



**HAL**  
open science

# Teresa Amabile L'influence de l'environnement social sur la créativité

Fanny Simon

► **To cite this version:**

Fanny Simon. Teresa Amabile L'influence de l'environnement social sur la créativité. Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité, EMS. , 2016. hal-01597607

**HAL Id: hal-01597607**

**<https://hal.science/hal-01597607>**

Submitted on 28 Sep 2017

**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.

## Teresa Amabile

### L'influence de l'environnement social sur la créativité

Fanny SIMON

Les travaux de Teresa Amabile sont précurseurs, à la fois dans leurs approches méthodologiques et dans les thématiques abordées. Tout d'abord, Teresa Amabile s'est démarqué des approches traditionnelles qui s'intéressaient essentiellement aux traits de personnalité et profil des personnes créatives. Elle souhaite comprendre comment favoriser la créativité dans les organisations et identifier des facteurs qui la facilitent ou contraignent. Elle étudie ainsi des projets au sein desquels la créativité est nécessaire au sein de laboratoires R&D ou d'entreprises. Ses recherches portent essentiellement sur la motivation et la créativité, l'innovation organisationnelle et plus récemment sur les réactions émotionnelles des individus face à des évènements de leur vie professionnelle.

Avec trois ouvrages à son actif et plus de 100 articles dans des revues académiques, Teresa Amabile est un auteur de référence en ce qui concerne l'étude de la créativité et de l'innovation organisationnelle. Titulaire d'un Phd en psychologie de l'Université de Stanford en 1977, ses premiers travaux sont publiés dès la fin des années 70, principalement dans des revues de psychologie. Ils portent sur la créativité individuelle et la motivation. Elle sera ensuite l'un des premiers auteurs à s'intéresser aux facteurs organisationnels influençant la créativité. Ses apports, à la fois théoriques et méthodologiques proviennent de programmes de recherche impliquant plusieurs centaines de répondants, parfois avec des méthodes de collecte longitudinales et qui font l'objet de rédactions d'ouvrages et d'études de cas. Son dernier programme de recherche a impliqué plus de 200 professionnels et a fait l'objet d'un ouvrage co-écrit avec son mari et collaborateur Steven Kramer : *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Il porte sur l'engagement des salariés.

Elle enseignera tout d'abord la psychologie à Brandeis University, aux Etats-Unis de 1977 à 1994 et est actuellement professeur et directeur de recherche en entrepreneuriat et management à la Harvard Business School. Membre du comité éditorial de plusieurs revues, elle exerce également des activités de consulting (Ideo, Procter & Gamble, Novartis international) et est invitée à de nombreux évènements afin d'inspirer des managers. En 2011,

elle a été nommée 18<sup>ème</sup> au classement des Thinkers 50, qui recense les plus grands penseurs mondiaux.

## 1. DEFINIR ET EVALUER LA CREATIVITE

Les premiers travaux de Teresa Amabile sont empreints de méthodologies fortement répandues en psychologie et qui consistent à réaliser des expérimentations, notamment auprès d'étudiants ou de jeunes adultes. Rapidement, cependant, elle s'intéressera à des contextes organisationnels, des laboratoires R&D ainsi que des entreprises développant des produits ou services. L'originalité des méthodes utilisées par Teresa Amabile est de combiner des données quantitatives, à des données qualitatives, ce qui lui permet de comprendre les phénomènes relatifs à la créativité en profondeur. Elle a initiée des thématiques de recherche qui intéressent très vivement les organisations et multiplie les articles dans des revues à forte préconisation managériale comme la Harvard Business Review ainsi que les interviews dans la presse et les conférences. Ceci témoigne de sa volonté de diffuser les résultats de ses recherches de façon opérationnelle auprès de managers. Par ailleurs, bien que les recherches visant à comprendre le développement de la créativité restent relativement peu nombreuses en gestion, Teresa Amabile est l'une des auteurs de référence qui explore de nouvelles directions qui seront ensuite poursuivies par d'autres chercheurs.

L'une des problématiques principales à laquelle doivent faire face les chercheurs ou managers lorsqu'ils étudient la créativité au sein des organisations est d'identifier des exemples d'occurrence de la créativité. Jusqu'au début des années 70, les techniques les plus utilisées pour mesurer la créativité reposaient sur les travaux de Guilford (1950) qui identifie des capacités intellectuelles favorisant la créativité telles qu'avoir une pensée fluide et flexible, savoir détecter et analyser des problèmes. Il montre également l'importance de la pensée divergente pour la créativité, qui permet aux individus de chercher des solutions alternatives. Ces travaux aboutiront à la création d'un test afin de définir si un individu est créatif : le Torrance Test of Creative Thinking, élaboré par Torrance (1976). Cependant, si ce test permet d'évaluer le potentiel créatif d'une personne, il n'explique pas les comportements créatifs dans la vie quotidienne et encore moins dans les organisations. Amabile (1983, 1996) propose une méthode plus adaptée au contexte organisationnel et qui est aujourd'hui l'une des plus utilisées pour mesurer les

idées ou produits créatifs. Elle évalue le résultat créatif. Cette méthode d'évaluation consensuelle est basée sur le fait que des experts du domaine concerné, non entraînés par le chercheur sont d'accords pour reconnaître qu'une idée ou un produit est créatif. En effet, les experts reconnaissent et sont unanimes sur ce qui est créatif (Hennessey et Amabile, 1999). Ainsi, Csikszentmihalyi (1996) indique que les avis de personnes de l'extérieur compétentes sont l'unique méthode fiable pour décider si des idées sont créatives. Pour cet auteur, une idée doit passer par une évaluation sociale pour avoir de la valeur. Donc la créativité repose sur l'interaction entre les pensées d'une personne et le contexte socioculturel.

La définition de la créativité que propose Amabile s'articule également autour de la production créative à l'inverse de nombreux travaux précédents qui sont centrés sur le profil de personnes créatives. Ainsi, pour Teresa Amabile, la créativité est la « production d'idées nouvelles et utiles, dans n'importe quel domaine. Pour être considérée comme créative, une idée doit être différente de ce qui a été fait auparavant. » Elle doit être appropriée aux objectifs poursuivis, correcte, avoir de la valeur et une signification. L'innovation est la mise en œuvre d'idées créatives dans une organisation, la créativité est un point de départ à l'innovation mais pas une condition suffisante. Amabile (1992) ajoute que la nature de la tâche doit être heuristique c'est-à-dire que différentes alternatives doivent être testées afin de trouver la solution. Elle distingue les tâches heuristiques des tâches pour lesquelles le chemin afin de trouver la solution est défini au préalable (comme par exemple le fait de résoudre un problème algorithmique). La nature heuristique de la tâche créative a des conséquences sur les facteurs qui vont contraindre ou favoriser la créativité et notamment la motivation des individus à proposer des solutions créatives. La relation entre motivation et créativité est un axe de recherche important de Teresa Amabile.

## 2. MOTIVATION ET CREATIVITE

La créativité est associée à l'exploration d'alternatives, elle implique une prise de risque et de nouvelles combinaisons d'éléments. Teresa Amabile reprend les travaux sur la motivation (notamment ceux d'Herzberg, 1966) et distingue la motivation intrinsèque qui provient de l'intérêt que l'on porte à la tâche elle-même de la motivation extrinsèque, résultant de facteurs, telles que les récompenses qui ne sont pas directement liés à la tâche. Teresa Amabile montre que la motivation intrinsèque est à la fois un élément majeur

favorisant la créativité et un facteur que les managers peuvent influencer chez leurs salariés (Amabile, 1983). Elle conduira à la fois des recherches en laboratoire (auprès d'enfants et d'adultes) et dans les entreprises et interviewera notamment 120 chercheurs de R&D afin de comprendre la place de la motivation intrinsèque (Amabile et Gyskiewicz, 1987).

Ces collectes de données extensives l'amènent à un travail de définition. Teresa Amabile propose que les individus « sont motivés intrinsèquement lorsqu'ils recherchent du plaisir, de l'intérêt, à satisfaire leur curiosité, à s'exprimer ou à se dépasser dans leur travail » (Amabile, 1993, p. 188). Ainsi, une personne qui est motivée intrinsèquement fournira un effort plus important pour trouver des solutions alternatives, acquérir les compétences nécessaires ou rechercher des solutions dans d'autres domaines, ce qui l'amènera à être plus créative (Amabile, 1997).

La relation entre motivation extrinsèque et créativité est plus complexe. Ainsi, les récompenses ont des effets négatifs sur la créativité (Amabile et al., 1986) car les individus essaient alors de se conformer aux demandes d'autres personnes. Ils ne cherchent pas alors à explorer des pistes alternatives et essaient de remplir leur tâche de la façon la plus directe ainsi alors que la créativité est associée à de nouvelles combinaisons. Teresa Amabile cherche à comprendre comment la motivation extrinsèque influence la créativité. Alors que de nombreux travaux (notamment ceux de Deci : Deci, 1971, Deci et Ryan, 1985) proposent que lorsque la motivation extrinsèque est accrue, la motivation intrinsèque décroît, Teresa Amabile distingue deux types de motivations extrinsèques : celles qui procurent des informations à la personne et lui permettent de mieux effectuer sa tâche et les facteurs qui accroissent le contrôle sur une personne (Collins et Amabile, 1999). Ce second type de facteurs, relatifs au contrôle sont toujours néfastes pour la créativité. La question qui se pose alors est : comment les managers peuvent favoriser la créativité de leurs équipes en activant les leviers motivationnels ?

Tout d'abord, si l'on reprend les travaux de Csikszentmihalyi (1996), la créativité implique non seulement d'avoir des idées nouvelles dans un domaine mais également de parvenir à convaincre des gatekeepers qui sont des représentants, expert du domaine et doivent accepter d'inclure l'idée nouvelle dans le domaine. On peut donc dissocier plusieurs phases dans le processus créatif, comme le proposent Griffiths-Hemans et Hoovers (2006) ou Amabile (1983). Griffiths-Hemans dissocient le processus en trois

phases : une phase de création de l'idée, lors de laquelle l'idée nouvelle est générée, une phase de concrétisation de l'idée qui repose sur le développement de l'idée et une dernière phase lors de laquelle l'idée est évaluée. L'organisation s'implique alors dans sa mise en œuvre. Lors des premières phases du processus créatif, il s'agit de trouver de nouvelles solutions. Dans ce type de contexte, les managers doivent exclusivement utiliser des leviers favorisant la motivation intrinsèque (Collins et Amabile, 1999). Ils pourront ainsi attribuer aux individus des tâches qui les intéressent. Ils éviteront de promettre des récompenses financières pour résoudre un travail créatif tout en dictant la façon de réaliser le travail. Il faut également accorder aux salariés une liberté sur la façon dont ils peuvent travailler afin qu'ils puissent considérer différentes alternatives. (Amabile, 1998). Le soutien hiérarchique ainsi qu'une culture de l'entreprise favorisant la créativité sont également des facteurs qui vont augmenter la motivation intrinsèque des salariés.

-Lors des phases suivantes du processus créatif, les individus doivent être encouragés à échanger, ils doivent également comprendre quels sont les facteurs d'évaluation des idées dans l'entreprise. Il est donc important qu'ils aient un retour sur la validité de leur idée. Il faut également les inciter à chercher des informations concernant leur domaine et la façon dont les gatekeepers sélectionnent les idées. Les managers pourront donc, en complément de mesures visant à soutenir la motivation intrinsèque, mettre en place des dispositifs favorisant certains types de motivation extrinsèques. Ces dispositifs auront pour objectif de soutenir la communication entre salariés et entre les évaluateurs des idées et les porteurs d'idées ainsi que des encouragements des supérieurs. Ainsi, des récompenses pourront être mises en place pour mettre en valeur la compétence des individus, les orienter, les inciter à développer des idées créatives. On pourra également donner des retours sur la performance des salariés si ces retours sont constructifs. Les managers doivent donc parvenir à modifier leur système d'incitation en fonction des phases du cycle créatif.

Oldham et Cummings (1996) s'appuient sur les travaux d'Amabile présentés ci-dessus et nuancent toutefois les résultats en fonction du profil des salariés. Ces auteurs s'intéressent à la complexité de l'emploi ainsi qu'au style de supervision des managers. Ainsi, les emplois complexes devraient soutenir la motivation intrinsèque. Les managers apportant du soutien favorisent la créativité chez leurs salariés alors que ceux ayant un mode de management basé sur des méthodes de contrôle contraignent la créativité. Les résultats de leur étude quantitative montrent que les individus qui ont des traits de personnalité

favorables à la créativité vont effectivement être particulièrement motivés dans des environnements à faible niveau de contrôle et complexes. Cependant, la relation n'est pas toujours valide pour les individus qui naturellement ne sont pas créatifs. Ainsi, lorsque des individus non créatifs exercent des tâches complexes avec un style de management exerçant peu de contrôle et ont des objectifs liés à la performance, ils expriment un mal être. Il convient ainsi de clarifier les objectifs de l'organisation : la créativité ou la performance et d'adapter le style de management et la complexité des tâches pour les individus les moins créatifs en fonction de ces objectifs.

Amabile reconnaît, comme le propose les travaux précédents de Oldham que certains individus peuvent être motivés surtout par des facteurs extrinsèques ou intrinsèques. Le type de motivation prédominant serait donc un trait de personnalité de l'individu. Ainsi, elle a développé un outil (voir ci-dessous) qui montre une stabilité des facteurs motivationnels chez les individus. Cependant, elle ajoute que les facteurs environnementaux influencent également la motivation. Sur une longue durée, un environnement de travail peut modifier les traits de personnalité des collaborateurs (Amabile, 1993). Les individus fortement motivés intrinsèquement sont cependant peu sensibles aux facteurs de motivation extrinsèque.

Teresa Amabile a proposé de nombreux outils méthodologiques pour toutes les thématiques qu'elle a étudiées. Ces outils méthodologiques sont utilisés par l'auteur afin de tester ses hypothèses ou collecter des données mais ils sont également amplement repris par la communauté scientifique. Ainsi, concernant la motivation, Amabile et ses co-auteurs ont proposé et testé une échelle afin de déterminer si les individus sont plutôt motivés intrinsèquement ou extrinsèquement (Amabile et al., 1993) qui s'intitule le Work Preference Inventory (WPI). L'utilisation de cette échelle dans des études longitudinales montre que l'orientation vers l'un de ces types de motivation est relativement stable chez les individus. Cette échelle a notamment été utilisée, par d'autres auteurs, dans plusieurs centaines d'études sur la motivation et la créativité dans des domaines très divers tels que les attitudes vis-à-vis du travail (Wrzesniew et al., 1997), ou la productivité des scientifiques (Feist, 1993).

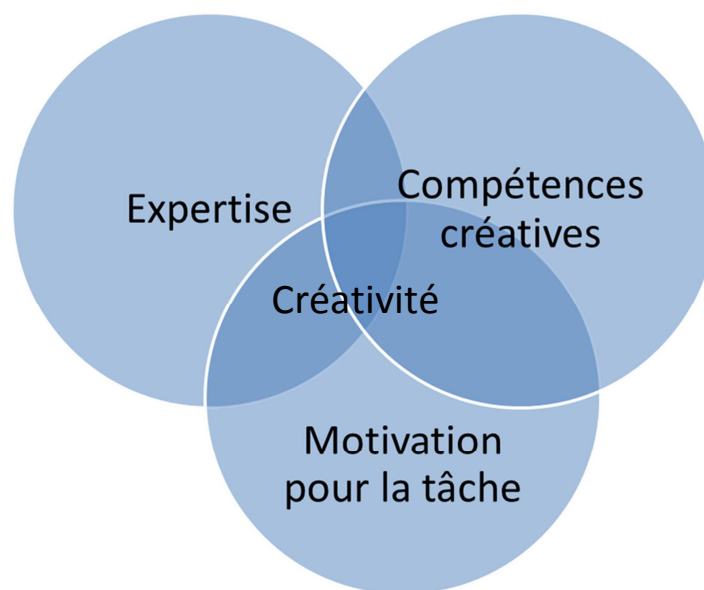
### 3. UN MODELE DE LA CREATIVITE ORGANISATIONNELLE

L'un des apports majeurs des travaux d'Amabile est d'être les premiers à avoir proposé un modèle de la créativité multi-niveaux au sein des organisations. Ainsi, Amabile ne

s'intéresse pas uniquement à l'individu créatif, elle explique également comment des facteurs liés aux groupes de travail et à l'environnement de travail vont influencer la créativité. Ce modèle de la créativité a d'abord été proposé en 1988 et sera amendé lors des avancées de recherche de l'auteur.

Tout d'abord, Amabile identifie tout d'abord trois éléments nécessaires à la créativité : l'expertise, les compétences créatives et la motivation intrinsèque, comme représentés sur la figure 1. Elle ajoute ensuite l'environnement social dans lequel œuvre l'individu.

Figure 1: 3 component model of creativity (Amabile, 1996, p. 6)



L'expertise renvoie aux connaissances, compétences techniques et talent dans le domaine considéré des individus. En effet, ces connaissances permettent d'identifier et d'absorber de nouvelles informations relatives à un sujet. Elles aident également à comprendre les critères de validation d'une idée.

Les compétences créatives incluent un style cognitif favorisant l'intégration de nouvelles perspectives et leur combinaison (Amabile, 1997), une capacité à prendre des risques et le fait d'être persévérant. Ainsi, les personnes créatives doivent souvent faire de multiples tentatives avant de trouver une solution à un problème.

Nous avons évoqué les différents types de motivation favorables à la motivation dans la partie précédente.



Finalement, des caractéristiques propres à l'organisation peuvent avoir un impact sur la créativité. Ainsi, cette dernière sera favorisée dans des organisations encourageant la prise de risque et récompensant l'émergence de nouvelles idées (Amabile, 1988). Amabile (1996) identifie trois facteurs principaux de l'environnement qui influencent la créativité : les pratiques de management, les ressources et la motivation organisationnelle.

Les pratiques de management doivent permettre l'autonomie et la liberté des individus et favoriser la communication entre le leader et l'équipe. Il est également important de favoriser une atmosphère collaborative et d'accepter l'échec (Amabile et Sensabaugh, 1992). Les équipes doivent être composées d'individus ayant des perspectives et profils différents.

Teresa Amabile souligne que des ressources adéquates doivent être attribuées aux projets créatifs et notamment du temps, des ressources financières et de l'espace physique (Amabile, 1998). Les organisations doivent favoriser la prise de risque, soutenir ouvertement l'innovation, valoriser leurs équipiers et chercher à anticiper le futur (Amabile, 1997) via des systèmes et procédures. Teresa Amabile utilise également ses missions de consulting dans des entreprises reconnues pour leur capacité à innover afin d'identifier des dispositifs favorables à la créativité. Ainsi, ses observations au sein d'IDEO, une célèbre entreprise de design américaine l'amènent à souligner l'importance de l'entraide entre collaborateurs. Les managers doivent donc être exemplaires et promouvoir l'entraide de par leur comportement. Des personnes doivent être nommées afin d'orienter les salariés vers des collègues qui peuvent les aider (Amabile et al., 2014). Les travaux d'Hargadon et Sutton (1997) portent sur la même entreprise et complètent les recherches d'Amabile en décrivant les microprocessus par lesquels de nouvelles idées émergent comme des associations nouvelles d'éléments anciens ou la réutilisation d'éléments dans de nouveaux domaines.

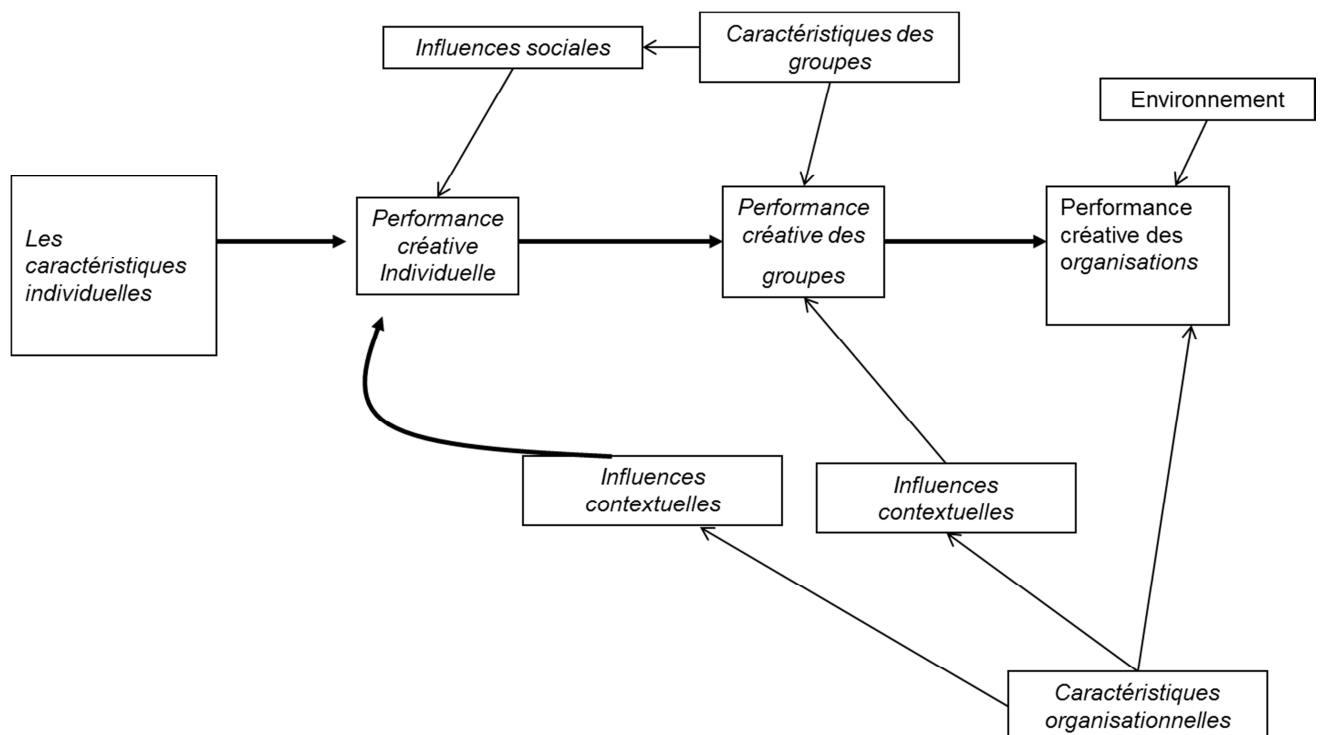
La créativité est représentée au centre de la figure car elle est la plus élevée lorsque les trois éléments sont présents.

Cette fois encore, les travaux sur la créativité organisationnelle ont débouché sur des outils de mesure qui sont utiles à la fois aux entreprises et aux chercheurs. Teresa Amabile et Gyskiewicz, qui travaille dans un centre pour l'innovation et la créativité, ont développé une échelle de mesure (KEYS) afin que les entreprises puissent évaluer si leur environnement de travail favorise la créativité. Cette échelle de mesure comprend 78

questions et porte notamment sur le soutien organisationnel et le travail en équipes, la liberté, la charge de travail et les obstacles organisationnels. L'originalité de cet outil est que les managers peuvent avoir accès à une base de données afin de comparer les résultats de leur entreprise avec ceux d'autres entreprises du même secteur d'activité.

De nombreux auteurs se sont inspirés des travaux d'Amabile afin de proposer des modèles de la créativité au sein des organisations. L'un des modèles les plus cités (plus de 2000 fois) est celui de Woodman et al. (1993). Dans ce modèle, les caractéristiques organisationnelles créent des influences contextuelles qui opèrent à la fois sur les individus et les groupes pour influencer leur créativité. Ils s'intéressent aux influences sociales qui peuvent favoriser la créativité, notamment au niveau des groupes. Ainsi, des normes au sein des groupes qui créent une conformité diminuent la créativité tandis que la diversité des équipes et leur cohésion sont des facteurs favorables.

Figure 2 : Les liens soumis à hypothèses entre les facteurs de la créativité organisationnelle



D'après Woodman et al. (1993, p.311)

Un autre modèle est proposé par Ford (1996), selon un cycle de variation, sélection, rétention. Ford montre ainsi le rôle de l'affect dans la créativité. Ainsi, les émotions procurent des attentes concernant les évènements futurs. Les individus, ayant vécu des expériences négatives relatives à la créativité, vont être réticents à s'engager dans de nouveaux projets créatifs. Le climat émotionnel de l'entreprise peut également procurer des zones de confort et ainsi permettre aux individus de ne pas rester enfermer dans leur routine et essayer de nouvelles façons de faire. Teresa Amabile et ses co-auteurs s'intéresseront au rôle de l'affect dans la créativité dans des études plus récentes que nous détaillons ci-dessous (Amabile et al., 2005).

Ainsi, l'affect est relatif aux émotions qu'éprouvent les salariés, notamment face aux expériences vécues en entreprise. Les individus peuvent éprouver des émotions positives lorsqu'une autre personne accepte et reçoit leurs idées créatives. Teresa Amabile et ses co-auteurs (Amabile et al., 2005) mettent donc en évidence un cycle de renforcement positif dans lequel la créativité, après une période d'incubation crée des réactions positives auprès d'autres individus, ce qui crée une réponse émotionnelle chez la personne créative. Celle-ci est donc motivée pour effectuer à nouveau des propositions créatives.

A contrario, l'environnement de travail peut contraindre la créativité. Un manque de communication entre les départements, des systèmes de récompenses non adaptés, des contraintes importantes imposées aux salariés sur leur façon de résoudre les problèmes vont être néfastes à la créativité dans les organisations ainsi que la fixation d'objectifs ou de délais non réalistes. Les pressions exercées afin de remplir une mission dans des délais très serrés ont un impact négatif sur la créativité car les individus ne peuvent pas explorer différentes alternatives (Amabile et al., 2002). Le travail de groupe doit également favoriser les confrontations individuelles plutôt que des réunions multiples en grands groupes car les salariés ont alors l'impression de passer d'une problématique à une autre et de ne pas pouvoir atteindre le niveau de concentration nécessaire à la créativité. De plus, si les idées nouvelles ne sont pas encouragées dans l'organisation, la personne créative sera affectée émotionnellement et émettra probablement moins d'idées nouvelles. Des moments particuliers tels que les périodes de réduction des effectifs dans les entreprises vont également être néfastes à la créativité (Amabile et Conti, 1999). Il faut donc prendre en compte l'influence de la dynamique de l'environnement dans les modèles expliquant la créativité : les salariés cherchent ainsi à prédire quel sera le soutien

organisationnel à l'innovation dans leur organisation et en fonction de leur ressenti, ils modifient leur comportement.

Drazin et ses co-auteurs (Drazin et al., 1999) critiquent la sur-représentation des études s'appuyant sur la définition de la créativité, basée sur le produit créatif. Ils indiquent que cela a conduit les chercheurs à se détourner de l'analyse du processus créatif, au profit du résultat alors que la créativité est à la fois un processus et un résultat. Ils proposent donc un modèle multi-niveaux afin d'expliquer l'engagement et les actions des individus lorsqu'ils s'impliquent dans un processus créatif, à partir de la notion de création de sens. Un dialogue s'installe alors avec Ford autour de ces définitions de la créativité, alors que tous les auteurs s'accordent à souligner le besoin d'études multi-niveaux dans le domaine de la créativité.

#### 4. EMOTION, PERCEPTION ET MOTIVATION

Teresa Amabile a fait partie, avec son mari d'une équipe de recherche qui a suivi 238 salariés appartenant à 26 équipes projet pendant une durée allant de 9 semaines à 38 semaines. Quotidiennement, les salariés recevaient par voie électronique un questionnaire à remplir comportant deux questions ouvertes demandant aux personnes questionnées de reporter un évènement important de leur vie professionnelle de la journée et d'indiquer leurs émotions. L'équipe de recherche a ainsi collecté plus de 12 000 réponses. Teresa Amabile décrit en détails sa relation avec les praticiens qui ont activement participé à la collecte et analyse des données ainsi que les difficultés qui ont résulté de cette collaboration tels que les problèmes de reconnaissance institutionnelle des praticiens et leur volonté d'être plus impliqués dans les différentes phases de l'étude. Les enseignements tirés de cette expérience de collaboration qui a duré quatre années sont riches car peu d'études décrivent comment des professionnels travaillant dans différents secteurs d'activité parviennent à travailler ensemble. Ensuite, l'analyse d'une base de données comportant un très grand nombre d'informations telle que celle collectée par l'équipe de recherche pose des challenges en termes d'analyse de données, notamment dus à la surcharge d'informations et à la rédaction d'articles. La description des méthodes d'analyse systématique des données peut donc être utile à des chercheurs qui conduisent des études longitudinales avec de multiples points de collecte de l'information (Amabile et Kramer, 2011a).

Les résultats de cette étude ont fait l'objet de la publication d'un ouvrage : *The Progress Principle Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement and Creativity at work*, qui décrit comment les organisations peuvent favoriser les émotions positives chez leurs salariés et une perception positive de leur environnement de travail et de la motivation, ce qui augmente leur implication et productivité. Cet ouvrage s'articule autour de descriptions vivantes de situations de salariés sur leur lieu de travail et qui font face à des événements professionnels. Les auteurs décrivent ensuite leurs émotions, réactions et analysent les conséquences de ces événements, notamment sur la créativité.

Une des notions centrales de cette étude est « l'inner work life » ou la vie intérieure professionnelle. Elle est définie comme le flux constant des émotions, motivations et perceptions qui constituent une réaction des individus aux événements (Amabile et Kramer, 2012). Elle conduit à une augmentation de la créativité, productivité, implication et collaboration entre les salariés. Trois éléments constituent la vie intérieure professionnelle :

- les émotions qui sont des réactions ou sentiments,
- les perceptions qui sont des impressions immédiates que les salariés développent lorsque des événements surviennent,
- et les motivations : la compréhension que développe une personne du travail à accomplir et son envie à le réaliser.

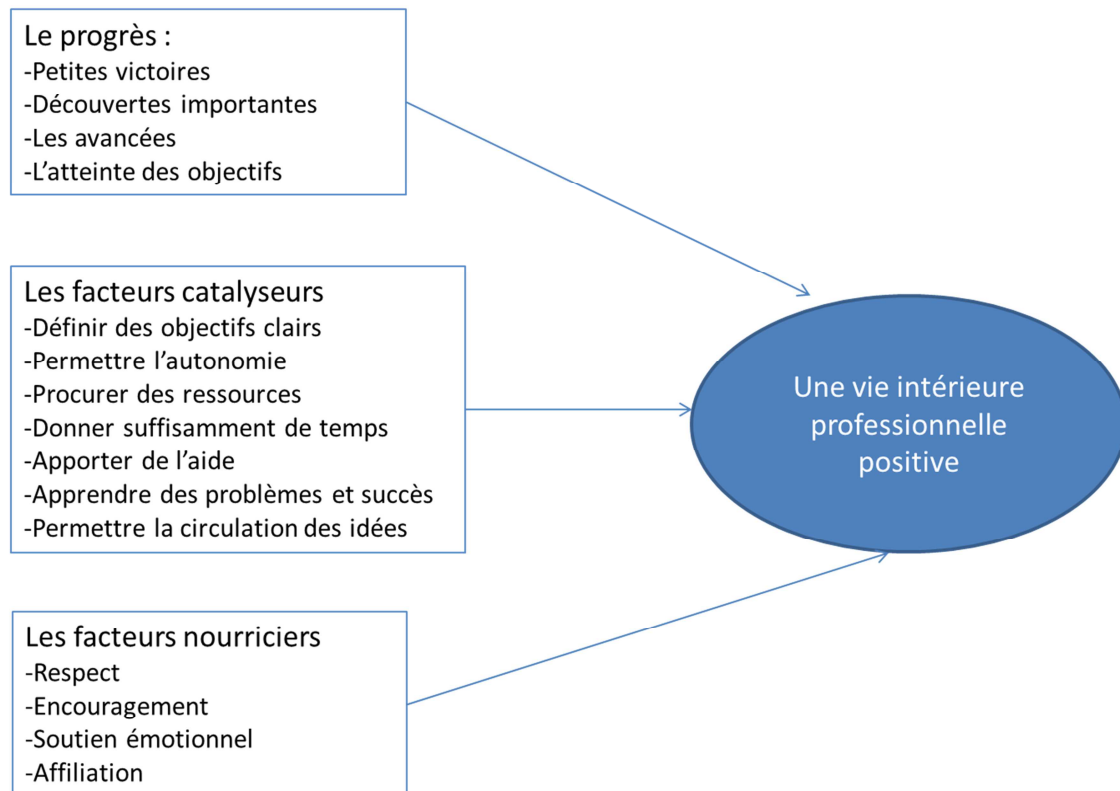
Les deux co-auteurs montrent que les individus éprouvant des émotions positives sont plus performants et créatifs. Par ailleurs, cette relation ne dépend pas des caractéristiques des individus mais des événements qui surviennent dans la vie professionnelle. Ainsi, lorsque les salariés font face à un événement, ils lui donnent du sens et réagissent en conséquence. Ils vont ainsi interpréter le comportement de leur manager et ses discours et les traduire en impressions concernant leur travail, organisation, équipe, manager... Ils éprouvent également, en même temps, des émotions telles que du plaisir ou de la frustration. Ces émotions vont renforcer les impressions concernant l'organisation, l'équipe et le travail en lui-même. Cela va aboutir à une augmentation ou baisse de la motivation. La motivation est ensuite l'élément qui va avoir un impact le plus important sur la performance des individus puisqu'elle détermine si les individus vont réaliser leur travail et la façon dont ils vont l'accomplir. Le flux des émotions, perceptions et

motivations qui submergent les individus conditionnent l'attention qu'ils portent à la réalisation des tâches qui leur sont confiées et leur implication au travail.

Le progrès est l'élément crucial qui permet d'améliorer ce flux d'émotions, perceptions et motivations. Paradoxalement, les co-auteurs ont mené une enquête auprès de 669 managers et il apparaît que le rôle du progrès dans la performance des individus est sous-estimé. Le progrès est ici défini comme le fait d'avoir réalisé des avancées ou accompli quelque chose d'important. De petites avancées quotidiennes permettent d'augmenter l'estime de soi des salariés, leur perception positive de leur travail ainsi que des interactions au sein de leur équipe. En complément du progrès, Amabile et Kramer (2011b) identifient des facteurs « catalyseurs » qui sont des actions qui favorisent le travail comme l'entraide entre salariés, la fixation de buts clairs, l'obtention de ressources, l'attribution d'autonomie pour l'équipe et une concentration sur la résolution de problèmes et des éléments « nourriciers » qui sont des manifestations telles que des témoignages de respect et d'encouragement ainsi que le soutien émotionnel ou social. Les facteurs « catalyseurs » et « nourriciers » permettent d'améliorer les perceptions positives du travail. Cela contribue à la formation d'émotions positives et une augmentation de la motivation. Par ailleurs, ces facteurs contribuent directement au progrès en apportant par exemple les ressources nécessaires aux salariés pour accomplir leur travail ou en les protégeant d'éléments qui pourraient les détourner de leur tâche. Ces facteurs, combinés au progrès vont permettre de générer des émotions, perceptions positives et vont augmenter la motivation au travail comme le montre la figure 3. 7 facteurs « catalyseurs » sont identifiés. Le climat organisationnel et notamment, le fait d'avoir de la considération pour les gens et les idées, de faciliter la collaboration entre les individus et de communiquer librement, va permettre l'établissement de ces facteurs « catalyseurs ». En complément, 4 facteurs « nourriciers » sont identifiés :

- le respect ou la reconnaissance des personnes et de leurs idées,
- l'encouragement ou le fait d'avoir confiance dans la capacité des individus à réussir
- le soutien émotionnel ou la reconnaissance et prise en compte des émotions, l'empathie
- et l'affiliation ou le développement de liens de confiance mutuelle, d'appréciation et d'affection entre collègues.

Figure 3 : Les trois influences clés sur la vie professionnelle intérieure (Amabile et Kramer, 2011a, p.85)



Les facteurs « catalyseurs » et « nourriciers » sont opposés aux éléments « inhibiteurs » et aux « toxines » qui a contrario, vont décourager les salariés.

Les co-auteurs ont publié des articles à visée très opérationnelle, suite aux résultats de leur collecte de données. Ces articles permettent d'identifier des comportements que les managers intermédiaires peuvent mettre en place afin de favoriser la performance et créativité de leurs collaborateurs. Il convient tout d'abord de générer des boucles d'interaction positive en protégeant les salariés des facteurs « inhibiteurs » et des « toxines ».

Ainsi, les managers intermédiaires jouent un rôle clé dans l'implication de leurs subordonnés (Amabile et al., 2002). Ils peuvent générer des émotions négatives chez leurs subordonnés si leurs comportements ne sont pas conformes aux valeurs affichées de l'entreprise ou si ces valeurs n'ont pas de sens pour les salariés. Ensuite, les changements fréquents d'orientations et un manque de coordination et de l'indécision ne permettent pas aux individus de contribuer à la création de valeur au sein de l'organisation. Ici encore, l'effet entre le comportement des managers et les réactions émotionnelles des salariés

peut conduire à un effet en spirale. Les comportements positifs des leaders tels que la fixation d'objectifs clairs et précis, une clarification des rôles, du soutien, un management efficace des conflits conduisent à des émotions positives qui augmentent la créativité. Ces effets seront décuplés dans le temps. A contrario, les comportements négatifs tels qu'une dévalorisation des salariés, conduisent à des émotions négatives et une baisse de créativité, les effets étant plus importants que pour les comportements positifs (Amabile et al., 2004). Les managers intermédiaires peuvent également accroître la motivation des salariés en soulignant leur progression et en donnant du sens à leurs missions. Ainsi, des mauvaises estimations de la charge de travail des salariés, un manque de respect pour les individus et leurs contributions individuelles, un dédain pour leurs émotions et des techniques non adaptées pour régler les conflits interpersonnels vont contribuer au découragement des salariés qui auront alors une perception négative des équipes auxquelles ils appartiennent et de leur organisation. Ces individus seront alors moins créatifs. L'effet inverse peut être constaté : lorsque les salariés ont conscience qu'ils contribuent à la création de valeur au sein de leur organisation, qu'ils sont informés des changements concernant les projets dans lesquels ils sont impliqués et que l'attention du groupe est centrée sur la résolution de problème, les individus vont prendre conscience de leurs progrès, parfois mineurs au quotidien. Cela va augmenter leur satisfaction au travail et aura un impact positif sur la créativité. Ainsi, tout événement survenant dans une organisation est interprété par les salariés qui donnent du sens à ces événements. Ces interprétations conditionnent les émotions positives ou négatives que ressentent les salariés et ces émotions vont, à leur tour, conditionner la façon dont les salariés perçoivent les relations interpersonnelles dans leur organisation et leur environnement de travail.

Cependant, les managers intermédiaires sont souvent eux-mêmes contraints par l'organisation de l'entreprise et les exigences des managers supérieurs. Ainsi, Amabile et Kramer (2011a) donnent l'exemple d'une entreprise dans laquelle plusieurs managers essaient d'établir leur pouvoir. Les salariés, qui sont placés sous la responsabilité de plusieurs managers sont alors ballotés entre plusieurs priorités changeant rapidement et parfois conflictuelles. Cela entraîne des perceptions négatives de leur management et décroît leur motivation au travail.

Des études précédentes ont déjà montré l'importance des émotions sur la performance des individus. Les apports de la recherche menée par Teresa Amabile et Steven Kramer résident dans l'articulation de ces émotions avec les perceptions générées par les individus



et leurs motivations. Aucune étude menée auparavant n'a également mobilisé un tel effort de collecte d'informations dans une diversité d'entreprises, certaines parvenant à assurer leur pérennité sur le marché et d'autres, pourtant reconnues dans leur domaine cessant d'exister. Les co-auteurs mettent également en avant le rôle du progrès dans la génération d'émotions positives.

## 5. APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES

Teresa Amabile apporte au champ du management une connaissance approfondie des mécanismes psychologiques et plus de 15 ans de recherche sur la créativité et productivité des salariés. Ses recherches sont fortement ancrées dans une compréhension détaillée des facteurs qui motivent les individus et les incitent à s'impliquer dans leur travail ou à être créatif. Elle parvient, avec beaucoup de passion, comme on peut le voir lors de ses conférences, à analyser à la fois les émotions des individus et leurs réactions, ce qui est très difficile à capturer. Ses recherches sont exemplaires, à la fois par le traitement de problématiques qui sont émergentes en management et par l'utilisation de méthodologies pour collecter et traiter de larges cohortes de données de façon systématique.

Les études menées par Teresa Amabile concernent essentiellement des membres d'équipes qui travaillent avec des collègues au sein d'une même entreprise. Dans un contexte où l'innovation dépasse souvent les frontières d'une entreprise, par la mise en place de projets collaboratifs inter-entreprises, de collaborations poussées avec les clients, d'ouverture vers des dispositifs de crowdsourcing ou d'open innovation, on peut se demander si les relations entre des individus travaillant dans différents contextes organisationnels sont des sources de motivation, par le challenge et la diversité qu'ils procurent ou si leur complexité est un facteur qui peut décroître la motivation des individus. Il conviendrait donc d'étendre les études décrites ci-dessus à des équipes comportant des membres de différentes entreprises.

Les équipes au sein d'entreprises sont également souvent en compétition pour acquérir des ressources et légitimer leurs projets. Cette compétition entre projets peut être une source de motivation et contribuer à l'augmentation de la cohésion au sein des équipes, ce qui peut générer des flux d'émotions positives. Cependant, elle peut également être une source de découragement et de démotivation si les équipes ne comprennent pas comment les ressources sont attribuées entre les projets. Il pourrait donc être intéressant d'analyser

dans quelles conditions les événements concernant la compétition inter-projets procurent des flux d'émotions, perceptions et motivations positifs chez les individus.

Ce qu'il faut retenir des travaux d'Amabile est certainement le fait que de petits événements du quotidien façonnent les comportements des individus, leur productivité au travail et leur créativité. Les managers intermédiaires peuvent également jouer un rôle crucial afin de mettre en place un climat organisationnel et un système de récompense favorable à la créativité et à l'implication des salariés.

### **Références de l'auteur :**

Amabile, T.M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York : Springer-Verlag.

Amabile, T.M., Hennessey, B.A. et Grossman, B.S. (1986), Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 50, n°1, pp. 14-23

Amabile, T., Gyskiewicz, S. S. (1987), *Creativity in the R&D laboratory*. Center for Creative Leadership.

Amabile, T. M. (1988), A model of creativity and innovation in organizations. In B. M. Staw et L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 10, pp. 123-167. Greenwich, CT:JAI Press.

Amabile, T. M. (1992), *Social Environments that Kill Creativity*. In S. S. Gyskiewicz and A. D. Hills, Readings in Innovation. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Amabile, T.M., Sensabaugh, S.J. (1992), *High Creativity versus low creativity: What Makes the Difference ?*, In S. S. Gyskiewicz and A. D. Hills, Readings in Innovation. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Amabile, T.M. (1993), Motivational Synergy : Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the work place, *Human Resource Management Review*, vol. 3, n° 3, pp. 185-201.

Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennessey, B.A., Tighe, E. (1993), *The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations*. Unpublished

manuscript, Brandeis University, Waltham, MA.

Amabile, T.M. (1996), *Creativity in context*. Boulder, CO : Westview Press

Amabile, T.M. (1997), Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, vol. 40, n° 1, pp. 39-58

Amabile, T. M. (1998), How to Kill Creativity, *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 5, pp. 76–87

Amabile, T. M., Conti, R. (1999), Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, vol. 42, n° 6, pp. 630-640

Collins, F.M., Amabile, T.M. (1999), *15 motivation and creativity*, in Sternberg R.S., Cambridge : Handbook of creativity

Hennessey, B. A., Amabile, T. M. (1999), *Consensual assessment*, in M.A. Runco, S.R. Pritzker, Encyclopedia of Creativity, CA: Academic Press.

Amabile, T. M., Hadley, C. N., Kramer, S. J. (2002), Creativity under the gun, *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 8, pp. 52-61

Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., Kramer, S.J. (2004), Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support, *The leadership Quarterly*, vol. 15, n° 1, pp. 5-32

Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., Staw, B. M. (2005), Affect and creativity at work, *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n° 3, pp. 367-403

Amabile, T.M., Kramer, S. (2011a), *The progress principle: Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*, Harvard Business Press.

Amabile T.M., Kramer, S. (2011b), Meeting the challenges of a Person-centric work, Psychology, *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 4, n°1, pp. 116-121

Amabile, T.M., Kramer, S. (2012), How leaders kill meaning at work, *The McKinsey Quarterly*, n° 1, pp. 124-131

Amabile, T.M., Fisher, C.M., Pillemer, J.M., (2014), Ideo's Culture of Helping, *Harvard Business Review*, 92, 1/2, pp. 54-61

## Autres références

Csikszentmihalyi, M., (1996), *Flow and the psychology of discovery and invention*, NY : HarperCollins

Deci, E. L., (1971), Effects of Externally-Mediated Rewards on Intrinsic Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol 18, n° 1, pp. 105-115

Deci, E. L., Ryan R.M., (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum.

Drazin, R., Glynn, M. A., Kazanjian, R. K. (1999), Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective, *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, pp. 286-307

Feist, G. J. (1993), A structural model of scientific eminence, *Psychological Science*, vol. 4, n° 6, pp. 366-371

Ford, C.M. (1996), A theory of individual creative action in multiple social domains, *Academy of Management Review*, vol. 21, n°4, pp.1112-1142

Guilford, J.P. (1950), Creativity, *American Psychologist*, vol. 5, n° 9, pp. 44-454

Griffiths-Hemans J., Grover R. (2006), Setting The Stage for Creative New Products: Investigating the Idea Fruition Process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34,n° 1, pp. 27-39

Hargadon, A., Sutton, R.I. (1997), Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm, *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n°4, pp. 716-749

Herzberg, F. (1966), *Work and the Nature of Man*, Cleveland, OH : World

Oldham, G. R., Cummings, A. (1996), Employee creativity: Personal and contextual factors at work, *Academy of management journal*, vol. 39, n° 3, pp. 607-634

Torrance, E.P. (1976), *Test de Pensée Creative*, Paris : Editions du centre de Psychologie Appliquée

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W. ,(1993), Toward a theory of organizational creativity, *Academy of management review*, vol. 18, n° 2, pp. 293-321

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., Schwartz, B. (1997), Jobs, careers, and callings: People's relations to their work, *Journal of research in personality*, vol. 31, n°1, pp. 21-33