une capacité d'absorption et d'appropriation. À l'identique, les compétences et les connaissances fortes ne permettront pas nécessairement une réponse différenciée et originale face à une problématique d'entreprise. Ces caractéristiques d'exploitation entre créativité et connaissances se retrouvent davantage au sein d'une dynamique d'apprentissage (Woodman & al., 1993 ; Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Hatchuel & Weil, 2003) dans le cas de l'innovation que dans le cas d'un lien permanent immuable.

Dans certains cas (open source, open innovation, communautés de pratiques), ce cycle a même un effet tunnel, accélérant les bénéfices autant sur le personnel que sur l'organisation. Autant dans le cas de la créativité que dans celui des connaissances, l'environnement immédiat, dans lequel évoluent l'organisation et l'individu ainsi que certaines caractéristiques identitaires, telles les technologies ou les traits de caractères, peut servir de catalyseur. De nombreuses personnes curieuses, évoluant dans un environnement changeant et assez libre dans leurs actes, ont pu proposer des idées nouvelles en apportant des points de vue différents, enrichissant les connaissances dans une optique de création de valeurs. Les découvertes scientifiques sont, par essence, de ce type car curiosité, capacité cognitive, capacité créatrice et forte connaissance, débouchent sur une invention, une découverte, une nouvelle proposition. Nombre de personnes curieuses, vivant dans un environnement prédictible et dans une routine de travail, ne peuvent exprimer leur créativité, voire la refoulent.

7. CE QUI LES ELOIGNE

Comme le disait Claudel (1907), « *La connaissance est la constatation de mon contour* ». Ce qui revient d'une part, à se mettre en condition d'identifier un sujet, son savoir sur celui-ci et d'autre part, à cerner ses limites intellectuelles. La connaissance objective est en rapport avec l'intelligence car elle en est issue, la connaissance subjective étant plutôt irraisonnée et intuitive. Le cycle de la connaissance objective semble centrifuge car cette recherche du savoir sur l'objet, le sujet, est plutôt analytique. Pour Schwartz (1969), « *La créativité et l'imagination exigent d'apprendre à se poser des problèmes* ». Cette démarche proposée par l'auteur est plutôt de type exploratoire et centripète. La créativité et la connaissance sont distinctes autant dans le cadre de leur définition que dans celui des capacités individuelles et organisationnelles limitées.

Une autre différenciation se situe au niveau de l'entreprise. Pour Le Theule & al. (2003), l'organisation est « *en tension permanente* » entre la création de nouveaux produits, de nouveaux services et la rationalisation de sa structure, de ses activités. Cette organisation ne peut donc pas être en même temps dans une phase de créativité, de tests, d'essais-erreurs, de dépenses imprévues et dans une phase de restriction à travers l'optimisation des ressources. On ne peut donc pas rechercher l'efficacité et l'improvisation dans une même démarche. Cette dichotomie d'objet de l'entreprise semble éloigner ces deux domaines.

Néanmoins, les auteurs placent cette distinction dans une dynamique périodique où chaque phase suit la précédente en même temps qu'elle la prépare. Ce cycle de création / gestion est également utilisé dans la gestion des connaissances et des compétences ; l'objectif étant de rendre plus performante les ressources internes dans une stratégie de différenciation.

Akgun & al. (2006) ont, quant à eux, travaillé sur le désapprentissage dans le cas de développement de nouveaux produits au sein d'une équipe spécialisée en R&D. Pour ces auteurs, le fait de désapprendre est relié positivement à la recherche de nouvelles connaissances qui sont, elles-mêmes, reliées positivement au succès de création de nouveaux produits. Ce sont donc les anciennes connaissances qui limitent le succès de création de produits tandis que les nouvelles connaissances y sont plus favorables, rendant cet objectif comme important dans une entreprise qui met l'innovation au cœur de sa stratégie.

8. CONCLUSION

Les liens entre la créativité et la connaissance sont donc multiples, tant au niveau des composantes partagées que des concepts. Ces domaines sont fortement imbriqués car il ne peut y avoir créativité sans connaissance forte et l'acte ou le processus de création entraîne de nouvelles connaissances, renforce la mémoire organisationnelle et la culture d'entreprise. Le poids de ces domaines dans une optique d'innovation est primordial, même si certaines d'entre-elles sont fortuites. L'innovation s'appuie à la fois sur des connaissances se trouvant hors du domaine d'activité de l'organisation et sur des caractéristiques individuelles inhérentes à la créativité, telles la motivation, les compétences et les capacités individuelles. Dans le cadre de l'innovation de produits, créativité et connaissances se retrouvent tout au long du processus (*Figure 5*) même si leurs évolutions sont différentes ; l'une étant plutôt décroissante par rapport à l'avancée du produit et l'autre étant plutôt croissante envers l'expérience et les connaissances acquises. Ce développement de produits est aussi le procédé qui transforme toute créativité en connaissances utilisables par l'entreprise. Dans cette démarche d'innovation, cette relation entre la nature des variables est difficile à distinguer car on ne peut les identifier comme des variables indirectes, modératrices ou médiatrices, face au résultat obtenu. Sans doute, serait-il plus facile de parler de culture de l'organisation, apprenante et créatrice, capable de fournir un environnement favorable aux développements d'innovations.

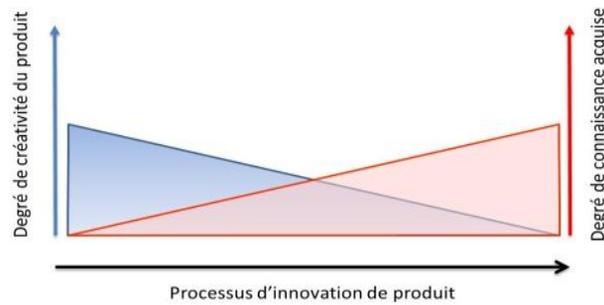


Figure 5: Créativité et Connaissance dans un processus d'innovation

En regard à la théorie évolutionniste et au domaine des neurosciences, le lien entre la créativité et les connaissances peut être envisagé sous l'angle comportemental. Cipriani (2011, 2012) propose d'utiliser l'épistémologie médicale aux sciences de gestion, dans un environnement fortement concurrentiel, pour apporter un éclairage complémentaire. La créativité et les connaissances peuvent être des caractéristiques structurelles et inhérentes à l'individu, plus à même de faire appel dans certaines situations, et de façon automatique, davantage à l'une des deux. Appliqué aux organisations, le management d'une entreprise fluctue et met en avant l'une ou l'autre en fonction des finalités économiques. Cette tension, cette dynamique, est à rapprocher des travaux de Le Theule & Fronda (2003) pour lesquelles l'organisation varie entre une politique rationnelle et une attitude novatrice dans laquelle elle invente et se réinvente. Pour Cipriani (2011, 2012), ne pouvant être dissociées pour les entreprises innovantes, créativité et connaissances sont liées de façon structurelle et demande une gestion dynamique mais combinée de ces deux champs.

9. BIBLIOGRAPHIE

- Akgun A E., Lynn G.S., Byrne J.C. (2006). “Antecedents and Consequences of Unlearning in New Product Development Teams.” *Journal of Product Innovation Management* 23(1): 73-88.
- Amabile, T M. (1988). “A model of creativity and innovation in organizations” eds. B M Staw and L L Cummings. *Research In Organizational Behavior* 10: 123-167.
- Amabile, T M. (1998). “How to kill creativity.” *Harvard Business Review*.
- Amabile, T M. (1983). “The social psychology of creativity: A componential conceptualization.” *Journal of Personality and Social Psychology* 45(2): 357-376.
- Argyris, C., Schön, D. A. (1978), “Organizational learning: A theory of action perspective”, *Reading: Addison Wesley*
- Auger P. (2004). “Favoriser la créativité individuelle pour développer l’innovation.” *Congrès AGRH 2003*
- Bain .J (1951) « Relation of the profit rate to industry concentration : American manufacturing » *Quarterly Journal of Economics*, vol 65.
- Bardin D. (2006) “*Management de la créativité en entreprise*” Ed. Economica
- Barney, J.B., (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. *Journal of Management*; 17, 1, pp.99–120.
- Barron F, Harrington D.M. (1981). “creativity intelligence and personality.” *annual review psychology*. 32:439-76
- Baumard P. (2002). “Les paradoxes de la connaissance organisationnelle.” In : E. Josserand & V. Perret (Eds), *Paradoxes en management*, Paris : Ellipses, 2002.
- Béji-bécheur, A, Gollety M. (2007). “*Comprendre les motivations des lead users à inventer de nouveaux produits.*” *Actes du XXIIIème Congrès International de l’AFM – 31 mai & 1er juin 2007, Aix-les-Bains*
- Carrier C. (1980). “Principes et pratiques de gestion de la créativité organisationnelle en contexte de PME.” *Congrès AGRH 2007*
- Cipriani, A. (2011). « Les neurosciences au service du savoir-faire » *AEI 1ère Journée Innovation & Traditions*, Bordeaux Ecole de Management
- Cipriani, A. (2012). « Intelligence et compétence : les neurosciences au service du management d’entreprise ». *Intelligence & compétences IPM*, Lyon.
- Csikszentmihalyi M. (2006) “La créativité”, Robert Laffont, Paris
- Claudel P. (1907) « *Art poétique* », p. 157

- Colletis-Whal, K., Corpataux, J., Crévoisier, O., Kebir, L., Pequeur, B., Peyrache-Gadeau, V. (2006). « L'économie territoriale : Une approche générale pour mieux comprendre et faire face à la globalisation ». *GRET*.
- Drazin R, Glynn M.A., Kazanjian R.K. (1999). "Multilevel theorizing about creativity in organizations : a sensemaking perspective." *Academy of Management Review* 24(2): 286.
- Finet, A. (2003). « *Créativité, démarche de création dans les arts visuels en cycle 3* », mémoire de professeur des écoles, Lyon.
- Fleming L, Marx M (2006). "Managing Creativity in Small Worlds." *California Management Review* 48(4).
- Florida R. (2002). "The rise of the creative class : A Review and Analysis." *Harvard Business School* 2004: 125-130.
- Hatchuel A., Weil B., (2003) "A new approach of innovative design: an introduction to C-K theory," in ICED'03, august 2003(Stockholm, Sweden), 14.
- Kamoche K, Cunha M.P.E., Cunha R.C.. (2003). "Improvisation in Organizations." *international studies of management & organization* 33(1): 3-9.
- Kamoche K, Cunha M.P.E., Cunha R.C.. (2003). "Organizational Improvisation and Leadership : A Field Study in Two Computer-Mediated Settings." *Studies of Management & Organization* 1: 34-57.
- Kant (1800) "logique" Jasche
- Kanter, R.M. (2002). "Strategy as Improvisational Theater." *MIT Sloan Management Review*.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2004). « Blue Ocean Strategy ». *Harvard Business Review*, pp. 1–10.
- Lapierre J, Giroux V.P. (2003). "Creativity and Work Environment in a High-Tech Context." *Creativity and Innovation Management* 12(1): 11-23.
- Lattuf, J.A. (2006). "Aide au pilotage d'une démarche d'innovation en conception de produit : vers un cahier des charges augmente" Thèse de doctorat, CNAM Ecole doctorale n° 432 : Sciences des Métiers de l'Ingénieur
- Le Theule M.A., Fronda Y. (2003). "L'organisation en tension entre création et rationalisation : confronter la gestion aux créateurs." CNAM.
- Martins, E.C., Terblanche F. (2003). "Building organizational culture that stimulates creativity and innovation." *European Journal of Innovation Management* 6(1): p64-74.

- Moorman C, Miner A.S. (1997). "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity." *Journal of Marketing Research* 34(1): 91.
- Nemiro J.E. (2001), « Assessing the climate for creativity in virtual teams. », in: *Virtual Teams: Advances in interdisciplinary studies of work teams*, M. Beyerlein, S. Beyerlein et D. Johnson (eds.), JAI Press, , p. 59-84.
- Nonaka I, Takeuchi H. (1995). "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation". *Oxford University Press*.
- Paris T. (2007). « Organisation, processus et structures de la création ». *Paris: département des études, de la prospective et des statistiques*.
- Prahalad C. K., Hamel G., (1990) "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, May-June 1990, pp 79-93.
- Rickards T. (1996). "management of innovation : Recasting the role of creativity." *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Rickards T, Moger S. (2006). "Creative Leaders: A Decade of Contributions from Creativity and Innovation Management Journal." *Creativity and Innovation Management* 15(1): 4-18.
- Schwartz B. (1969) "Réflex. Prospectives" p. 15
- Vicente J., Suire R. (2008). "Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes." *Revue Française de Gestion*: 119-136.
- Von Hippel, E. (1986). « Lead Users : A source of novel product concepts ». *Management Science*, 32(7), 791–806.
- Wallas G. (1926) "The Art of Thought". *New York: Harcourt, Brace and Company*.
- Wernerfelt, B. (1984), "The Resource-Based View of the Firm". *Strategic Management Journal*; 5, 2, pp. 171–180.
- Wood B., Rickards T. (1990). "Creative people : how to manage them and maximise their creativity." *Journal of marketing management*: 69-74.
- Woodman, R W, Sawyer J E, Griffin R W. (1993). "Toward a theory of organizational creativity." *Academy of Management Review* vol 18 no: p293-321.
- Zhang X, Bartol K. (2010). "Linking empowering leadership and employee creativity : The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement." *Academy of Management Journal* 53(1): 107-128.