

Question 1 : (ainsi parlait Zarathoustra)

Après être né libre dans sa pensée et dans son être, l'Homme devient esclave des normes, des valeurs et des vertus qu'il entasse au fil du temps. Ainsi, son esprit devient stérile et ne peut procréer aucune créativité.

Nietzche considère que l'avenir de l'Homme dépend du degré de sa créativité. Donc, toute personne, qui affecte un respect minutieux d'une morale toute formelle et qui s'en autorise pour juger avec sévérité les actions d'autrui, est nuisible au progrès de l'humanité.

Selon Nietzche toujours, ce n'est qu'à travers le dépassement du mal, de l'erreur, de la bêtise, du chagrin, du désordre et de la peur qu'on peut devenir créatif.

Un Homme averti doit libérer son esprit, afin de pouvoir pendre à nouveau l'initiative d'adopter une pensée hors du commun. C'est une grandeur en soi. Alors que ceux qui se contentent de vivre dans le cadre de la logique n'ont pas de sens et vont, indubitablement, se heurter au cul-de-sac de la vie.

Question 2 : (le processus de créativité)

Toute action créative est réalisée suivant in processus qu'on peut diviser en étapes. Selon Boisvert, cossette et Poisson le processus de la pensée créative comporte quatre phases, à savoir :

- ✎ Préparation : il s'agit de mettre en place les conditions favorables à la créativité.
- ✎ Incubation : invite les participants à laisser émerger les idées et à se laisser habiter par elles dans l'espoir de les enrichir, c'est en quelque sorte la période de surenchère au cours de laquelle les participants s'emparent des idées émises pour y ajouter en complexité, en nuances ou en audace.
- ✎ Illumination : à ce stade, les participants sélectionnent les idées les plus intéressantes pour la solution de leur problème.
- ✎ Vérification : soumissions à des tests de résistance et de validité.

Alors que Guy Aznar, conçoit un processus restreint divisé en seulement trois phases, énumérées comme suit :

- ✎ Abandon du champ réel : permet de laisser vagabonder l'imagination en lui proposant de franchir les limites du généralement acceptable.
- ✎ Recherche d'un stimulus : permet à l'imagination créative de s'activer et de motiver sa démarche.
- ✎ Etablissement du contact : permet aux participants de comparer leurs trouvailles en se servant du réel comme cadre de référence et d'apprécier ainsi la pertinence des résultats de la recherche créative.

La différence entre les deux concepts réside dans le fait que Guy Aznar ne considère ni une phase de préparation ni une phase de vérification. De plus, il considère une phase « abandon du champ réel » qui se positionne en aval de la phase de « préparation » et en amont de la phase d' « incubation ».

La ressemblance, quant à elle, se manifeste, d'une part, dans la concordance entre la phase d' « incubation » et la phase de « recherche d'un stimulus » qui consistent à fouiller dans l'inconscient, soit de façon naturelle (par la concentration), soit de façon artificielle (par l'alcool et les drogues pour certains) ; et d'autre part cette ressemblance se manifeste dans la concordance entre la phase d' « illumination » et la phase d' « établissement du contact » pour la simple raison que la sélection des idées les plus intéressantes (illumination) ne peut se faire que par le biais d'une comparaison des trouvailles en se servant du réel comme cadre de référence (établissement du contact).

À mon avis, les deux processus de la pensée créative, cités si dessus, sont inexacts. En ce qui concerne la définition énoncée par Boisvert, cossette et Poisson, je remarque que la phase de préparation n'est pas toujours nécessaire (Newton a découvert la gravitation par pur hasard). De plus, on ne peut pas dire que des conditions sont favorables à la créativité et que d'autres ne le sont pas, car tout dépend de la façon dont on perçoit la chose : une condition gênante pour quelqu'un est peut-être stimulante pour quelqu'un d'autre, et par conséquent on ne peut pas parler de mettre en place les conditions favorables à la créativité. Aussi, j'ose dire que soumettre le résultat du processus de créativité à une phase de « vérification » peut induire en erreur. J'évoque ici l'exemple de Van Gogh le peintre Hollandais qui s'est suicidé après rejet de ces toiles par un échantillon de public (il a abandonné son projet de créativité ; alors que de nos jours, ces toiles valent un argent fou).

En ce qui concerne la définition énoncée par Aznar, je crois que l'abandon du champ réel ne peut pas se faire sans un déclencheur, un catalyseur ou un stimulus. Donc il serait plus sage d'inverser l'ordre de ces deux phases : « abandon du champ réel » et « recherche d'un

stimulus ». d'autant plus qu'il n'est pas raisonnable de se lancer dans un processus de créativité sans avoir fixé un objectif au préalable.

Enfin, cette brève critique me pousse à proposer un modèle qui se présente comme suit :

- ✂ Une phase durant laquelle on fixe un objectif (satisfaire une demande, un besoin, un désir...)
- ✂ Une phase durant laquelle on fait appel à un stimulus.
- ✂ Une phase durant laquelle on franchit la ligne qui sépare le monde réel de celui imaginaire.
- ✂ Une phase durant laquelle on atteint la satisfaction par les résultats auxquels on aboutit.
- ✂ Une phase durant laquelle on projette ces résultats sur le monde réel.

Question 3 : (les obstacles à la créativité)

À l'instar de toute autre démarche, le processus de créativité connaît plusieurs obstacles qui peuvent être soit explicites soit implicites, endogènes ou exogènes.

Plusieurs penseurs se sont intéressés à cette notion d'obstacles.

Dans cette étude, nous allons, dans un 1^{er} temps, comparer l'apport de Boisvert, Cossette et Poisson à celui de Guy Aznar ; et dans un 2^{ème} temps, nous allons comparer ce même apport (celui de Boisvert, Cossette et Poisson) à la contribution de St-Jules.

I. Les obstacles à la créativité conçus par Aznar, confrontés à ceux énoncés par Boisvert, Cossette et Poisson :

1. Les ressemblances :

Aznar	Boisvert, Cossette et Poisson
<u>Force d'inertie</u> : réside dans les données relatives au problème, les anciennes manières de le résoudre, les enchaînements d'idées automatiques.	? Expérience antérieure (personnelle et professionnelle) ? Recherche de la « bonne réponse »
<u>Viscosité créativité-jugement</u> : indique le mélange, l'interférence, l'imprégnation réciproque de ces deux fonctions que nous n'avons pas l'habitude de séparer.	? Peur du ridicule ? Crainte de se tromper ? Crainte d'être jugé
<u>Risque intellectuel</u> : la peur de quitter le sol solide et stable des certitudes, des créations, des raisons toutes faites.	? Difficulté à penser par abstraction ? Préjugés
<u>L'attitude d'expert</u> : une trop grande connaissance du problème, une trop grande maîtrise des « règles de l'art », constitue souvent une gêne pour considérer les choses sous un jour nouveau.	? Connaissances acquises (savoir)
<u>Les freins culturels</u> : ? Education rigide, sclérosante et anti-créative ? Structures sociologiques forçant l'individu à l'imitation et à l'adaptation ? L'image de l'entreprise, son esprit et son climat imposent des conduites et répriment souvent ce qui est nouveau.	? Conformisme ? Habitude de rationalisation ? Manque d'appui de la part de l'entourage ? Culture organisationnelle défavorable

2. Les différences :

Contrairement aux trois auteurs Boisvert, Cossette et Poisson, Aznar n'a pas différencié clairement entre obstacles internes et obstacles externes. Aussi, il n'a pas introduit dans son approche les éléments suivants :

- ≈ Manque de motivation
- ≈ Manque de confiance en ses moyens
- ≈ Homogénéité / hétérogénéité

- ≠ Climat excessif de compétition
- ≠ Environnement dérangent (bruits, distractions, etc...)
- ≠ Manque d'objectifs communs.

II. Les obstacles à la créativité conçus par St-Jules, confrontés à ceux énoncés par Boisvert, Cossette et Poisson :

1. Les ressemblances :

St-Jules	Boisvert, Cossette et Poisson
? Motivation	? Manque de motivation
? Crainte de se tromper	? Crainte de se tromper
? Rigidité de la pensée	? Difficulté à penser par abstraction
? Impassibilité	? Manque de confiance en ces moyens
? Conservatisme	? Culture organisationnelle défavorable
? Dépersonnalisation	
? Subordination	
? Isolationnisme	
? Antipathie	
? Education	? Manque d'appui de la part de l'entourage
	? Habitude de rationalisation
	? Conformisme
? Environnement (bruit, distraction, interruption, climat, satisfaction, stress et santé psychologique des travailleurs)	? Environnement dérangent
? Difficulté à remettre en cause son savoir.	? Connaissances acquises (savoir)

2. Les différences :

St-Jules n'a pas considéré un bon nombre de points traités par Boisvert, Cossette et Poisson, à savoir :

- ≠ Peur du ridicule
- ≠ Crainte d'être jugé
- ≠ Expérience antérieure (personnelle et professionnelle)
- ≠ Préjugés
- ≠ Recherche de « la bonne réponse »
- ≠ Homogénéité / hétérogénéité
- ≠ Climat excessif de compétition
- ≠ Manque d'objectifs communs

Cependant, il a énuméré des obstacles à la créativité dont les trois autres penseurs n'ont pas parlé. En effet, il s'agit de :

- ⚡ Refus du changement
- ⚡ Imaginaire morbide
- ⚡ Structures organisationnelle (rigidité, concentration, centralisation, standardisation...)
- ⚡ L'individu face au problème :
 - ? Difficulté à isoler le problème
 - ? Difficulté de percevoir tous les aspects du problème
 - ? Incapacité à définir le problème en termes clairs et précis
 - ? Observation réduite
 - ? Difficulté à voir les relations lointaines
 - ? Difficulté à questionner le connu
 - ? Difficulté à fixer les objectifs.
- ⚡ L'information concernant le problème

Nous pouvons facilement remarquer qu'un nombre considérable d'obstacles importants a été écarté (ou omis) dans les études réalisées par Aznar, St-Jules et Boisvert, cossette et Poisson.

J'en déduis que les trois travaux sont loin d'être complets, et une fusion entre eux s'impose afin de retrouver un amalgame prodigieux.

Néanmoins, à mon sens, l'approche de St-Jules est la plus juste, car elle présente des éléments intéressants qu'on ne retrouve pas dans les deux autres contributions. Ces éléments sont d'ordre organisationnel, communicationnel (l'information) et perceptuel.

Question 4 : (productivité, créativité et économie)

L'analyse des économistes repose principalement sur des mesures, et par conséquent elle exclut les valeurs humaines intrinsèques (entre autres, les idées).

Alors, selon Mintzberg, la productivité n'est pas toujours bénéfique à l'économie, dans la mesure où pour augmenter cette productivité, on a recours à des licenciements collectifs qui touchent aussi bien aux chefs de services qu'aux cadres intermédiaires. Cela conduit à :

- ✗ La rupture des liens et la chute des valeurs qui consolident la société ;
- ✗ La pénurie des données de nécessité vitale pour l'entreprise ;
- ✗ L'anéantissement de l'innovation et de la créativité.

Question 5 : (les groupes dans l'organisation)

D'après l'étude menée par St-Jules, dans la constitution d'un groupe de créativité, il est recommandé de respecter les caractéristiques ci-après indiquées :

Âge : un groupe type de créativité, afin de disposer de points de vue diversifiés, devrait contenir des gens âgés au moins de 25 ans et ne dépassant pas 40 ans, car avec l'âge, la manière de penser répond de plus en plus aux habitudes. Mais, on peut parer à l'effet néfaste des habitudes par le recyclage des gens âgés, pour ainsi élargir la fourchette d'âge requise. Le plus important est de veiller à ce que la composition du groupe de créativité n'appartient pas à la même génération.

Qualités intellectuelles : il est important que les membres du groupes possèdent la capacité d'établir une analogie entre des domaines voisins ou éloignés de la pensée.

Traits de caractères : il vaut mieux que les membres du groupe soient :

- ? Libres d'esprit : non conformistes, originaux...
- ? Généreux : se consacrent entièrement à ce qu'ils font.
- ? Tenaces : décidés à réussir.

Les compétences : dans le groupe, il faut observer une variété de compétences et d'expériences. Aussi, un groupe pluridisciplinaire est préférable à une équipe de spécialistes non ouverts sur d'autres horizons.

Statut hiérarchique : le débat est encore ouvert sur ce critère. En effet, sur ce sujet, les auteurs sont divisés en deux camps, ceux qui proposent d'impliquer, dans un même groupe, des cadres de divers niveaux, des employés et des ouvriers ; et ceux qui qualifient de facteur inhibant (sur les autres membres) la présence d'un ou deux supérieurs.

Toutefois, il est judicieux de mentionner que même chez des gens de niveau égal, des différences de statut peuvent également être perçues. Et ce, du moment où les personnes qui s'expriment le plus souvent se perçoivent comme ayant un statut plus élevé que les gens qui produisent peu d'idées.

Taille du groupe : le nombre idéal recommandé par la majorité des auteurs est entre 5 et 7. un nombre réduit risque de ne pas aboutir à des solutions satisfaisantes en quantité et en qualité ; alors qu'un grand nombre risque de rendre le groupe incontrôlable, et par la même occasion conduire à une non participation qui, en plus d'être une perte, se présente comme entrave à la tâche des autres et fait baisser la motivation.

En plus de tout ce qui a été avancé, il est vivement recommandé d'éviter de faire participer, dans un groupe de créativité, des gens qui parlent beaucoup, qui critiquent tout ou qui croient tout connaître, de même que des gens très gênés. Il faut aussi éviter les gens qui ont des conflits interpersonnels.

Enfin, il est nécessaire de doter le groupe d'un animateur compétent en psychologie des groupes et en méthodologie. Il est appelé à être à la fois un entraîneur, un catalyseur et un régulateur ; sans pour autant être directif sur le fond.

Question 6 : (nécessité de la créativité et pratiques des gestionnaires)

La pratique de la créativité n'est pas réservée à une élite de la société, tel que les inventeurs et les artistes. Elle peut faire partie du quotidien de tout le monde sous différents aspects.

La créativité permet, non seulement d'accepter et respecter la culture des autres ; mais encore y trouver une source intarissable d'enrichissement.

De nos jours, l'entreprise a de plus en plus besoin de la créativité pour faire face au succès non durable et notamment à l'échec, surtout que l'excellence seule s'est avérée insuffisante pour affronter un perpétuel changement d'un environnement turbulent.

De plus, pour accompagner ce changement, les ressources humaines doivent être en mesure de développer des qualités de flexibilité, d'adaptabilité, d'opportunisme et de créativité.

Pour réussir une transaction, au lieu d'imposer le changement, les managers sont tenus de stimuler, et ce par des manières différentes :

- ⚡ Provoquer un sentiment de révolte contre l'événement et un désir d'y faire face, pour le surmonter.
- ⚡ Accompagner l'encouragement par le soutien.
- ⚡ Susciter la curiosité et le désir d'affronter le changement.

La tendance actuelle du management va vers une multipolarisation qui consiste au fait que toute personne de l'entreprise va appartenir à des groupes-projet multidisciplinaires. Ainsi, le manager deviendra un animateur dont la tâche est de donner l'impulsion et l'orientation pour stimuler l'intelligence, la créativité et l'énergie des ses collaborateurs. C'est ce qu'on appelle le management participatif, par lequel le manager est conscient que l'être humain, en plus de ses connaissances et de son raisonnement, a des valeurs, une sensibilité et des émotions.

Enfin, afin d'instaurer une attitude saine face à l'échec, le manager doit le considérer comme une occasion d'apprendre.

Question 7 : (hémisphère gauche et hémisphère droit)

Mintzberg et Jaoui affirme que les deux hémisphères du cerveau humain sont chargés de réaliser des tâches distinctes.

En effet, l'hémisphère droit a le privilège d'assurer des fonctions globalisantes, assignées au féminin (intuition, sensation, métaphores, instantanéité...). Il est spécialisé dans le traitement simultané de l'information, et il est responsable de la communication artistique (dessins, musique, gestes...). Alors que l'hémisphère gauche se garde l'exclusivité d'assurer les fonctions rationnelles, assignées au masculin (analyse, logique, raisonnement, mots, linéarité...). Dans cet hémisphère, qualifié de scientifique, les informations circulent de façon séquentielle en vue de favoriser une communication verbale (décrire en mots).

Les deux auteurs confirment que l'enseignement et l'éducation ne se sont intéressés qu'au cerveau gauche, et selon Jaoui, souvent la rigueur du cerveau gauche bloque l'imagination du cerveau droit. Ils sont aussi d'accord en ce qui concerne l'importance des deux hémisphères :

- ⚡ Pour Mintzberg, un manager exceptionnel est celui qui fait appel à son hémisphère droit dans l'art du management, et fait fonctionner son hémisphère gauche dans la science du management (planification).
- ⚡ Pour Jaoui, il semble que le manager de demain est celui qui aura réussi à développer en lui les facultés du sexe qu'il n'a pas, en plus de celles classiquement liées au sien.

L'analyse de Jaoui se distingue de celle de Mintzberg par mettre l'accent sur le fait que le cerveau humain soit une banque de données extensible. Plus nous utilisons notre mémoire, plus nous augmentons sa capacité, et par la même occasion nous augmentons le pouvoir de créativité. Pour ce faire, le recours à la carte mentale est un atout majeur. Le problème, selon Jaoui, est d'avoir accès à cette immense banque de données. Pour y parvenir, les techniques de créativité sont un instrument irremplaçable.

Mintzberg, quant à lui, se distingue à travers son approche, en projetant la lumière sur des pratiques managériales, c'est pourquoi je la préfère à celle de Jaoui.

Mintzberg nous informe que le manager choisit la communication verbale pour lire les expressions du visage, le ton de la voix et les gestes, et pour pratiquer un échange d'information en « temps réel ». Il avance aussi que dans un dilemme de délégation, le manager est incapable de diffuser les informations utiles parce qu'elles sont inaccessibles à son conscient. Le monde opératoire d'un manager est relationnel, simultané et expérimental.

D'autres remarques pertinentes de Mintzberg, se manifestent dans le fait que :

- ⚡ Le diagnostic intervient dans l'obscurité du jugement et de l'intuition.
- ⚡ Pour prendre des décisions stratégiques, très peu de manager utilisent les analyses explicites.

Il s'agit là, clairement, de caractéristiques des activités de l'hémisphère droit. Le problème, d'après Mintzberg, réside dans la distinction entre ce qui ressort de l'approche analytique ou du domaine de l'intuition.

Question 8 : (les 7 règles d'or de la créativité)

Guntern a remarqué que le monde est devenu un processus dynamique complexe dans lequel nous ne pouvons plus nous contenter d'utiliser une pensée analytique et rationnelle. Alors il préconise de stimuler l'imagination, la capacité d'anticipation et l'intuition à la base de la créativité. Voici les sept règles d'or qu'il a conçues :

1. Commencer par déréguler les mentalités :

c'est le cas de plusieurs artistes qui sont arrivés à briser les chaînes qui entravent leur créativité. À titre d'exemple, je cite :

- ✍ Picasso qui s'est créé une nouvelle façon de voir les choses, d'où son extraordinaire cubisme.
- ✍ Michel ange qui s'est lancé dans la peinture nudiste.

2. Préférer la diversité à la spécialisation :

Cette règle est vérifiée dans l'histoire par de nombreuses illustrations :

- ✍ Ibn Rochd, un philosophe arabe qui était en même temps médecin et conseiller d'un Roi arabe en Espagne.
- ✍ Shakespear, le grand poète qui était aussi un remarquable peintre.
- ✍ Ibn Sina, grand philosophe arabe d'origine perse, à la fois mathématicien et astrologue.
- ✍ Rimbaud, le poète français qui maîtrisait bien l'Arabe.

3. Là où le soleil de la culture est bas, même les nains ont une ombre de géant :

Ici, Guntern fait allusion au choix d'un modèle qui n'appartient pas forcément à son milieu social ni à son domaine d'activité. L'exemple le plus flagrant qui correspond à cette idée est l'adoption, par les gestionnaires d'entreprises, des notions militaires telles que stratégie, tactique, logistique, etc...

4. Tu imagineras !

Cette règle consiste à essayer de fréquenter le monde des artistes. C'est le cas de la plupart des Rois arabes, en temps de gloire de la nation arabe, qui s'entouraient de musiciens, de poètes et de philosophes.

5. Les questions soi-disant futiles sont en fait les plus subtiles :

On peut expliquer cette phrase comme suit : il faut s'intéresser aussi bien aux données quantitatives qu'aux données qualitatives. Je citerai dans ce contexte le cas des USA qui n'ont pris en compte que des données quantitatives sur l'armée Irakienne, en négligeant les données qualitatives (foi, croyance, amour, haine, fierté...). Résultat : les USA s'est cassé la figure.

6. Qui rit nuit à sa patrie :

L'auteur veut dire par là que le désir de créer n'existe que là où il y a de l'espoir, de la joie, du plaisir et de l'enthousiasme.

J'évoque ici l'exemple de :

- ✍ Rimbaud qui a arrêté d'écrire de la poésie à l'âge de 19 ans ! à son sens la vie n'avait plus de goût.
- ✍ Van Gogh, le peintre Hollandais qui s'est suicidé à l'âge de 37 ans (il n'avait commencé à peindre qu'à l'âge de 30 ans !)

7. Un flux d'information optimal engendre un courant créatif :

Au sein d'une entreprise, les managers doivent s'assurer de l'abondance et de la bonne circulation de l'information du haut vers le bas et vice versa.

Cette pratique fut adoptée par beaucoup d'anciens poètes arabes. Avant de se lancer dans l'aventure de la créativité poétique, ils apprennent par cœur plus de mille vers. En plus de cela, le grand poète Abou Nowass (temps des abbassides) avait appris le coran tout entier.

Question 9 : (structure de la créativité et satisfaction au travail)

Tout créateur est particulièrement sensible aux critiques et aura besoin de se sentir protégé avant de communiquer le résultat de ses intuitions. Ainsi, Une forte verticalité dans les communications s'avère néfaste au processus de créativité.

Si dans une organisation la fonction de création est séparée de la fonction d'évaluation, on peut s'attendre à obtenir une gamme de solutions plus étendue. L'évaluation doit se faire d'une façon collégiale afin d'enrichir l'idée initiale au lieu de la filtrer. L'approbation de groupe renforcera la répétition des comportements créatifs alors que la critique hiérarchique risque de limiter la prise de risque. Et Si l'entreprise n'est pas prête à accepter la créativité diffuse à tous les niveaux, les créateurs s'isoleront d'eux-mêmes, de façon à fuir les interdits, pour se façonner un climat bien à eux.

Toutefois, Une séparation trop rigoureuse (de la fonction évaluation de la fonction création) n'est pas souhaitable, car l'implication des concepteurs, tout au long de la réalisation du projet, est de nature à intensifier leur satisfaction et à leur donner une meilleure vue d'ensemble des problèmes d'ordre opérationnel.

Alors, Il vaut mieux avoir un innovateur qui a la charge du centre de recherches que de mettre un administrateur en haut avec un innovateur en bas.

D'autre part, Il faut régler le conflit entre identité et rôle, il vaut mieux avoir la possibilité d'être soi-même et de créer. En effet, l'individu qui doit utiliser sa créativité sent qu'il se réalise et qu'en a recours à ses facultés humaines les plus nobles, il n'a pas ce sentiment de sous-utilisation. Dans ce sens, La rotation des tâches favorise certainement la créativité en permettant à quelqu'un de nouveau de porter sur un problème un regard neuf, et La variété des tâches accomplies peut être considérée comme l'une des formes de rémunération consenties aux membres d'une organisation en échange de leur travail. Aussi, une décomposition excessive des tâches conduit à la routine.

La créativité est une source de satisfaction intrinsèque, elle permet un rapport affectif avec la matière ou l'environnement donnant lieu à une satisfaction narcissique. L'objet créé est une extension du moi du créateur. De plus, Cette satisfaction au travail peut être accrue s'il y a respect de la vie privée.

En fait, il serait souhaitable que l'entreprise puisse se maintenir une structure d'accueil qui ne créera pas trop de pression et facilitera à ses membres de maintenir une certaine autonomie.

En d'autres termes, L'exercice de la créativité individuelle des membres d'une entreprise est largement déterminé par des variables organisationnelles, à savoir :

- ✧ Degré d'ouverture du système de création (ouverture externe sur l'environnement et ouverture interne au sein de l'organisation) : Plus le créateur possède de variétés d'informations, plus il peut procéder à des associations éloignées.
- ✧ Structures de pouvoir : Si les structures d'autorité et de pouvoir sont moins contraignantes, la créativité peut s'y manifester avec moins de crainte. Le processus créatif correspond essentiellement au mécanisme de sublimation. Afin que la créativité puisse s'exercer, il faut donc qu'existe une certaine convergence entre les valeurs intériorisées par les membres d'une entreprise et l'idéologie officielle de la firme.
- ✧ Structures socio-affectives : Il est important de se sentir en sécurité et d'avoir une satisfaction narcissique. Tout changement d'ordre est une source de conflits, toute créativité est une lutte de l'instituant contre l'institué.

Question 10 : (organiser la créativité)

Au sein d'une organisation, en vue d'un bon fonctionnement, les fonctions à remplir et les lieux d'exercice de ces fonctions sont définis par des structures dites organisationnelles. C'est de la flexibilité et de la capacité à s'adapter de ces structures dont dépend le développement de la créativité dans l'organisation. Pour pouvoir doter l'entreprise d'une telle structure (évolutive), il faut d'abord en extraire deux obstacles principaux, à savoir :

- ⚡ Obstacles mécaniques, dus à l'encombrement de la structure d'accueil, s'exprimant par un filtrage rigoureux et une longue file d'attente à l'égard de tout projet créatif.
- ⚡ Obstacles psychosociaux, considérés comme étant les plus limitatives, dans la mesure où on lance à la créativité un regard craintif, et on qualifie le créateur de déviant. Par ailleurs, les responsables considèrent que toute créativité contient sa négation, nécessitant ainsi la destruction et la disparition de la génération déjà existante. La créativité ne peut évoluer que lorsque la structure organisationnelle présente les conditions favorables à l'émergence.

Afin de procurer une meilleure adaptation à ces structures, il leur est incontournable de considérer les membres de l'organisation tel des individus complets pouvant agir, ayant accès au savoir nécessaire à la détention du pouvoir, ayant la possibilité de changer d'activité et ayant l'accès à l'information. En bref, l'entreprise doit être une véritable collectivité.

Vue que la créativité ne peut ni être programmée ni planifiée, Il paraît judicieux à l'entreprise de concevoir sa propre cellule de créativité. Cette cellule, dans son évolution, devra passer par une phase d'adaptation en vue de définir les objectifs et renforcer les diverses structures de l'organisation.

Les auteurs ont bel et bien constitué une démonstration des rapports reliant la créativité aux différentes structures :

- ⚡ Structure collégiale : se base sur le concept démocratique du pouvoir.
- ⚡ Structure modulaire : se caractérise par la flexibilité et la capacité d'adaptation de l'organisation.
- ⚡ Gestion par projets : semble favorable au développement de la créativité interne au niveau de la structure et au niveau des individus.
- ⚡ Structure matricielle : mixte, fonctionnelle et par projets. Elle vise à assurer la gestion intégrée de projets et à coordonner des activités fonctionnelles. Cette forme de structure favorise une créativité par association d'éléments lointains.

De ce qui précède, le fait que les structures organisationnelles soient au service de la créativité, est palpable.