

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA CRÉATIVITÉ EN SITUATION DE CRISE :
CONSTATS ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS DES PRATIQUES D'UNE
ENTREPRISE PENDANT LA RÉVOLUTION TUNISIENNE

MÉMOIRE
PRESENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAITRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR
MERIEM JAAFAR

JUIN 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je souhaite remercier l'ensemble du corps professoral de l'Université du Québec à Montréal, notamment le Département de management et technologie de l'École des sciences de la gestion.

Je remercie tout particulièrement, ma directrice de recherche Mme Anne-Laure Saives qui m'a tant apporté sur le plan académique et personnel, pour sa confiance, sa générosité et aussi pour sa patience.

Un grand merci à Tunivisions, son président-directeur général ainsi que toutes les personnes qui y travaillent. Chacune d'entre elles m'a accueillie à bras ouvert et accordé un peu de leur temps pour me permettre de recueillir toutes les informations nécessaires afin de mener à bien mes travaux de recherche.

Je remercie également ma famille et mes amis pour leur support et leurs encouragements. Ils m'ont procuré l'énergie positive afin d'avancer dans de bonnes conditions et de respecter mes échéanciers.

Finalement, je tiens à dédier un remerciement spécial à mon conjoint qui a vu toutes les émotions inimaginables depuis le début de cette aventure. Il a toujours su être près de moi pour m'encourager et me soutenir.

TABLE DES MATIERES

LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
RESUME.....	VIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1	
DU CONCEPT DE CRISE AU MANAGEMENT DES SITUATIONS DE CRISE.....	7
1.1 Introduction.....	7
1.2 Révolte – Révolution.....	7
1.2.1 Révolte.....	10
1.2.2 Révolution.....	15
1.3 Situation de gestion de crise.....	18
1.3.1 Situation d’urgence.....	20
1.3.2 Situation de crise.....	22
1.3.3 Situation de rupture.....	27
1.4 Management des situations de crise.....	30
1.5 Conclusion.....	43
CHAPITRE 2	
DU CONCEPT DE CREATIVITE AU MANAGEMENT DE LA CREATIVITE ORGANISATIONNELLE.....	45
2.1 Introduction.....	45
2.2 De la notion de créativité à la créativité organisationnelle.....	45
2.2.1 La notion de créativité à travers l’histoire.....	47
2.2.2 De la créativité individuelle à la créativité organisationnelle.....	50
2.2.3 Quelques modèles de créativité sur le plan organisationnel.....	60
2.3 Le management de la créativité organisationnelle.....	69

2.3.1	Le climat organisationnel.....	71
2.3.2	Les ressources organisationnelles.....	81
2.3.3	Les pratiques managériales.....	84
2.4	Conclusion.....	95
CHAPITRE 3		
LE MANAGEMENT CREATIF DES SITUATIONS DE CRISE ET DE RUPTURE.....		97
CHAPITRE 4		
LE CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE.....		111
4.1	Introduction.....	111
4.2	Choix du mode d'investigation.....	111
4.2.1	Etude d'un cas unique.....	112
4.2.2	Présentation de Tunivisions.....	114
4.3	Présentation des outils de collecte de données.....	116
4.3.1	Entrevues semi-dirigées.....	117
4.3.2	Observation non-participante.....	129
4.3.3	Recueil de données secondaires.....	141
4.4	Conclusion.....	142
CHAPITRE 5		
ANALYSE ET DISCUSSIONS DES RESULTATS DE LA RECHERCHE.....		143
5.1	Introduction.....	143
5.2	Description des résultats de recherche.....	143
5.2.1	Thème 1 : Description de l'évolution de la situation tunisienne.....	143
5.2.2	Thème 2 : Management de la créativité organisationnelle	155
5.3	Description des données secondaires obtenues de la recherche.....	172
5.3.1	Le partage des idées.....	172
5.3.2	Esprit d'équipe	173
5.3.3	Place accordée au jeu	175
5.4	Analyse et discussion.....	177

5.4.1	Évolution de la situation Tunisienne vécue par l'entreprise depuis les évènements du 14 Janvier 2011.....	177
5.4.2	Management de la créativité organisationnelle.....	192
5.4.3	Thèmes émergents relatifs au management de la créativité organisationnelle dans les situations de crise	201
5.4	Conclusion.....	206
	CONCLUSION.....	209
	ANNEXE A	
	GUIDE D'ENTREVUE.....	213
	ANNEXE B	
	GRILLE D'OBSERVATION.....	225
	ANNEXE C	
	PHOTOS DE L'OBSERVATION.....	228
	ANNEXE D	
	FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT POUR L'ENTREVUE.....	229
	ANNEXE E	
	FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT POUR L'OBSERVATION.....	232
	BIBLIOGRAPHIE.....	235

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Typologie des situations de crise.....	26
1.2 Survol historique du concept de créativité.....	49
2.1 Approche multivariée de la créativité.....	52
2.2 Impacts de l'environnement organisationnel sur la créativité.....	61
2.3 Un modèle interactionniste de la créativité organisationnelle.....	64
2.4 Approche multivariée de la créativité en entreprise.....	66
2.5 Modèle multi niveau de créativité organisationnelle.....	68
2.6 L'environnement organisationnel de créativité.....	71
3.1 Cadre conceptuel succinct de la recherche.....	109
4.1 Poids des réponses pour les thèmes obtenus les événements du 14 Janvier 2011.....	145
4.2 Poids des réponses pour les thèmes obtenus pendant les événements du 14 Janvier 2011.....	146
4.3 Poids des réponses pour les thèmes classiques relatifs au management de la créativité organisationnelle.....	157
4.4 Poids des réponses pour les thèmes émergents relatifs au management de la créativité organisationnelle.....	158
5.1 Evolution de la situation Tunisienne d'une révolte à une révolution.....	191
5.2 Le management de la créativité organisationnelle dans les situations de crise et de rupture.....	208

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
2.1 Définitions de la créativité.....	46
2.2 Les objectifs du leader créatif et soutenant la créativité dans une organisation...86	
2.3 Distinction entre entrepreneur, intrapreneur et gestionnaire.....	94
2.4 Facteurs organisationnels favorables à l'émergence des intrapreneurs.....	95
3.1 Tableau comparatif de la révolte et de la révolution.....	99
3.2 Tableau comparatif des situations d'urgence, de crise et de rupture.....	101
3.3 Tableau comparatif de la révolte et de la crise.....	105
3.4 Tableau comparatif de la révolution et la situation de rupture.....	106
3.5 Management de la créativité organisationnelle.....	108
4.1 Tableau descriptif des entrevues réalisées.....	126
4.2 Réalisation de l'observation.....	137
4.3 Croisement des entrevues individuelles (thème principal : Perception de la situation tunisienne avant-pendant et après janvier 2011).....	144
4.4 Identification des sous-thèmes relatifs au management de la créativité organisationnelle (croisement des entrevues individuelles, thème principal: management de la créativité organisationnelle).....	157
4.5 Croisement des entrevues individuelles (sous-thèmes supplémentaires (hors grilles d'analyse) identifiés à partir des entrevues).....	157

RÉSUMÉ

Notre époque est submergée par les situations de crise qu'elles soient technologiques, économiques, etc. Pour y faire face plusieurs chercheurs en management se sont penchés sur le sujet. Ces derniers cherchent à travers leurs travaux à caractériser les modèles managériaux dans ces différentes situations. Toutefois, les crises actuelles ne sont plus de simples brèches qui nécessitent des réponses opérationnelles ou des modèles bien définis. La réponse aux différentes crises de notre époque nécessite de la créativité qui, à son tour, exige un modèle managérial bien particulier. Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous avons décidé de nous intéresser à ce sujet, en étudiant tout particulièrement le cas d'une entreprise tunisienne qui a survécu aux événements du 14 janvier qu'a connu le pays, à savoir : le printemps arabe.

Tout d'abord, nous présentons les différentes définitions de la révolte et la révolution. En caractérisant la situation de Printemps Arabe au regard des concepts existants dans la littérature (crise, rupture, etc.), une compréhension sous un angle managérial est possible. Une fois le contexte défini, nous nous intéressons aux différents modèles managériaux définis dans la littérature pour y faire face en se focalisant en particulier sur le management de la créativité organisationnelle. Plusieurs modèles de créativité organisationnelle sont présentés. Nous proposons d'analyser un cas d'entreprise sur le terrain tunisien à partir d'un modèle de management de la créativité intégrant trois composantes à savoir : 1) les pratiques managériales, 2) le climat organisationnel et 3) les ressources organisationnelles d'une entreprise créative. Notre étude de cas porte sur une PME Tunisienne composée de 20 employés. Et notre collecte de données est réalisée à travers 14 entrevues semi dirigées, l'observation non participante et le recueil de données secondaires.

L'analyse des résultats de notre recherche montrent que l'entreprise a survécu à une situation de crise qui a évolué vers une situation managériale de rupture grâce au management de la créativité et en particulier à des pratiques managériales et un climat organisationnel favorables à la créativité organisationnelle. Notre recherche nous a aussi permis de révéler que certaines caractéristiques de la génération Y relatives à la culture Internet et l'individualisme de singularité pourraient avoir joué un rôle dans le management de la créativité organisationnelle pour faire aux situations managériales de crise et de rupture.

Mots clés : Crise – Rupture - Créativité - Créativité organisationnelle - Management

INTRODUCTION

« L'histoire a appris qu'il n'y a pas de lutte finale ni sans doute de lendemains qui chantent, mais une succession de crises à l'issue incertaine, bonne pour les uns, mauvaise pour d'autres, effets tantôt de passions (pulsionnelles ou idéologiques), tantôt d'excès de pouvoirs, tantôt d'erreurs stratégiques, tantôt d'un "progrès" non maîtrisé, tantôt d'accidents ou de catastrophes imprévisibles » (Barus-Michel, 2009).

Si nous observons notre époque, nous pouvons sans trop nous tromper affirmer qu'un certain nombre de menaces ont parcouru ces dernières années : la crise économique de 2008, les attentats du 11 septembre en 2001, la canicule de 2003 en France, le cyclone Katrina à la Nouvelle Orléans en 2005, le printemps arabe en 2011 et la liste est encore très long. En effet, notre époque est largement marquée par différentes situations de crise liées à des causes humaines, technologiques, naturelles, etc. Plus encore, de nos jours, « le monde de la crise n'est plus celui de l'exception; celui du "normal" tend à se réduire considérablement. La probabilité d'avoir à opérer en contextes homogènes, sans surprises et incertitudes autres que marginales, entre acteurs rationnels, sur des événements indépendants de gravité raisonnable et de fréquence connue, en milieu globalement stable, revenant par défaut à l'équilibre en cas de perturbation... sera de plus en plus faible. L'exception, ce sera précisément de pouvoir opérer en terrain stable, connu, et protégé » (Lagadec, 2007, p.5).

Ainsi, plusieurs chercheurs en management se sont penchés sur le sujet et « un nouveau vocabulaire » a pris beaucoup d'ampleur dans le champ de recherche « aussi bien dans la communauté francophone (Amalberti, 1996 ; Journé, 1999 ; Roux-Dufort, 2000 ; Bourrier, 2001 ; Lagadec, 2002 ; Berry, 2005 ; Kervern, 2005) qu'anglophone (Reason,

1983; Perrow, 1984; Vaughan, 1996 ; Roberts, 1999 ; Weick, 2001 ; Pettigrew, 2002)», à savoir: « gestion de crise, cindyniques ou sciences des dangers, gestion de projet à risque, management des risques, management de l'extrême, organisation de la fiabilité, etc. » (Lièvre, Gautier, 2009, p.196). La littérature est abondante sur ce sujet. Depuis les années 1980, « il existe des dizaines d'ouvrages et de manuels en matière de gestion de crise » (Lagadec, 2007, p.18) qui nous permettent de définir et de dégager « quelques repères » ainsi qu'un « savoir-faire de base » (Lagadec, 2007, p.353).

Toutefois, il faut savoir que les crises de notre époque ne sont plus « de simples brèches passagères appelant une série d'interventions techniques et de savoir-faire bien formatés, que les spécialistes doivent avoir appris à maîtriser » (Lagadec, 2007, p.2). Aujourd'hui, « la question des crises ne peut plus être traitée comme simple prolongement du domaine des secours d'urgence, perçue comme une somme de réponses opérationnelles, inscrites dans des scripts bien arrêtés » (Lagadec, 2007, p.2). Elle fait plutôt appel à « de nouveaux concepts, de nouvelles formes d'intelligence de l'action. Il ne s'agit plus d'un problème tactique, mais d'enjeux stratégiques. Il ne s'agit plus d'une question d'application, mais d'intelligence fondamentale » (Lagadec, 2007, pp.2-3). Dans ce nouveau contexte, il va falloir « se mouvoir, et se montrer créatif tant dans les visions que dans les réalisations sur ces terrains mouvants, chaotiques » (Lagadec, 2007, p.7).

En effet, « sur un tel sujet, il faut dépasser les réponses simplistes, pour développer sans cesse les meilleures capacités d'anticipation, de jugement et d'action. Discontinuité, complexité, fragmentation : voilà quelques mots clés qu'il nous faut dorénavant intégrer dans nos cadres de référence. Le passé devient moins pertinent pour penser et traiter les ruptures actuelles et en gestation (même s'il ne peut être oublié, puisque l'invention ne se fait jamais à partir du néant). Mais la discontinuité

oblige à l'innovation, à la créativité ! Y compris en matière de valeurs de référence » (Lagadec, 1991, p.276).

En se basant sur l'idée selon laquelle la créativité est indispensable pour faire face aux défis de notre époque que sont « les crises » et « les ruptures », nous avons passé en revue la littérature sur ce thème. Nous avons appris que « ces dernières années, les études sur la créativité se diversifient et se spécialisent » (Bardin, 2006, p.17). Il existe une infinité d'études qui se développent portant aussi bien sur les « traits de personnalité », « la motivation », « l'environnement », « le style cognitif », etc., favorables au développement de la créativité. Plus précisément, la créativité est « une préoccupation récente » dans le champ managérial (Bardin, 2006, p.22). En effet, il existe plusieurs propositions de modèles pour caractériser le management de la créativité organisationnelle, tels que les travaux de Bardin (2006), Amabile (1996), Carrier et Gélinas (2011), etc.

Toutefois, il existe peu de recherches portant sur le management de la créativité organisationnelle dans les situations de crise. Ainsi, dans le cadre de ce travail, nous nous intéressons, en particulier, à ce sujet. Ainsi, nous avons choisi d'étudier le cas d'une entreprise tunisienne, Tunivisions, qui a vécu la révolution Tunisienne. En effet, le peuple tunisien s'est soulevé en Janvier 2011 dans le but de renverser le régime dictatorial de son président déchu Ben Ali. Ce mouvement, très loin d'être prévisible, a créé une « une révolte populaire dans le monde arabe » (Normand-Laniel, Simonet, 2011, p.1).

En effet, en décembre 2011 « il n'aura fallu que le geste sans bavure et sans appel, posé par un homme sans malice mais ô combien noble et courageux, qui, dans la noirceur ambiante a distingué le bouton d'allumage, le bâton d'allumette, pour enflammer tout le pays, du Nord au Sud, d'Est en Ouest, depuis le 17 décembre 2010. Cet homme s'appelle Mohammed Bouazizi de Sidi Bouzid. Tout le pays s'est soulevé

comme un seul homme, une certitude s'est emparée des exclus et des autres : c'est le temps de changer de vie, c'est le temps d'arracher les libertés, toutes les libertés confisquées»¹. Néanmoins, le pays traverse aujourd'hui une situation de crise extrême caractérisée par des divergences idéologiques et politiques². Et même si nous sommes portés à croire que le « printemps arabe » pourrait « se solder par l'échec de la tentative de création d'états démocratiques » (Normand-Laniel, Simonet, 2011, p.2), il serait néanmoins intéressant d'explorer ce terrain afin d'approfondir notre connaissance sur le management de la créativité organisationnelle dans les situations de crise.

Nous tenterons à travers cette recherche de décrire :

- En quoi la situation du 14 janvier 2011 vécue par l'entreprise correspond-elle à une situation managériale singulière ? Et laquelle ?
- En quoi le management de la créativité organisationnelle permet-il de faire face à ce type de situation?

Pour répondre à ces questions, nous avons consacré les deux premiers chapitres à la revue de littérature. Le premier chapitre nous a permis de définir les concepts de révolte et de révolution. Ensuite, nous avons distingué les différentes situations de crise, d'urgence, extrême et de rupture sous un angle managérial pour mieux caractériser la situation managériale de l'entreprise tunisienne étudiée. Enfin, nous avons étudié le management des situations de crise à travers en particulier les études

¹ <http://nawaat.org/portail/2011/01/15/changement-de-siecle-en-tunisie-revolte-spontanee-et-revolution-sociale-contre-la-dictature-de-ben-ali-les-tenants-et-laboutissement/>, consulté le 23/10/2013

²http://www.lemonde.fr/idees/article/2013/07/29/en-tunisie-la-revolution-ne-doit-pas-mourir_3455077_3232.html, consulté le 23/10/2013

de Patrick Lagadec (1991, 2002, 2007, 2009, etc.). Même si de nombreux auteurs ont abordé en management des organisations les phénomènes de crise, de rupture, de discontinuité, de gestion en situation d'incertitude telles que les études de Tushman et Romanelli (1985), de Nystrom et Starbuck (1984), de Vaughan (1997) et l'œuvre considérable de Karl Weick, nous avons retenu dans le cadre de notre recherche en particulier les études de Patrick Lagadec puisqu'elles mettent spécifiquement l'accent sur l'importance de la créativité individuelle et organisationnelle pour faire face aux différentes situations de crise.

Dans le deuxième chapitre, nous nous concentrerons, en premier lieu, sur la créativité au sens large, ensuite, sur le management de la créativité organisationnelle en particulier. Nous tenterons dans une première partie de présenter la notion de créativité, d'examiner son origine ainsi que son évolution à travers l'histoire. Ensuite, nous nous concentrerons sur la créativité organisationnelle qui nous intéresse dans le cadre de ce travail. Nous présenterons les principales conceptions présentées dans la littérature pour nous focaliser par la suite sur celles que nous allons retenir. Une fois notre position fixée, nous consacrerons la deuxième partie du chapitre au management de la créativité organisationnelle. A travers les différents modèles élaborés, nous tenterons une caractérisation de la créativité au sein des organisations. Nous présenterons à la fois le climat organisationnel, les ressources organisationnelles ainsi que les pratiques managériales favorables à la créativité.

Le troisième chapitre constituera le cadre conceptuel de notre recherche. Nous allons récapituler tous les éléments théoriques que nous avons présenté à travers les deux premiers chapitres afin de faire ressortir les liens qui peuvent exister entre les concepts de « révolte » et de « révolution » ainsi que les différentes situations « d'urgence », « de crise » et de « rupture » en termes managériaux. Ensuite, nous chercherons à définir les exigences et les conditions d'un management de la créativité organisationnelle pour affronter ces différentes situations.

Le quatrième chapitre sera consacré à la présentation de notre terrain de recherche. Nous allons tout d'abord présenter la méthode de recherche employée dans le cadre de notre travail. Nous fournirons une présentation générale de notre terrain ainsi que les différents outils de collecte de données retenus.

Enfin, le chapitre 5 du mémoire présentera les résultats de l'étude obtenus auprès des répondants ainsi que de la discussion. Le tout aboutira à une conclusion générale résumant les points essentiels de notre recherche.

CHAPITRE 1

DU CONCEPT DE CRISE AU MANAGEMENT DES SITUATIONS DE CRISE

1.1 Introduction

Dans ce premier chapitre, nous définirons tout d'abord les concepts de révolte et de révolution. Ensuite, sous un angle plutôt managérial, nous allons tenter de classifier les différentes situations de crise présentées dans la littérature. Enfin, nous passerons en revue les différentes études portant sur le management des situations de crise tout en s'appuyant sur l'idée, selon laquelle la créativité appliquée à l'organisation est indispensable pour faire face aux défis de notre époque.

1.2 Révolte – Révolution

« Révolution tunisienne », « Révolution du jasmin », « Révolte de tous les espoirs », « Révolution des jeunes tunisiens », « Printemps arabe », « Mouvement Arabe », « Révolte populaire », « Passion des tunisiens », « Révolution anti-impérialiste », « Révolte spontanée », « e-révolution », etc.

La liste est encore très longue de toutes les qualifications qui ont été attribuées à ce qui s'est passé le 14 janvier 2011 en Tunisie. En reprenant ce qui a été écrit dans l'article publié dans Jeune Afrique, le 11 mai 2011, portant le titre « La Tunisie, entre révolte et révolution », les événements ont été décrits comme suit³:

³ <http://www.jeuneafrique.com/Article/ARTJAWEB20110510164826/>, consulté le 23/10/2013

- « C'est une révolution séculière, sans slogan religieux, qui exige justice et respect de la dignité du peuple, sans spécificité arabo-musulmane ».
- « La révolution tunisienne n'est pas celle d'une « culture » au sens de Huntington. Elle est encore moins l'expression d'un conflit de civilisations. Elle nous incite à regarder le monde arabe comme notre « prochain », avec la même sympathie enthousiaste de Kant qui observait la révolution française comme l'expression d'une disposition morale du genre humain ».
- « Le rejet de la population tunisienne est tourné vers un clan, brutal, prédateur, et incompétent ».
- « La révolte illustre le rendement décroissant de la répression. Elle est le produit paradoxal de l'audace et du désespoir ».
- « La révolte de janvier 2011 n'est pas le produit d'une lutte de clans rivaux ni d'un appareil de parti et du travail de sape du pouvoir en place par des « avant-gardes » issues de mouvements organisés clandestins. Cette révolution a été portée par une alliance de classes que la dictature a catalysée, sans doute de manière très temporaire ».
- « Enfin, cette révolution est un défi à l'appareil de contrôle étatique, contourné par les réseaux internet et des moyens électroniques modernes que la jeunesse a su s'approprier ».

Toutefois, il est important de bien faire attention aux mots utilisés, à leur signification et à bien les distinguer afin de comprendre les revendications pour lesquelles des vies d'hommes, de femmes et d'enfants ont été sacrifiées et afin de pouvoir décrire ce qui s'est réellement passé ce jour-là.

Les termes qui ont été les plus assignés au « mouvement tunisien » sont, particulièrement, la « révolution » et la « révolte », alors que ces deux notions sont en réalité situées dans deux registres distincts (Châtelet, 2008). Il est admis, certes, qu'elles sont toutes les deux, au fond, deux « modes d'expression » du refus. Que

leurs revendications à toutes les deux sont « au nom d'une certaine forme d'authenticité de l'action humaine, et aussi, au nom de l'intransigeance (et donc l'intangibilité) de quelques grands principes » (Savés, 2011, p.39). En outre, que la révolte se transforme fréquemment en révolution (Ellul, 2008, p.56). Néanmoins, il en demeure que chacune d'elle présente des traits qui lui sont spécifiques (Ellul, 2008, p.56). En effet, révolte et révolution se sont toujours imposées comme deux grandes expressions, du refus contemporain mais chacune à leur manière (Savés, 2011, p.38).

Ainsi, comment peut-on distinguer ces deux termes « révolte » et « révolution » qui sont toujours associés ? Qu'est ce qui fait qu'une révolution est révolution ? Qu'est ce qui fait qu'une révolte est révolte ? Et quelle définition convient le mieux pour traduire la réalité des événements qui se sont passés le 14 janvier 2011 en Tunisie ?

Pour définir ces deux termes, il convient tout d'abord, comme le suggère François Châtelet (2008), de se libérer de l'hypothèse de « l'opposition révolte-révolution, qui, nourrit tranquillement l'idéalisme politique » et selon laquelle la contradiction se situe à trois niveaux : « celui de l'intensité : la révolte est petite, dispersée, disparate, la révolution est grande, totale, globale ; celui de la contrariété subjectivité/objectivité : la révolte est l'affaire d'individus qui réagissent brutalement dans des conditions subjectives, la révolution n'apparaît que lorsque l'Histoire, le nouveau dieu, produit les conditions d'une fusion, d'une synthèse de ces tragédies multiples ; celui, beaucoup plus sérieux cette fois, de la différence succès/échec : parce qu'elle est petite et subjective, la révolte, en fin de compte, échoue, parce qu'elle est grande et objective, la révolution triomphe » (Châtelet, 2008, p.1). En outre, Jacques Ellul (2008) rajoute à cette liste d'autres différences erronées qu'il faut éliminer telles que : le caractère violent de la révolution ou encore ses résultats sociologiques et économiques (Ellul, 2008, p.50).

En effet, l'Histoire nous a bien montré qu'il y a bien eu « des révolutions comportant relativement peu de victimes » et inversement « des révoltes extraordinairement violentes » (Ellul, 2008, p.50). Que la révolte peut « prendre une dimension considérable, elle peut embrasser un pays, et même triompher. La révolte n'est pas forcément vaincue, écrasée, il lui arrive de détruire le pouvoir et les structures de la société qui l'avaient provoquée » (Ellul, 2008, p.21). Et pour finir, par révolte ou révolution, nous faisons toujours référence à l'expression de l'Homme qui est par nature subjectif. Ainsi, il est bien judicieux de dépasser tous ces « jugements rétrospectifs » et de situer ces deux notions dans leurs registres respectifs qui ne renvoient pas à leurs différences, mais qui permet plutôt de les comprendre séparément (Chatelet, 2008, p.1). Et s'il y a des différences à faire, ce serait plutôt au niveau de leur nature respective (Savés, 2011, p.37).

Nous allons donc procéder à la recherche de ces différences de nature afin de cerner la signification des deux termes, « révolte » et « révolution », et pouvoir par la suite les distinguer et attribuer la notion qui correspond le mieux au « mouvement tunisien » : Révolte tunisienne ? Révolution tunisienne ? Ou autres ?

1.2.1 Révolte

D'après le dictionnaire Larousse, la révolte est définie comme une « action menée par un groupe de personnes qui s'opposent ouvertement à l'autorité établie et tentent de la renverser », une « attitude de quelqu'un qui refuse d'obéir, de se soumettre à une autorité, à une contrainte », un « sentiment violent d'indignation, de réprobation » ou

encore une « manifestation collective de refus d'obéissance menée par quatre militaires au moins »⁴.

En se référant à l'encyclopédie Atilf, plusieurs autres définitions sont proposées. L'action de (se) révolter est présentée comme un « soulèvement, mouvement collectif de rébellion contre une autorité établie (gouvernement, ordre social, institutions) », un « refus d'obéir à quelqu'un, d'accepter son autorité ». En outre, la révolte est considérée telle une « agitation intérieure traduisant une opposition violente, un refus d'accepter quelque chose qui heurte ou blesse les sentiments profonds de l'individu », un « refus d'accepter un événement, une situation, quelque chose d'inévitable, d'inéluctable » et finalement un « refus du conformisme » ou encore un « bouleversement des règles établies »⁵.

Ces différentes définitions donnent la possibilité de cerner la notion de révolte en l'associant particulièrement au « refus », à l'« opposition », à l'« indignation ». Toutefois, les définitions demeurent très vastes et ne permettent pas de comprendre en profondeur les particularités de la révolte. Ainsi, nous avons eu recours au livre de Jacques Ellul (2008), « Autopsie de la révolution », où l'auteur consacre tout un chapitre sur la révolte et ses différences par rapport à la révolution. Cet ouvrage en particulier ainsi que d'autres lectures nous ont permis à la fois d'approfondir et de délimiter le terme.

Selon la définition de Jacques Ellul (2008), la révolte est présentée ainsi :

⁴ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9volte/69162#68405>, consulté le 10/09/2012.

⁵ <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=3074994510>; consulté le 10/09/2012).

« La révolte éclate, l'homme devient révolté, une collectivité se révolte quand un acte, une situation, une relation atteignent la limite de l'intolérable. Il a été impossible de supporter l'injustice, la misère, la faim, l'oppression, le mépris, jusqu'à tel point, jusqu' à tel moment et brusquement, parfois pour un fait apparemment sans importance, en tout cas sans plus d'importance que bien d'autres, le révolté dit non. On a atteint la limite. Il n'est plus possible de continuer dans ce sens... » (Ellul, 2008, p.14).

La révolte est alors un « signal d'un malaise très profond qui envahit la société civile et qui n'est plus supportable » (Patrice, 2002, p.127). En effet, le révolté atteint un moment où il ne tolère plus la situation actuelle dans laquelle il vit. Plus encore, il privilégie la mort à sa continuité. Il « sent brusquement que si la situation continue, il ne peut plus que disparaître » (Ellul, 2008, p.15). C'est fondamentalement ce « sentiment de l'intolérable » qui nourrit la révolte. En atteignant ce stade, le révolté exprime un refus du plus profond de lui-même en poussant « un cri d'humeur, une alerte adressée au pouvoir en place qui peut en tenir compte, ou non » (Patrice, 2002, p.127). De toutes les manières, il refuse catégoriquement de continuer à vivre ainsi. En effet, s'il dit « non », ce n'est pas « en vertu de principes ou de concepts », mais parce que réellement, tout au fond de lui, il ne peut plus continuer à vivre ainsi. « Il défend simplement ce qu'il est » (Ellul, 2008, p.15).

En outre, le révolté porte psychologiquement en lui « un désespoir profond ». Ce sentiment est présent « au cœur de la révolte, dans son initiation et son développement » (Ellul, 2008, p.17). Le révolté sait, tout au fond de lui-même, qu'il ne peut plus continuer à vivre ainsi. Mais, il ne voit pas non plus aucune issue possible. Il se contente de pousser un cri sans chercher réellement à remédier à la situation. Le révolté est pessimiste et voit l'avenir comme la continuité de ce qu'il est obligé de supporter à présent, si ce n'est pire. La mort est donc pour lui la seule alternative possible. « Il n'a rien au bout de la victoire. Vainqueur ou vaincu, le

révolté ne va que vers la mort » (Ellul, 2008, p.23). En effet, en atteignant le seuil de l'intolérable, le révolté désespéré exprime spontanément et « parfois de manière empirique et désordonnée, son mécontentement profond » (Savés, 2011, p.37) sans chercher « à substituer un ordre social et politique entièrement inédit à l'ordre ancien » (Savés, 2011, p.37). Et c'est ce qui explique qu'à plusieurs reprises des révoltes se sont effondrées parce qu'au lieu de chercher des solutions, les révoltés se sont focalisés sur cette mort qui se trouve au cœur de ce soulèvement. Et même après sa victoire, généralement « la révolte s'arrête, et ne sait plus quoi faire. Elle est frappée de stupeur, tourne sur elle-même et s'endort - ou s'enivre lamentablement, de plaisir ou de sang » (Ellul, 2008, p.64).

En ce qui concerne la détermination du « seuil de l'intolérable », il faut savoir que pour que le révolté pousse son cri, il faut qu'une occasion provocatrice se présente. Il faut qu'une personne ou un groupe de personnes remplies de colère se trouvent dans une situation particulière qui les pousse sans réfléchir à prononcer ce refus. Toutefois, « il est impossible de donner une loi générale de relation entre la révolte et telle situation donnée. Celle-ci peut seulement être le donné favorable car la révolte reste l'acte de l'homme- dans une certaine situation et à certaines occasions » (Ellul, 2008, p.43). En effet, la présence humaine joue un rôle fondamental en tant que facteur décisif de la révolte, plus que la situation elle-même. Mais, tout ce que nous pouvons dire, et l'Histoire nous l'a bien montré, est que cet acte imprévisible peut bien débiter par un seul homme pour devenir toute une armée. En effet, quand la révolte éclate, elle devient contagieuse aussi bien au niveau local qu'universel. Mieux encore, ce mouvement peut être soutenu par un sentiment de solidarité, en dépit des niveaux et des classes sociales. Et c'est ainsi que la révolte peut prendre une grande ampleur (Ellul, 2008, pp.35-49). Rappelons-nous la révolte de Spartacus ou encore les contestations étudiantes de nos jours (Chatelet, 2008, p.1).

Une autre particularité de la révolte est « l'accusation ». En effet, « pour qu'il y ait révolte, il faut qu'il y ait reconnaissance distincte, claire, d'un ennemi, d'un responsable du malheur » (Ellul, 2008, P.26). A qui le révolté va-t-il dire non ? Il doit pointer du doigt une personne, un responsable source du malheur qui lui est infligé. Cet accusé est généralement l'État. Cependant, mais il ne s'agit guère de l'État au sens large mais plutôt d'un ensemble d'individus bien identifiables dans l'immédiat. « Il n'y a pas de révolte vécue contre l'abstraction État » (Ellul, 2008, pp.26- 28).

Pour conclure, il y a certes d'autres particularités de la révolte que nous n'avons pas encore mentionnées. La littérature est abondante sur ce sujet. Pensons à l'ouvrage de Camus, « L'homme révolté », tant reconnu pour son illustration de la révolte et de la distinction entre révolte métaphysique et révolte historique. Toutefois, même en consultant tous les ouvrages disponibles, nous ne pouvons attribuer une définition unique à la révolte. « Elle est entièrement relative » (Badoux, 2008, p.12).

« On ne sait pas toujours donner une forme à la révolte. La révolte, elle, s'autorise parfois toute seule à prendre forme » Suzanne Jacob⁶

Tout ce que nous pouvons affirmer c'est qu'il ne s'agit guère d'un simple cri subjectif, comme certains le prétendent, mais il s'agit bel et bien de l'expression de l'Homme dans toute sa spontanéité dans l'Histoire. La révolte « révèle un malaise, une oppression, elle montre l'envie de changement et permet ainsi d'évoluer et pour finir de mener une révolution » (Badoux, 2008, p.12).

« Le cœur est humain dans la mesure où il se révolte » Georges Bataille⁷

⁶ <http://www.mots-auteurs.fr/mot.php?mot=r%E9volte>, consulté le 30/01/2013

⁷ <http://www.linternaute.com/citation/12780/le-coeur-est-humain-dans-la-mesure-ou-il-se--georges-bataille/>, consulté le 30/01/2013

1.2.2 Révolution

En se référant au dictionnaire français Larousse (2008), la révolution est définie comme étant un « changement brusque et violent dans la structure politique et sociale d'un État, qui se produit quand un groupe se révolte contre les autorités en place et prend le pouvoir » ou encore un « changement brusque, d'ordre économique, moral, culturel, qui se produit dans une société ». Elle est synonyme de « bouleversement », « chambardement » et « chamboulement »⁸.

François Châtelet (2008) dans l'encyclopédie Universalis présente la révolution comme suit :

Historiquement, la révolution s'entend comme une « rupture décisive ». Autrement dit, « avant l'événement révolutionnaire, il y avait une certaine configuration, et qu'après un tout autre ordre s'instaure, totalement différent de ce qui précédait »⁹.

Au sens politique, la révolution est synonyme de « transformation radicale des rapports de production ; la révolution détermine un avant et un après, repérables matériellement, d'abord dans les institutions, ensuite dans les relations réelles entre les individus »¹⁰.

Finalement, dans l'Encyclopaedia Britannica (2004) la révolution est présentée ainsi :

⁸ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9volution>, consulté le 22/09/2012

⁹<http://www.universalisedu.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/encyclopedie/revolution/>, consulté le 22/09/2012.

¹⁰<http://www.universalisedu.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/encyclopedie/revolte/>, consulté le 22/09/2012.

« Revolution, in social and political science, a major, sudden, and hence typically violent alteration in government and in related associations and structures. The term is used by analogy in such expressions as the Industrial Revolution, where it refers to a radical and profound change in economic relationships and technological conditions»¹¹.

« Historically, the concept of revolution was seen as a very destructive force, from ancient Greece right through to the European Middle Ages. The ancient Greeks saw revolution as a possibility only after the decay of the fundamental moral and religious tenets of society. Plato believed that a constant, firmly entrenched code of beliefs could prevent revolution. Aristotle elaborated on this concept, concluding that if a culture's basic value system is tenuous, the society will be vulnerable to revolution. Any radical alteration in basic values or beliefs provides the ground for a revolutionary upheaval»¹².

A partir de ces différentes définitions, nous pouvons constater que, quel que soit le sens auquel on se réfère, la révolution est toujours assimilée à une « transformation », « un bouleversement », une « destruction », ou encore une « rupture ». Il ne s'agit guère ici d'exprimer un « ras le bol » de manière spontanée et immédiate telle que la révolte, mais plutôt, d'un mécontentement avec un objectif de renversement de l'ordre établi pour mettre sur pied un nouveau système entièrement différent. C'est « une forme de refus qui a vocation à changer non seulement les structures sociales et politiques, mais aussi, plus largement, à transfigurer l'avenir » (Savés, 2011, pp.37-38). Les buts de la révolution sont la destruction pour la mise en place d'un monde

¹¹<http://www.britannica.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/EBchecked/topic/500584/revolution>, consulté le 22/09/2012.

¹²<http://www.britannica.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/EBchecked/topic/500584/revolution>, consulté le 22/09/2012.

bâti sur de nouveaux principes » (Patrice, 2002, pp.128). Plus encore, c'est « un mouvement qui se ramène toujours à poser un commencement ; « la reprise à zéro » (Ellul, 2008, pp.57).

En creusant plus profondément dans la signification de la notion de révolution, d'autres lectures nous ont révélé d'autres caractéristiques. En effet, il faut savoir aussi que « rarement les révolutions relèvent de la génération spontanée. Des crises, des agitations, des révoltes préparent les cycles révolutionnaires » (Patrice, 2002, p.127). Et c'est ainsi que la révolution s'enchaîne majoritairement à partir d'une « idée » particulière. Il y a toujours « une pensée préalable », « une inspiration » ou encore « aspiration commune » (Ellul, 2008, pp.57- 61). En fait, « là où le refus exprimé par la révolte présente les caractéristiques d'une réaction par réflexe spontané », « la révolution a, elle, quelle chose de plus médité, de non négociable dans ses buts politiques... et c'est précisément ce qui en fait toute la radicalité » (Savés, 2011, pp.37-38).

En outre, la révolution cherche perpétuellement à déboucher sur une nouvelle organisation voire une nouvelle société (Ellul, 2008, P.56). Elle tend toujours à s'institutionnaliser (Ellul, 2008). Contrairement à la révolte qui « n'a aucune pensée à l'origine, elle est viscérale, immédiate. Une révolution implique une doctrine, un projet, un programme, une théorie quelconque sans assigner à ce terme une signification trop exacte » (Ellul, 2008, p.56). « La révolution est un renversement qui permute un ordre tant politique qu'économique et social » (Badoux, 2008, p.11). En effet, psychologiquement les révolutionnaires sont portés par l'espérance ; l'espérance d'un avenir meilleur (Patrice, 2002, p.128). Il s'agit, d'un « refus qui prend conscience qu'il faut aller toujours plus loin, pour que les choses changent effectivement » (Savés, 2011, p.38). Mieux encore, « la révolution est toujours constructive : elle doit déboucher sur des lendemains qui chantent » (Ellul, 2008, p.17). Elle « est le signe d'un espoir de changement pour un avenir meilleur » (Badoux, 2008, p.11).

Pour conclure, nous pouvons dire que révolte et révolution sont bien deux grandes expressions incontournables du refus. Qu'elles sont toutes les deux le reflet de la conscience de l'Homme dans l'Histoire (Savés, 2011, p.15). Et c'est ce qui fait leur splendeur et leur force. Néanmoins, chacun de ces mouvements l'exprime à sa manière. « La révolte est loin d'être « l'*andante* de l'*allegro* révolutionnaire ; encore moins son scherzo » (Châtelet, 2008, p.3). Ainsi, si nous voulions dresser une différence entre ces deux notions, elle ne serait pas une simple opposition de degré mais plutôt basée sur leur nature fondamentale. En nous référant à nos lectures présentées précédemment, nous pouvons les définir ainsi : la révolte ne présente aucune pensée à l'origine ni d'avenir possible, la révolution implique forcément un projet lumineux. Alors que la mort se trouve au cœur de la révolte, elle est accidentelle dans les révolutions. Les révoltes sont nourries de désespoir, les révolutions sont plutôt remplies d'espoir. La révolte cherche à révéler un mal dans la société, la révolution cherche aussi à y remédier. Alors que la révolte est spontanée, la révolution est organisée et débouche généralement d'une idée. Là où l'avenir est imprévisible et sombre dans une révolte, il est plutôt lumineux dans une révolution. La révolte ne poursuit pas d'objectif politique, la révolution cherche à renverser l'ordre actuel et à en créer un nouveau complètement différent.

1.3 Situation de gestion de crise

« "Crisis" is a lay term in search of a scholarly meaning » (Robinson, 1968, P.510)

En engageant un travail sur la crise, nous devons immédiatement nous expliquer sur ce que recouvre cette notion « à l'usage si florissant » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.161). Toutefois, nous nous sommes retrouvés, tout comme les chercheurs intéressés par ce sujet, confrontés à l'impossibilité de « fixer », de « définir » ou encore d'« encager » cette notion qui est « par essence un phénomène-limite » (Lagadec,

Guilhou, 2002, p.158). En effet, « la notion de crise échappe à toute définition répondant aux canons de la rigueur analytique habituelle » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.157). Et songer même « à borner ce phénomène, c'est d'emblée se poster dans les contresens » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.158).

En se référant aux travaux de Patrick Lagadec (1991, 2002, 2005, 2007, 2008), spécialiste des crises, nous avons bien compris que le problème de définition de la crise est loin d'être récent. En effet, la notion de crise a fait et continue à faire couler beaucoup d'encre dans les communautés de recherche de diverses disciplines. Et « l'ironie » est que cette notion, « par certains de ses caractères, semble nourrir le déni de sa propre réalité, et légitimer les réactions d'évitement intellectuel qu'elle suscite » (Lagadec, 2007, p.8) depuis toujours. En effet, « par crise, on entend précisément le fait pour un événement, une dynamique, de ne pas s'inscrire dans les références, les cadres et les cases en vigueur » (Lagadec, 2007, p.9).

Ainsi, comment engager un travail sur le concept de crise si « ce dernier est loin de satisfaire le principe élémentaire de rigueur, portail d'entrée de toute démarche scientifique »? (Lagadec, Guilhou, 2002, p.161)

En référence à l'article « les conditions de survenue des crises graves » de Lagadec et Guilhou (2002), deux chemins sont possibles pour engager une recherche sur les situations de crise : « Le premier, celui des rappels des commandements fondamentaux de la science, dans toute leur rigueur, leur noblesse » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.162). En d'autres termes, laisser ce champ de recherche de côté afin de privilégier le respect des règles « scientifiques » comme si « la science risquait de se perdre si elle reconnaissait l'existence du singulier » (Lagadec, 2007, p.10). Et, le deuxième chemin, adopté par les chercheurs sur le thème de la crise, « plus modeste, à priori moins « scientifique », plus ouvert à des démarches empiriques, acceptant la

nécessité et le risque de travaux sans le filet de sécurité d'une théorie solidement construite au préalable » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.163).

Dans le cadre de notre recherche, nous allons nous aligner avec ce deuxième chemin comme un bon nombre de recherches déjà engagées. En effet, nous défendons l'idée selon laquelle : une « approche partielle pour cerner et définir le phénomène de crise » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.164) vaut beaucoup mieux que de se cacher derrière des « obstacles » qui nous empêchent de traiter notre réalité du 21^{ème} siècle. Et ceci même si ce sujet nous « oblige à quelque modestie en matière théorique, à une nouvelle alliance entre théorie et pratique, intelligence et action » (Lagadec, 2007, p.11). En effet, la crise, ce terme dit « creux », « utilisé sans discernement » depuis des lustres (Lagadec, 2007, p.9), décrit parfaitement la réalité de notre environnement qui se doit d'être traitée.

Ainsi, nous passerons en revue quelques définitions proposées dans la littérature, en particulier dans le champ managérial, afin de mieux cerner cette notion. Nous tenterons de nous positionner par rapport à la littérature et finalement de déterminer la situation ou les situations qui permettent de rapprocher ou encore de décrire au mieux le contexte auquel les organisations tunisiennes se sont trouvées confrontées lors du « mouvement Arabe ». Mais il faut, tout d'abord, souligner que dans la littérature certaines distinctions ont été identifiées et définies permettant de fournir quelques repères pouvant être utilisés pour décrire les différentes situations de gestion.

1.3.1 Situation d'urgence

Nous allons définir la situation d'urgence en nous référant à l'ouvrage de Patrick Lagadec (1991), « La gestion des crises », où l'auteur distingue trois modes de fonctionnement d'un système : « la marche normale », « la situation perturbée » et « la dynamique de crise » (Lagadec, 1991, p.25).

La marche normale « correspond à un fonctionnement sans grands écarts : un ensemble de régulations permet au système de conserver un équilibre général qui lui assure son rythme de croisière. Naturellement, ce contexte de référence peut-être lui-même plus ou moins agité : calme ou déjà au bord de la rupture. Mais, globalement, il "tient" à l'intérieur d'un cadre encore reconnu ». Une fois qu'un « événement accidentel » porte atteinte à cette "normalité", cela entraîne une « situation perturbée ». Dans le cas où les fonctions spécialisées mises en œuvre permettent d'assurer le retour à la situation normale, nous faisons référence à une « situation d'urgence » (Lagadec, 1991, p.25).

Nous pouvons retenir la définition suivante :

La situation d'urgence est « une brèche spécifique à colmater, qui se produit dans un contexte stabilisé » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.172).

En d'autres termes, il s'agit d'« une simple brèche dans un fonctionnement général qui, globalement, n'est pas menacé. Des spécialistes de l'urgence sont capables de réduire ou colmater cette brèche sans trop de difficultés et dans des délais relativement brefs » (Lagadec, 1991, p.25). En effet, dans ce type de situation, il s'agit de « cas-types » bien délimités et identifiables pour lesquels des plans et des modes opératoires sont prédéfinis. « Tout est affaire ici de promptitude, de dextérité, d'entraînement. Quand l'incident croît en ampleur, des montées en puissance, des schémas organisationnels particuliers sont prévus, qui permettent de garder l'efficacité et la rigueur nécessaires » (Lagadec, 1991, pp.25-26). En outre, il faut savoir que « la crédibilité de ces experts, situés au sein des services de l'Etat et/ou des entreprises du secteur, n'est guère questionnée par les acteurs externes : on leur demande d'abord d'être efficaces, et on leur fait d'ailleurs volontiers à priori crédit de cette efficacité » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.173). Finalement, en ce qui concerne « la demande d'information publique », celle-ci est très loin d'être forte. « A la limite, un simple communiqué en fin d'intervention fait l'affaire. De façon générale, dans les

états-majors administratifs en charge de coordonner ces interventions, la culture d'information et de dialogue est longtemps restée limitée, voire minimale. Ce qui n'est pas surprenant : pour les univers stables, il n'y a guère de discussion sur les buts, le rôle de l'autorité technique est d'assurer le retour rapide à l'état antérieur » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.173).

1.3.2 Situation de crise

Comme nous l'avons mentionné précédemment, la crise revêt des formes extrêmement variées selon les différentes disciplines : économie, sociologie, psychologie, management, etc. Et même dans le cadre d'une seule et unique discipline, telle que le management, il existe également des conceptions différentes de la crise. Elle est « considérée tantôt comme un événement (Hermann, 1963; Mitroff et al, 1988; Weick, 1998; Lagadec, 1991) tantôt comme un processus (Perrow, 1984; Pauchant, 1988, Pauchant et Mitroff, 1992), il existe des aspects récurrents qui permettent de caractériser une situation de crise » (Altintas, Royer, 2008, p.6). Ainsi, une multitude de définitions sont proposées dans la littérature. Patrick Lagadec (1991), par exemple, reprend plusieurs définitions de la crise, dont celles de Charles Herman (1972), Uriel Rosenthal (1986), Julin Freund (1976), etc. A titre d'exemples :

"Une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et dont l'occurrence surprend les responsables » (Herman, 1972, p.13, repris de Lagadec, 1991, p.51).

« Une crise est une menace sérieuse affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social, qui en situation de forte pression et haute

incertitude nécessite la prise de décisions cruciales » (Rosenthal, 1989, p.10, repris de Lagadec, 1991, P.51).

Dans un registre plus managérial, nous retenons la définition suivante (Lagadec, Guilhou, 2002, p.175) :

« La crise c'est l'urgence plus la déstabilisation. Elle combine déferlement de difficultés, dérèglement dans le fonctionnement des organisations, divergences dans les choix fondamentaux ».

« La "chose" est là, en vraie grandeur ou, pire encore peut-être, à l'état de spectre sinistre. C'est immédiatement le choc et une sourde angoisse : que se passe-t-il donc ? On ne comprend pas, on reste incapable de nommer la difficulté, de cerner le problème » (Lagadec, 1991, p.29). En effet, la crise ne peut pas être ni « approchée », ni « prévenue » ou encore « résolue » « par de simples mesures techniques, définies par des spécialistes, imposées par l'autorité » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.176). Contrairement à l'urgence, dans une situation de crise, on sort des « cas types répertoriés » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.174). Nous avons plutôt affaire à des situations « de grande ampleur » ; « un événement majeur » (Lagadec, 1991). Il ne s'agit plus d'une simple brèche « dans un système stable, mais de problèmes et de menaces non circonscrits, dans l'espace, le temps, les acteurs, les coûts, etc. » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.174). C'est « l'avalanche brutale d'un nombre impressionnant de problèmes » et le « signe le plus fréquemment évoqué de ce déferlement est la saturation des réseaux de communication, le blocage des standards téléphoniques, des contradictions tactiques extrêmes que l'on ne trouve guère dans les simples accidents » (Lagadec, 1991, p.53).

Déferlement : la crise peut être considérée ici comme « une situation d'urgence qui déborde les capacités de traitement habituelles » (Lagadec, 1991, p.53).

En outre, « la crise atteint un lieu essentiel : celui des régulations générales du système » (Lagadec, 1991, p.54). En effet, face à une importante perturbation que ce soit d'origine interne ou externe, l'organisation se trouve incapable de faire face en se référant aux modes opératoires utilisés d'habitude. « Paradoxes et effets pervers viennent contrecarrer les actions lancées en vue de stabiliser la situation ; les dispositifs de réponse se grippent ; tout écart tend à s'aggraver au lieu de déclencher des phénomènes d'autocorrection ; les antagonismes virtuels deviennent manifestes ; les complémentarités manifestes tendent à se virtualiser ; les alliances deviennent temporaires et aléatoires ; les conflits s'aggravent ; les exigences contradictoires à satisfaire simultanément se multiplient ; on assiste au déploiement de processus magiques, et à la fuite dans l'imaginaire » (Lagadec, 1991, p.54).

Dérèglement : « nous n'avons plus seulement affaire ici à une "situation d'urgence" particulièrement marquée, mais à une menace de désagrégation du système » (Lagadec, 1991, p.54).

Le « déferlement » et le « dérèglement » entraînent « fragilisation » et « impuissance ». Mais « les mises en question fondamentales produisent de la déstabilisation, d'autant plus sensible que les deux premières atteintes ont déjà ébranlé le système ». En effet, « la perception est ici non plus seulement celle de l'urgence, ni même celle de la dégradation du système ». Il s'agit des « valeurs » ainsi que les « grands points de repère », aussi bien internes qu'externes qui apparaissent assez indéterminés (Lagadec, 1991, p.55).

Divergences : la menace de désintégration de l'univers de référence.

En effet, « les difficultés se font blocages absolus. Les inflexions mineures deviennent des aiguillages irréversibles » et « le contexte se met en résonance générale : tout le passé est réexaminé, toutes les cicatrices sont ré-ouvertes. On assiste à une prise en masse des problèmes, les situations de contradiction se multiplient et s'exacerbent (Lagadec, 1991, p.54).

La combinaison de ces trois phénomènes déferlement, dérèglement et divergences « entraîne un risque d'effondrement très difficile à maîtriser, surtout si les organisations ne sont préparées ni psychologiquement, ni par une réelle pratique d'anticipation à affronter ce type de forte turbulence » (Lagadec, 1991, p.55). Ainsi, « l'expertise devient une dimension majeure du traitement de l'événement » mais il ne se limite plus dans le cadre des institutions traditionnelles chargées des institutions d'urgence (Lagadec, Guilhou, 2002, p.173). De nouveaux acteurs interviennent pour la simple raison que la situation est beaucoup plus complexe qu'une simple brèche ou accident classique. « Plus déterminant encore, de la société émergent des exigences d'information, de consultation, de partage de décision qui ne sont plus compatibles avec l'approche antérieure ; les attitudes du type « on fait déjà tout pour vous, on se voit vraiment pas pourquoi on perdait du temps à vous informer-et si on le fait vous allez paniquer » ne sont plus du tout en phase avec les attentes sociales » (Lagadec, Guilhou, 2002, pp.173-174). Dans ce type de situation de crise, on exige plutôt des processus qui soient assez « clairs », « pertinents » et « crédibles faisant l'objet d'une information précise » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.176). Et pour finir, contrairement à l'urgence, le dirigeant ne doit plus se contenter de « donner des instructions, conduire des équipes d'intervention, mais il doit aussi occuper les fonctions de « ciment interne pour son organisation », « animateur de systèmes beaucoup plus ouverts » ainsi que « communicateur externe vers l'ensemble des autres intervenants et du public (au sens large : victimes, citoyens, actionnaires, marchés financiers, etc.) » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.176).

En ce qui concerne les typologies de crises, certaines classifications ont été établies. « On a introduit par exemple des dichotomies, en opposant « naturel » et « technologique », « crise conventionnelle » et « crise nucléaire », ce qui est lié à un « conflit » ou inscrit dans un contexte consensuel, etc. » (Lagadec, Guilhou, 2002, pp.165-166). Une des typologies les plus connues est celle de Mitroff et Pauchant (1989). Il s'agit d'un modèle dont l'un des axes permet de repérer les caractéristiques

« internes » ou « externes » de la crise et le deuxième concerne plutôt les dimensions « Techniques/ Economiques » ou « Humaines/ Sociales/ Organisationnelles » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.166).

Techniques/Economiques	
Interne	Externe
<ul style="list-style-type: none"> Défauts de produit/service Accidents dans les installations Panne informatique Information erronée, cachée Faillite 	<ul style="list-style-type: none"> Destruction majeure de l'environnement Défaillances du système à grande échelle Catastrophe naturelle OPA Crise gouvernementale Crise internationale
<ul style="list-style-type: none"> Echec pour s'adapter/changer Défaillance organisationnelle Mauvaises communications Sabotage Altération du produit en usine Rumeurs, diffamations Activités illégales Harcèlement sexuel Maladies du travail 	<ul style="list-style-type: none"> Projection symbolique Sabotage Terrorisme Enlèvements de dirigeants Altération du produit hors usine Contrefaçons Rumeurs, diffamations Grèves Boycotts
Humaines/sociales / organisationnelles	

Figure 1.1: Typologie des situations de crise (Lagadec, Guilhou, 2002, p.166)

En conclusion, nous savons à ce stade que la situation de crise est loin d'être une simple brèche bien maîtrisée telle que la situation d'urgence ; il s'agit plutôt d'un « événement majeur » de grande ampleur. Toutefois, « il y a plus perturbant encore : tout au long de ses ramifications, sur chacune de ses facettes », la crise « va entrer en interaction avec son environnement. Ce contexte dans lequel il prend place va lui donner ses caractéristiques ultimes, sa force globale de déstabilisation » (Lagadec, 1991, p.40).

En effet, la crise entre en « interaction » ou encore en « résonance » avec son contexte ; que ce soit géographique, cognitif, symbolique, politique, culturel, etc., qui

va « en dehors des caractéristiques intrinsèques à la défaillance » contribuer à construire l'événement. Tous ces facteurs "extérieurs" vont, en fait, donner forme à l'événement. « On peut alors assister, même à partir d'un "grain de sable", à des phénomènes de résonance de très grande ampleur ». La crise peut prendre une « ampleur nouvelle » et peut même changer de trajectoire, « tels ces cyclones capables de tromper toutes les prévisions » (Lagadec, 1991, p.40). A titre d'exemple : « une perturbation de nature sociale intervenant dans un contexte de grande tension risquera fort, selon l'expression consacrée, d'être l'étincelle qui met le feu aux poudres » (Lagadec, 1991, p.40).

Ainsi, pour conclure, nous pouvons constater « la profonde dualité du phénomène » : la crise est une « dynamique intrinsèque » et « une réalité faite par ce qui lui est extérieur ». Elle est à la fois « fruit d'une maturation et origine du processus de rupture » (Lagadec, 1991, p. 41).

1.3.3 Situation de rupture

« Il y a un avant et un après, sans retour possible à l'état intérieur » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.177).

Le trait le plus évident de la situation de rupture est « la perte des références », et « cela quels que soient les aspects du problème considéré » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.177). En effet, tout « ce qui relevait de l'évidence « naturelle » apparaît soudain susceptible de remises en cause : plus rien ne peut être tenu pour encore assuré » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.177). Dans ce type de situation, contrairement à la crise qui se focalise sur un problème particulier, « un questionnement s'ouvre dans toutes les directions » aussi bien concernant « la pérennité des systèmes les mieux établis »,

« les sécurités les plus indiscutables », « les repères d'identité », « la fonction sociale et les règles du jeu », « les définitions, délimitations, catégorisations », etc. (Lagadec, Guilhou, 2002, p.177). Tout devient assez « hybride » et « flou » ce qui provoque une « profonde déstabilisation » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.177). En effet, dans ce type de situation, « on se bat sur tous les fronts à la fois ». La rupture s'impose « sur tout le théâtre d'opérations alors qu'on commence à peine à la discerner sur tel ou tel point en particulier » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.178).

Nous retenons dans le cadre de notre travail la définition suivante :

« Une rupture est une discontinuité brutale et définitive qui opère par décomposition-recomposition des principes fondateurs les plus essentiels d'un système : visions du monde et missions, repères et valeurs, identités et légitimités, règles du jeu et structures des relations tant en internes qu'avec l'extérieur, modes de régulation et de communication » (Lagadec, 2000, p.81)

Ainsi, la situation de rupture entraîne à la fois un sentiment d' « extrême confusion », de « déjà là », de « vulnérabilité », d'« accablement », « d'impuissance » et « de perte ». En effet, « en raison du nombre des problèmes de fond qui jaillissent et entrent en résonance », on sent qu'on se bat contre tout et pour tout afin d'éviter la moindre possibilité de retour en arrière. Et c'est ce qui déclenche continuellement des situations de crises. En fait, « n'importe quelle affection, même bénigne, tend à conduire à une crise, à des crises dans la crise » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.179). Et ces différentes crises donnent lieu à des phénomènes de mises en résonance instantanés et multiformes ; des bulles d'opinion, d'avantage : puissamment ancrées dans les déséquilibres profonds du système, elles sont d'emblée résistantes aux traitements conventionnels » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.179).

Finalement, en ce qui concerne l'univers stratégique de la rupture, ce dernier se caractérise par des traits beaucoup plus complexes que ceux de la crise. En effet, dans

ce type de situations « on a affaire à des méta-systèmes qui perdent leurs références, et leurs identités » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.180). Le public au sens large, s'attend à « des réponses assez claires et nouvelles qui répondent aux attentes » et plus particulièrement à de nouvelles visions du monde, à de nouvelles voies, etc. En effet, la rupture doit s'opérer « entre de multiples pôles, émergents pour la plupart, selon des règles à réinventer, refonder, renégocier » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.180).

Pour conclure, toutes ces définitions et ces distinctions nous ont permis de cerner au mieux la notion de crise ainsi que les différentes situations auxquelles nous faisons face à notre époque. Mais il demeure, qu'il ne s'agit ici que d'une classification partielle à laquelle nous pouvons nous référer ; la situation de crise est avant tout « une situation singulière » (Lagadec, 2007, 1991, 2002) qui trouve sa définition dans son propre contexte. Tout ce que nous pouvons retenir comme points de référence est que « les ruptures ouvrent sur de vastes horizons à construire, il ne s'agit pas de réunir des outils, comme pour les urgences. Ni même de rassembler des équipes et des capacités d'intervention coordonnées, comme pour les crises. Il s'agit de se repositionner, collectivement, de façon fondamentale, pour reconstruire des visions tout autres, et des modalités de fonctionnement suivant de nouvelles logiques. Mais sans pouvoir arrêter, ne serait-ce qu'un instant, les machineries sociales... » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.180). En outre, « alors que, dans l'urgence, on doit se focaliser sur les solutions à apporter, alors que dans la crise, il faut se questionner sur les problèmes en cause, pour les ruptures, on est rapidement confronté à des séries de symptômes : il est difficile de cerner un champ d'examen, de poser un diagnostic, d'atteindre les racines d'un phénomène, de les traiter, sans se perdre rapidement dans des labyrinthes ouvrant sur d'autres labyrinthes » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.179). Enfin, « alors que la crise se présente comme un phénomène relativement focalisé- c'est une urgence qui fuse hors des limites habituelles et provoque des mises en résonance de plus en plus amples- la rupture renvoie à des champs de plus en plus

vastes, hétérogènes, et cependant reliés entre eux par des liens qui tiennent aux structures fondamentales des systèmes en cause » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.179).

Et pour finir, « bien sûr, ce qui est crise pour l'un peut être simple difficulté pour un autre, opportunité pour un troisième. La notion de crise est éminemment relative » (Lagadec, 1991, p.26). Il faut savoir que nous nous sommes habitués à percevoir la situation de crise comme « une réelle menace » aux organisations, comme une « situation destructrice pouvant générer d'importantes pertes » « humaines », « matérielles », etc. (Altintas, Royer, 2008, p.4). Toutefois, il faut aussi retenir que ces mêmes situations de crise sous toutes leurs formes doivent être aussi perçues dans certaines situations comme des « ruptures créatrices », des « moments de vérité » ou encore « une opportunité » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.165). En effet, elles peuvent constituer « des opportunités de changement » et elles peuvent aussi « révéler des faiblesses peu visibles en période de stabilité et par suite déclencher un processus d'apprentissage » (Altintas, Royer, 2008, p.4).

1.4 Management des situations de crise

« Si prévoir c'est gouverner, l'imprévisible est-il gouvernable ? » (Volpi, R., 2003, p.2)

Comme nous l'avons présenté précédemment, de nos jours « nos sociétés sont de plus en plus aux prises avec les situations de turbulences sévères, les surprises « impensables », les environnements chaotiques ». En outre, nous savons que les crises actuelles « n'interviennent plus seulement à la marge de nos systèmes mais au cœur, non plus de façon accidentelle mais structurelle. Elles sortent, en effet, du domaine de la défaillance spécifique pour entrer en force dans ceux de la sécurité nationale, du développement durable, de la résilience de nos sociétés ». Nous assistons

continuellement à des « changements climatiques et déstructurations écologiques », à des « complexités technologiques et interdépendances globales entre grands réseaux vitaux », à des « irruptions concurrentielles sur des principes totalement nouveaux », à des « bouleversements démographiques et menaces de santé publique planétaires », à des « ruptures géopolitiques et déchirements culturels », à des « violences et terrorisme » et la liste est encore très longue. En définitive, nous vivons dans un monde « dont la crise-rupture est le moteur même ». Le chaotique est devenu « le mode d'état le plus « normal » » de notre société (Lagadec, 2007, pp.347-348).

Face à la récurrence de ces événements, « la crise est devenue un terme très évoqué dans le monde » quel que soit le domaine étudié (Chebbi, Pereira Pündrich, 2009, p.3). Dans le champ managérial, en particulier, l'aptitude au pilotage des « crises majeures » et des « ruptures » est devenue « une dimension capitale de la gouvernance » (Lagadec, 2007, p.348). En effet, dans la continuité des études portant sur la définition de la notion de « crise », « d'urgence », de « rupture », etc., d'autres chercheurs se sont plutôt penchés sur les particularités managériales de ces multiples situations. Toujours en empruntant un « positionnement partiellement scientifique » (Lagadec, Guilhou, 2002), plusieurs études ont été et continuent à être élaborées aussi bien dans la communauté francophone qu'anglophone, portant différentes appellations telles que : « gestion de crise », « cindyniques ou sciences des dangers », « gestion de projet à risque », « management des risques », « management de l'extrême », « organisation de la fiabilité », etc. (Lièvre, Gautier, 2009, p.2).

La littérature est abondante sur ce sujet. Depuis les années 1980, « il existe des dizaines d'ouvrages et de manuels en matière de gestion de crise » (Lagadec, 2007, p.18) qui nous permettent de définir et de dégager « quelques repères » ainsi qu'un « savoir-faire de base » :

– « les savoirs : notion de crise, familles de crise, grands cas connus, etc. ;

- les outils : plans de crises, fiches réflexes, salles de crise, rôles, matériels et outils, etc. ;
- les comportements : direction, communication, etc. ;
- l'apprentissage : exercice, retours d'expérience, etc. » (Lagadec, 2007, p.353).

Nous savons que « chaque crise est unique avec ses propres caractéristiques, son contexte et ses facteurs déclencheurs » (Chebbi, Pereira Püdrich, 2009, p.4). Certes les différentes situations peuvent comporter assez de points communs. Elles peuvent aussi se mélanger ou se poursuivre dans la réalité comme nous l'avions présenté dans la partie précédente. Toutefois, il demeure que « la crise est d'abord mise en lumière par des phénomènes singuliers » (Lagadec, 2007, p.350). « Par crise, on entend précisément le fait pour un événement, une dynamique, de ne pas s'inscrire dans les références, les cadres et les cases en vigueur » (Lagadec, 2007, p.349).

Ainsi, en ce qui concerne ces différentes études réalisées :

- Que devons-nous retenir?
- Pouvons-nous généraliser les résultats constatés : les plans de crises, les fiches, etc.?
- Y-a-t-il réellement des modèles managériaux qui nous permettent de faire face à ces multiples situations ?
- Si oui, pourquoi semblons-nous alors continuellement « en retard d'une crise » (Lagadec, 2007, p.347) (si l'on pense aux exemples tels que l'attentat du 11 septembre ou encore le cyclone de Katrina) ?

Pour répondre à ces différentes questions, nous nous sommes basés principalement sur les travaux de Patric Lagadec (1991, 2002, 2007) qui s'est intéressé particulièrement à ce sujet. En effet, l'auteur nous explique, qu'en ce qui concerne les situations de crise, « nous ne sommes pas démunis en matière de contenu » comme

nous l'avons déjà présenté. Certes, toutes ces études nous permettent de faire découvrir « le domaine », « les savoirs » ainsi que les « outils à disposition ». En outre, elles nous apportent « des réponses » ainsi que « des cadrages un peu « rassurants », qui sont « les bienvenus dans un champ qui inquiète par construction ». Toutefois, nous devons « prendre garde à ne pas s'enfermer rapidement dans des sillons trop bien tracés, qui deviendraient de dangereuses ornières » (Lagadec, 2007, p.20). En effet, les situations auxquelles nous faisons face de nos jours « ne sont pas de simples brèches passagères appelant une série d'interventions techniques et de savoir-faire bien formatés, que les spécialistes doivent avoir appris à maîtriser. La question des crises ne peut plus être traitée comme simple prolongement du domaine des secours d'urgence, perçue comme une somme de réponses opérationnelles, inscrites dans des scripts bien arrêtés » (Lagadec, 2007, p.2). Et, « il faut y insister lourdement : la crise, c'est d'abord l'expérience du vertige personnel, et collectif, devant l'incompréhensible, le provoquant. Rien ne peut venir hâtivement effacer ce vide. Se préparer à la crise, ce n'est pas apprendre des réponses, c'est se mettre en capacité d'affronter la perte de sens, le bord du gouffre, l'effacement des réponses préprogrammées. Si les cadres habituels marchent, nous ne sommes pas dans le registre de la crise, mais celui de l'intervention d'urgence, des secours » (Lagadec, 2007, p.14).

Ainsi, « si le propre de la crise est de déstabiliser par le fait que l'on a perdu ses références, que les scripts à disposition ne fonctionnent plus, que les outils ne donnent plus satisfaction », alors toutes ces « connaissances » ou encore le « savoir-faire » « acquis dans les années 80-90, sur la base d'événements et de dynamiques bien moins complexes qu'aujourd'hui » peuvent se montrer assez limités pour le traitement des nouvelles crises. Plus encore, cette « formation » ou encore ces études inscrites « dans la délivrance de règles, de scripts, peuvent rapidement se révéler « contre-productives » (Lagadec, 2007, p.20). En effet, le sujet invite à la « prudence ». Nous ne pouvons brandir ni de « vérité générale » ni même de

« modèle acquis » en ce qui concerne le management des situations de crise. « Le tout peut se transformer », le simple détail peut « tout faire basculer » et l'incertitude peut « transformer en question » tout ce que l'on tenait pour « acquis » (Lagadec, 2007, p.11).

« Les multiples couches de la crise se croisent et se recroisent, ne laissant aucune solution simple à portée de la main » (Lagadec, 2007, p.15).

A ce stade, nous nous sommes trouvés avec encore plus de questions que de réponses. Nous sommes habitués à toujours avoir à notre disposition « des schémas prévus » et « des moyens logistiques » prêts à être appliqués en cas d'intervention (Lagadec, 1991, p.171). En effet, « nos cultures intellectuelles, nos ancrages psychologiques, nos institutions comme nos outils » ont été « forgés pour travailler dans les univers stabilisés, sagement ancrés autour de moyennes raisonnables (avec des capacités d'anticipation et de rattrapage en cas d'écart à la marge) ». Et, voilà que « nos références, à commencer par les plus essentielles, se révèlent plus qu'inefficaces : hors de propos » face aux défis de notre époque (Lagadec, 2007, p.5).

Dans les années 1970, Edgar Morin avait même « bien tenté de lancer une science des crises – « crisologie » selon son propre terme. Il en avait mesuré la difficulté » (Lagadec, 2007, p.5) :

« Il n'y a pas de science du singulier, il n'y a pas de science de l'événement, c'est là un des points les plus assurés d'une vulgate théorique encore dominante. L'événement a été chassé dans la mesure où il a été identifié à la singularité, la contingence, l'accident, l'irréductibilité, le vécu. Il a été chassé non seulement des sciences physico-chimiques, mais aussi de la sociologie, qui tend à s'organiser autour de lois, modèles, structures, systèmes », (Edgar Morin, 1972, p.6).

Alors que faire ? De nos jours, « toute organisation peut-être confrontée à une crise. Tout responsable, peut être projeté dans des phénomènes de ruptures brutales et de turbulences particulièrement déstabilisantes, liés aux causes les plus diverses ». Toutefois, nos « outils » et nos « leviers » ne fonctionnent plus » (Lagadec, 1991, p.280).

Tout d'abord, « il faut lucidement reconnaître la tendance, y compris chez ceux qui ont la responsabilité de penser le monde, à éviter ces domaines obscurs où la normalité ne fonctionne plus comme protection » (Lagadec, 2007, p.14). En effet, plusieurs chercheurs, tout comme pour le cas de la définition même du terme « crise », ont fui ou ils continuent encore à fuir ce champ de recherches en particulier puisqu'il impose une remise en question et un « renouvellement de la pensée » et des « logiques d'action » (Lagadec, 2007, p.8).

Nous savons certes que « toute mutation dans l'ordre des choses, toute tentative de «renouvellement » de « la pensée » comme des « logiques d'action », « provoque une montée des résistances – à la mesure des problèmes soulevés » (Lagadec, 2007, p.8). Toutefois, acceptons-nous de continuer à vivre encore et encore des catastrophes telles que « la canicule de l'été 2003 », « la grippe A », « les attentats du 7 Juillet 2005 à Londres », « Verglas en 1998 au Québec », « la tempête au sud de la France en novembre 1982 », « la crise financière, économique, sociétale de 2008 », « les attentats du 11 septembre 2001 aux Etats-Unis », « la crise en Syrie » ? Et la liste est encore trop longue.

« Quelle est la probabilité d'un acte terroriste hors-cadre ? Quelle est la probabilité d'une mutation virale ? Comment appliquer un plan de crise dans un pays qui n'a plus d'État ? Comment opérer en cas de black-out de longue durée en matière d'électricité ou d'Internet ? Comment – car il y a aussi du radical dans notre

environnement – se mouvoir dans un monde où les pulsions de mort semblent de plus en plus prégnantes? » (Lagadec, 2007, p.348).

Face à ces multiples questions, Patrick Lagadec, Xavier Guilhou, etc., se sont penchés particulièrement sur ce sujet et nous apprennent, que pour traiter les situations de crise ou de rupture, il faut avant tout rompre avec « nos comforts managériaux ». En effet, pour affronter les défis de notre temps, « il faut prendre de nouvelles initiatives » (Lagadec, 2007, p.347). « Il ne s'agit pas uniquement de défensive ». Il va plutôt falloir « se mouvoir, et se montrer créatif tant dans les visions que dans les réalisations sur ces terrains mouvants, chaotiques. Qui ne fait que les fuir, intellectuellement et bien plus encore : viscéralement, ne pourra pas tracer des routes nouvelles, ne pourra que se replier de sur les petites poches résiduelles, de plus en plus limitées, répondant aux exigences d'une culture obsolète de stabilité et de prévisibilité » (Lagadec, 2007, p.7).

Ainsi, avant toute chose, il faut savoir qu'à l'inverse de « la tendance naturelle » d'avoir « à disposition tous ses moyens logistiques, toutes ses forces, pour intervenir et appliquer les schémas prévus. Une autre logique doit prévaloir » (Lagadec, 1991, pp.171-172) : « il n'existe ni recettes ni circuits courts pour traiter ces grands moments de vérité et d'aberration que sont les crises » (Lagadec, 1991, p.280). En effet, pour traiter la crise, il faut « accepter le risque du non modèle, ou du modèle encore indéterminé » (Lagadec, 2007, p.350). La réalité de notre univers échappe « à tout modèle managérial assuré » (Lagadec, Guilhou, 2002, pp.157-158). Certes, « les principes », « les règles », les « méthodes », et les connaissances en général, que nous détenons à travers la théorie peuvent nous « guider » en gestion de crise ; toutefois, elles ne peuvent être considérées comme des « lois » ou encore comme des « normes » à respecter (Lagadec, 2007, p.351). Pour faire face aux défis de notre époque, il ne s'agit plus d' « apprendre des réponses », mais de se mettre plutôt en capacité d'affronter « la perte de sens », « le bord du gouffre » et « l'effacement des

réponses préprogrammées » (Lagadec, 2007, p.14). « L'aptitude au pilotage » en univers de « crises majeures » ainsi que de « ruptures » appelle à « de nouveaux concepts, de nouvelles formes d'intelligence de l'action. Il ne s'agit plus d'un problème tactique, mais d'enjeux stratégiques. Il ne s'agit plus d'une question d'application, mais d'intelligence fondamentale » (Lagadec, 2007, pp.2-3).

Nous reprenons ici l'idée de Coral Bell spécialiste des crises internationales, mentionnée dans l'article de Lagadec et Guilhou, « la condition de survenue des crises graves », et dont la portée de son message, comme le considère ces deux auteurs est « tout à fait générale » et s'applique aussi bien sur « le plan managérial et sur le plan théorique » (Lagadec, Guilhou, 2002, pp.160-161):

" Les crises internationales sont généralement au confluent de nombreuses décisions d'origines disparates; certaines d'entre elles sont aussi obscures et lointaines que des rivières souterraines qui ne parviennent à la surface et n'acquièrent de visibilité qu'au moment de la crise. Théoriser à leur sujet, ou même poser des questions à leur propos, ne se fait pas sans risque de comparer des objets incomparables. Les événements ne possèdent pas de liens de symétrie, les processus de décision sont difficilement cernables. Même les notions de "décision", de "décideurs" se révèlent souvent des mirages lorsque l'on se rapproche de la réalité. Il y a là une leçon de prudence tout à fait essentielle, mettant en garde contre l'idée que la gestion de crise pourrait être réduite à une panoplie de règles et de théorèmes pouvant être enseignés aux décideurs. Les facteurs de succès sont plutôt l'imagination historique, la créativité intellectuelle et la capacité à percevoir les signaux des partenaires. Ces aptitudes sont difficiles à enseigner, et, assurément, la tendance à fonder la réponse sur un système de règles, elles-mêmes fondées sur des précédents connus, peut avoir un effet très contre-productif. La gestion de crise doit donc, sans aucun doute, être enseignée comme un art ou un savoir-faire, non comme une science; comme pour les autres arts, le succès peut dépendre de la capacité à s'écarter des règles et des précédents. Il doit

en résulter une grande circonspection vis-à-vis de tout grand projet qui viserait à atteindre un haut niveau d'abstraction dans l'analyse des crises. L'abstraction implique la simplification, ce qui conduit à une certaine falsification. Comme l'a écrit un jour le Dr. Kissinger, "l'Histoire est plus complexe que l'analyse de système", et cela pourrait bien servir de leitmotiv au gestionnaire de crise. Et même l'expression "gestion de crise" apparaît-elle assez préoccupante, en raison du mot "gestion" qui implique une activité rationnelle, dépassionnée, marquée par le calcul, bien balancée, conduite avec jugement, à un rythme normal, avec une attention au long terme par opposition aux considérations de court terme. Dans la réalité, la gestion de crise répond à des caractéristiques toutes autres : elle est marquée par l'improvisation, la pression du temps et des événements, le travail dans le brouillard et l'ambiguïté. Il faudrait donc plutôt parler de "marchandage de crise" ou de "diplomatie de crise", ces termes évoquant moins l'idée d'un objet sous contrôle. En dépit de toutes ces remarques, il n'en demeure pas moins que les responsables doivent se préparer à ces épisodes de dérapage (...). Il est clair que face aux défis de notre univers actuel, « de véritables ruptures dans les schémas traditionnels du mode de gestion de nos organisations » (Lagadec, 1991, p.277) sont à opérer.

Très modestement, nous tenterons, pour conclure, d'exposer quelques impératifs de conduite managériale en temps de crise. Il ne s'agit pas de fournir des réponses ou encore des recettes miracles pour faire face aux situations de crise, mais nous essayons plutôt de susciter, un mouvement marqué par « la créativité » individuelle et collective (Lagadec, 1991, p.9). Comme le précise Patrick Lagadec (1991), nous ne pourrions fournir d'« assurance tous risques » face aux situations de crise (Lagadec, 1991, p.9), mais nous pouvons par contre apporter des « outils de réflexion nécessaires à un raisonnement et une action stratégiques en univers déstructuré » (Lagadec, 1991, p.280).

Ainsi, en ce qui concerne « les schémas traditionnels du mode de gestion » en général, « ces derniers ont le plus souvent été pensés pour des contextes relativement stables, à incertitude modérée et circonscrite, dans lesquels les conséquences d'une défaillance étaient limitées tant en ampleur qu'en gravité. Nous sommes aujourd'hui dans un tout autre univers. La "solution" n'est pas dans une crispation sur les modèles archaïques : centralisation, uniformisation, hiérarchisation stricte, cloisonnement, secret,... ; dont l'avantage certain est de permettre une attribution aisée des blâmes pour les échecs auxquels on se résigne. ! Bien au contraire, et les travaux sur les grands systèmes complexes (y compris militaires), le soulignent : la réponse à la complexité doit être recherchée dans la différenciation organisationnelle et la coordination; la réplique à l'incertitude ne peut être qu'un plus faible degré de rigidité et de centralisation; l'incertitude appelle des structures plates, non des modèles pyramidaux » (Lagadec, 1991, p.277).

En outre, « le mode de fonctionnement » ainsi que « les responsabilités de chaque organisation et sous-organisation » sont aussi à repenser. En effet, « les systèmes doivent faire preuve d'une flexibilité radicalement nouvelle. L'exceptionnel étant possible à tout moment, chacun, chaque équipe doit être prêt à se mobiliser pour porter assistance à un point défaillant ou vulnérable de l'organisation : cela suppose des modèles de responsabilité à géométrie variable. Les crises n'étant souvent annoncées que par des signaux de faible intensité, chacun, chaque équipe doit se considérer comme investi d'une fonction de vigilance générale : personne n'est plus à l'abri dans son alvéole, prêt à renforcer ses cloisons si le grand vent de la crise se met à souffler sur ses voisins. Les crises étant des réalités aussi bien internes qu'externes – la frontière disparaît même entre ces deux mondes – chacun, chaque équipe a le devoir de cultiver un grand nombre de relations avec son environnement : pour développer, à travers une information et des échanges de qualité, non seulement son "image" mais, bien plus en profondeur, la pertinence sociale de son action, sa crédibilité, sa légitimité » (Lagadec, 1991, p.277).

Des ruptures sont aussi à opérer au niveau de l'exercice de l'autorité. En effet, « la conduite des systèmes en univers structurellement instable nécessite moins la fixation de buts précis que la détermination d'orientations, moins la définition de tactiques que la génération de multiples variantes, moins le rappel des réponses admises et règlements ayant force de loi que la mise à l'étude des questions nouvelles et la recherche de sens. Il ne s'agit plus de faire marcher au pas une série d'entités disjointes, jalouses de leur autonomie, entretenues dans leurs conflits de territoire, mais de savoir animer un enchevêtrement d'interdépendances dont la richesse tient précisément à la capacité à opérer en commun, sur une base d'émulation et non de guerre intestine. Est-ce à dire que l'on minore la question du pilotage, de la responsabilité ? Certainement pas. Les structures de commandement sont absolument nécessaires pour éviter implosions, fragmentations et dilutions générales; mais le cadre d'intervention de ces structures est totalement à repenser : les décisions doivent plus que jamais passer par la consultation, la discussion, la négociation » (Lagadec, 1991, p.277).

Et sans oublier bien sûr, que « la survie de chaque organisation est liée à l'aptitude à opérer de façon judicieuse en temps de crise. Les crises étant peu fréquentes, la nécessité de conduire des simulations, de se soumettre à des entraînements exigeants, devient essentielle. Il ne s'agit plus seulement d'exercices d'urgence (type "évacuation de bâtiment"), mais d'entraînement à la conduite stratégique en univers déstructuré. Il faut cultiver cette capacité à réagir, individuellement, en équipe et en réseau, en situation de hautes turbulences. Ces efforts, considérés naguère comme du temps perdu, doivent être intégrés dans les fonctions normales à assurer par toute institution : il y va tout simplement de sa survie qui se joue beaucoup plus qu'auparavant sur l'aptitude à faire face aux situations de rupture; ces dernières ne sont plus à fréquence décennale ou centenaire : elles font désormais (presque) partie du quotidien » (Lagadec, 1991, p.278).

En définitif, nous savons à partir de ces quelques impératifs que pour assurer la survie de nos organisations à l'heure actuelle, une réelle mutation dans les organisations est à opérer. En effet, ce qui est dorénavant demandé aux décideurs, « c'est d'apporter une intelligence plus globale du système dans lequel on se trouve, de fournir du sens lorsque l'ambiguïté est trop forte, de garantir des moyens minima, de débloquer les problèmes particuliers qui ne peuvent l'être que par l'intervention d'un niveau supérieur de complexité (et non seulement de pouvoir) » (Lagadec, 1991, p.278). En outre, « il s'agit moins de tout analyser, disséquer, expliquer, faire rentrer dans des nomenclatures, que de tenter de percevoir, de ressentir, de comprendre. La logique doit être complétée par l'intuitif, la connaissance par la perception et par le partage de ces perceptions, avec des partenaires inhabituels » (Lagadec, 2007, p.22). Et tout cela « suppose, dès aujourd'hui, de réflexion et de réorientation en matière de formation, initiale et continue, des décideurs : la créativité, l'ouverture aux questions de valeurs, la préparation à la négociation, la capacité à opérer et inventer positivement en univers déstructuré, doivent faire partie du bagage du dirigeant » (Lagadec, 1991, p.278). Mais à notre avis, il ne s'agit pas ici seulement du problème du dirigeant. En effet, tout le monde doit se préparer « à habiter de façon créative un monde de crises et de ruptures, aux limites du chaotique – voire dans le chaotique » (Lagadec, 2007, p.18).

Pour surmonter les situations de crise de notre époque, nous devons « faire preuve de grandes capacités d'initiatives, d'adaptabilité, de créativité...! Il faudra bien souvent poser des actes "incroyables" » (Lagadec, 1991, pp.171-172).

Nous sommes « parfaitement conscients » que le traitement des situations de crises et de ruptures exige une réelle « révolution culturelle » dans les organisations (Lagadec, 1991, p.278). Que des ruptures s'imposent aussi bien dans nos « cadres de référence », l'exercice de « l'autorité », « le mode de fonctionnement ainsi que les responsabilités de chaque organisation et sous-organisations » (Lagadec, 1991). En

outre, nous savons que « pareille démarche est certes difficile à vivre, car elle suppose de rompre avec des habitudes d'autant plus ancrées qu'elles apportent, au-delà du confort identitaire et statutaire, un sentiment de protection vis-à-vis de l'inattendu. Cela suppose de casser des certitudes, de sortir des logiques de moyenne, de déplacer radicalement les points de vue, d'accepter des logiques floues, de supporter la coexistence de logiques contradictoires, de tolérer les situations sans solutions simples » (Lagadec, 2007, p.22). En définitif, un basculement dans « les cadres de notre pensée managériale et de gouvernance » est à opérer (Lagadec, 2007, p.6). Toutefois celui « qui ne se prépare pas, avec obstination, à affronter la crise sera bientôt livré à son empire » (Lagadec, 1991, p.279).

Pour conclure, il faut aussi savoir que « ce foisonnement de complexité, ces ruptures et ces failles en tous sens, ces impératifs d'action, peuvent aussi constituer de précieuses opportunités. En libérant des personnalités, en permettant de nouvelles modalités d'organisation et d'action collective, en faisant exploser les carcans qui paralysent, les crises peuvent aussi se révéler fécondes, pour ceux tout au moins qui s'y sont préparés – et qui bénéficient aussi, le moment venu, du facteur chance sans lequel on ne s'extirpe pas d'une crise. Ouvrant sur la créativité, la crise peut ainsi être approchée comme une clé utile parfois indispensable pour le développement d'un monde qui ne peut progresser qu'au travers de ruptures et d'innovations hardies » (Lagadec, 1991, p.279). L'exemple qui nous vient à l'esprit est le livre de Nonaka et Takeuchi (1995) intitulé « La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante », où les deux auteurs nous expliquent comment des entreprises japonaises telle que « Nissan » ont introduit intentionnellement de la « fluctuation » dans une organisation afin de provoquer ce qu'ils appellent « le chaos créatif ». Nous reprenons ici quelques idées :

« Quand la fluctuation est introduite dans une organisation, ses membres sont confrontés à une rupture des routines, des habitudes et des schémas cognitifs.

Winograd et Flores (1986) mettent l'accent sur l'importance de telles ruptures périodiques dans le développement de la perception humaine. Une rupture se réfère à une interruption de notre état d'être habituel et confortable. Quand nous nous trouvons face à une telle rupture, une opportunité nous est offerte de reconsidérer notre pensée et notre perspective fondamentale. En d'autres mots, nous commençons à interroger la validité de nos attitudes de base envers le monde. Un tel processus nécessite un engagement personnel profond des individus. Une rupture demande que nous tournions notre attention vers le dialogue comme moyen d'interaction sociale, nous aidant à créer de nouveaux concepts. Ce processus « continu » de questionnement et de remise en question des prémisses par les membres de l'organisation encourage la création de connaissances organisationnelles. Une fluctuation environnementale provoque une rupture dans l'organisation au départ de laquelle la nouvelle connaissance peut être créée. Certains ont baptisé ce phénomène « d'ordre provenant du bruit » ou « ordre provenant du chaos ». Le chaos est généré de façon naturelle quand l'organisation fait face à une crise réelle, [...]. Il peut aussi être intentionnellement créé quand les dirigeants de l'organisation essaient d'évoquer un « sens de la crise » parmi les membres de l'organisation en proposant des buts porteurs de défis. [...]. Ce chaos intentionnel qu'on a appelé « chaos créatif », [...], agit comme un déclencheur pour que les membres pris individuellement modifient leurs manières fondamentales de penser ». Il « aide aussi à extérioriser les connaissances tacites » (Nonaka, Takeuchi, 1995, pp.102-104).

1.5 Conclusion

Dans ce premier chapitre, nous avons d'abord distingué les concepts de révolte et de révolution qui sont parfois confondus. Nous avons défini les caractéristiques de chacun d'eux en se référant à différents ouvrages afin de pouvoir par la suite situer ce qui s'est passé en Tunisie durant la période du printemps arabe. Après ce bref tour d'horizon, nous avons distingué les différentes situations de crise, d'urgence, extrême

et de rupture sous un angle managérial pour en aborder les différentes définitions et caractéristiques. Enfin, nous avons étudié le management des situations de crise à travers les différentes recherches réalisées. Nous avons retenu en particulier les études de Patrick Lagadec qui mettent l'accent sur l'importance de la créativité individuelle et organisationnelle pour faire face aux différentes situations de crise. Cette approche managériale sera développée en profondeur dans le prochain chapitre.

CHAPITRE 2

DU CONCEPT DE CREATIVITE AU MANAGEMENT DE LA CREATIVITE ORGANISATIONNELLE

2.1 Introduction

Dans ce deuxième chapitre nous partons de l'idée, présentée précédemment, selon laquelle la créativité appliquée à l'organisation est indispensable pour faire face aux défis de notre époque que sont « les crises » et « les ruptures ». A cet effet, nous allons consacrer notre deuxième chapitre à la créativité. Nous tenterons dans une première partie, de présenter la notion de créativité en général ainsi que la créativité organisationnelle en particulier. Dans ce cadre, nous tenterons dans un premier temps de présenter la notion de créativité et d'examiner son origine ainsi que son évolution à travers l'histoire. Ensuite, nous nous concentrerons en particulier dans sur la créativité organisationnelle qui nous intéresse dans le cadre de ce travail. Nous présenterons les principales conceptions ainsi que les différents modèles de créativité organisationnelle présentées dans la littérature pour nous concentrer par la suite sur ceux que nous allons retenir.

2.2 De la notion de créativité à la créativité organisationnelle

« Le terme « créativité » est à la mode, présent partout. Les sites web ou les ouvrages qui dispensent leurs conseils pour développer le potentiel créatif de l'humain ne se compte pas. Si vous vous amusez à donner en pâture le mot « créativité » à Google, vous récolterez en quarante-huit secondes, 2670 000 réponses se rapportant au mot créativité. Si vous faites le même exercice avec le mot « creativity », vous obtiendrez en vingt-deux secondes, 84 900 000 réponses » (Deriaz, 2006, p.1). Et si vous tentez

même de chercher une définition de la créativité, vous serez étonné par le nombre de réponses que vous pourriez récolter. A titre d'exemple, l'ouvrage de Camille Carrier (1997, p.12), « De la créativité à l'intrapreneuriat », recense plusieurs :

« La créativité est une aptitude de l'individu à créer, à produire des idées neuves et réalisables, à combiner et à réorganiser des éléments »	Bernard Demory
« La capacité de faire appel à son imagination pour réorganiser l'existant en vue de trouver des solutions innovatrices »	A.F. Osborn
« La créativité est un processus intellectuel qui vise à provoquer le plus d'associations possibles afin d'arriver à une nouvelle synthèse, un nouvel arrangement d'où surgiront des nouveautés conceptuelles, des stratégies inattendues, des innovations »	Madeleine Roy
« Réfléchir créativement est une technique opératoire avec laquelle l'intelligence exploite l'expérience dans un but donné »	E. de Bono
« Découvrir, créer, c'est voir la même chose que tout le monde et penser autrement »	R.Von Occh
« La créativité peut être pensée comme la qualité ou le talent qui aboutit à un résultat nouveau, utile et compréhensible »	L.Timbal-Duclaux

Tableau 2.1: Définitions de la créativité (Carrier, 1997, p.12)

Ainsi, il faut savoir que « même si la créativité est un thème largement médiatisé (monde du travail, environnement social, système éducatif, épanouissement individuel...) » et « même si la notion même est assez « populaire » et « universelle », « il ne faut pas croire pour autant que ces caractéristiques représentent des constantes ou des invariants qui lui sont propres et qui la définissent depuis toujours » (Bardin, 2006, p.16). En effet, « il règne un certain flou autour du mot

créativité, à cause de la difficulté de le définir » (Deriaz, 2006, p.2). Et jusqu'à aujourd'hui, la notion de créativité demeure « une boîte noire monolithique attendant encore d'être explorée » (Gode, Hauch, Lasou et Lebraty, 2012, p.3).

Face à cette ambiguïté, nous allons tenter tout d'abord d'examiner les différentes approches de la créativité pour pouvoir se positionner par rapport à la littérature. Ensuite, nous allons nous focaliser en particulier sur la créativité organisationnelle qui nous intéresse dans le cadre de ce travail. Nous ne pouvons pas faire un bilan détaillé de tous les travaux élaborés. Nous présenterons brièvement les principales conceptions, pour nous concentrer par la suite sur celles que nous allons retenir.

2.2.1 La notion de créativité à travers l'histoire

Tout d'abord, il faut savoir qu'« il y a quelques centaines d'années, parler de la créativité de l'être humain était considéré comme un blasphème car seul Dieu avait le pouvoir de créer » (Deriaz, 2006, p.1). En effet, « la notion de créativité ; ne fut envisagée à l'origine que dans une acceptation mystique et religieuse » (Bardin, 2006, p.16). « Ce n'est qu'à partir du XIVème que le sens de la créativité s'est laïcisé, diffusé et étendu de nouveaux domaines (art, littérature, philosophie, sciences et techniques ...) » (Bardin, 2006, p.16). Et depuis, le concept de créativité a largement évolué (figure 2.1, p.37).

« Ces dernières années, les études sur la créativité se diversifient et se spécialisent », (Bardin, 2006, p.17). Dans la continuité des recherches réalisées, plusieurs études se développent portant aussi bien sur les « traits de personnalité », « la motivation », « le processus créatif », « l'environnement de créativité », « le style cognitif », « les connaissances », etc. En nous basant sur les différentes études présentées tout au long de cette section ainsi que les récentes lectures, telles que Bardin (2006), Lubart (1999), Amabile (1999), Csikszentmihalyi (1988) et la liste est encore très longue ;

nous allons classer, dans le cadre de ce travail, les différents écrits portant sur la créativité en cinq catégories à savoir : « approche cognitive », « approche conative », « approche environnementale », « approche par la confluence » et « approche multivariée ».

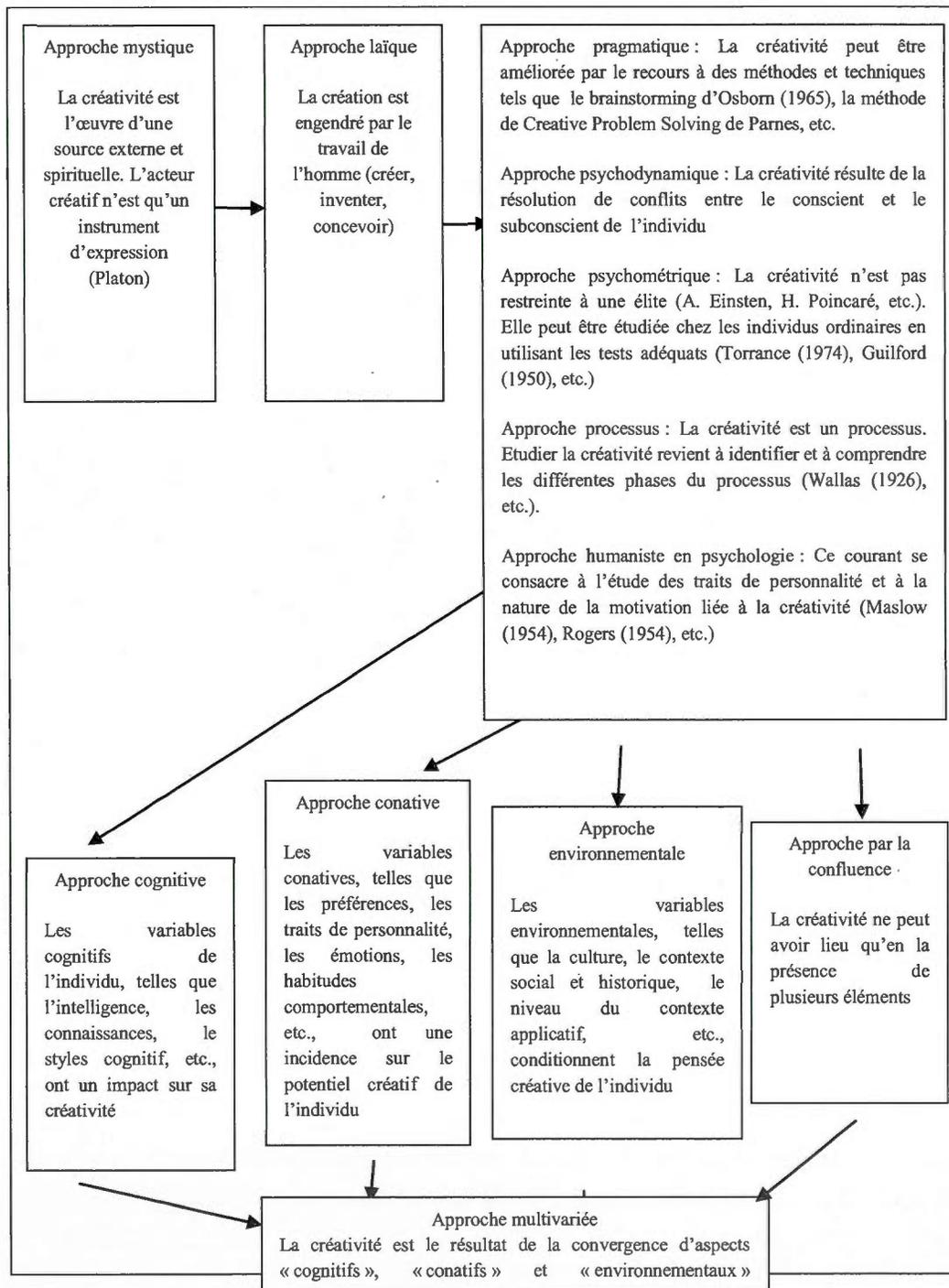


Figure 2.1: Survol historique du concept de créativité (Deriaz, 2006 ; Bardin, 2006 ; Lubart, 1999 ; Amabile, 1999 ; Csikszentmihalyi, 1988 ; Letaief, Favier et Coat, 2007)

2.2.1.1 Approche conative

L'approche conative concerne les différentes études « portant sur l'incidence des variables conatives, c'est-à-dire des forces qui poussent l'individu à créer et qui sont liées à ses préférences, ses habitudes comportementales, ses traits de personnalité, ses émotions ou ses motivations » (Bardin, 2006, p.17). Dans la continuité des travaux de Maslow (1954) et de Rogers (1954) portant sur l'autoactualisation et appartenant à l'«approche humaniste en psychologie», de nouvelles études portant sur les traits de personnalité sont élaborées par Amabile (1983), Barron (1968- 69), Eysenck (1993), Gough (1979), MacKinnon (1965), etc., sur les motivations intrinsèques et extrinsèques, tel que l'étude d'Amabile (1983), etc., sur les émotions comme les travaux de Lubart (1999), etc.

2.2.1.2 Approche cognitive

L'approche cognitive concerne plutôt les études « portant sur l'incidence des variables cognitives, c'est-à-dire des variables liées à l'intelligence, aux connaissances de l'individu, à ses styles cognitifs, comme sa façon de raisonner ou sa manière de traiter une information » (Bardin, 2006, p.17). Dans la lignée des travaux de Guilford (1950), de Torrance (1974), de Wallas (1926), etc., de nouvelles études se sont développées, tels que les travaux de Boden en 1992, de Smith, de Ward et Finke en 1995, etc., et qui peuvent être classés dans une approche cognitive.

2.2.1.3 Approche environnementale

Il s'agit des études « portant sur l'incidence des variables environnementales qui conditionnent la pensée de l'individu, comme la culture, le contexte social et

historique ou encore le niveau de contexte explicatif » (Bardin, 2006, p.17). Les travaux les plus connus dans cette approche sont ceux de Csikszentmihalyi (1988).

2.2.1.4 Approche par la confluence

Dans une approche par la confluence, « la créativité ne peut avoir lieu qu'à la réunion de plusieurs éléments » (Letaief, Favier et Coat, 2007, p.184). De manière plus explicite, cette approche comporte les études intégrant dans un seul modèle différentes variables. Nous pouvons citer à titre d'exemples : le modèle d'Amabile (1999) qui regroupe à la fois la motivation intrinsèque et extrinsèque appartenant à l'approche conative ainsi que « les capacités dans un domaine (connaissances et habiletés techniques) et les processus (style cognitif et style de travail) » qui appartiennent plutôt à l'approche cognitive présentée précédemment (Deriaz, 2006, p.9). Dans la même lignée, nous retrouvons aussi « le modèle de Sternberg et Lubart (1995). Six ressources distinctes sont nécessaires à la créativité. Elles agissent en interaction et il peut y avoir des compensations entre ces différentes ressources. Ce sont des aspects particuliers, d'intelligence, de connaissance, de styles cognitifs, de personnalité, de motivation et de contexte environnemental » (Deriaz, 2006, p.9). Et pour finir, nous pouvons citer Feldman, Csikszentmihalyi et Gardner (1994) qui « proposent une approche systémique de la créativité composé de trois systèmes : l'individu, le champ (personnes qui évaluent) et le domaine (savoir culturel qui peut être transmis). Les interactions entre ces trois domaines peuvent conduire à des productions créatives » (Deriaz, 2006, p.9).

2.2.1.5 Approche multivariée

Récemment une nouvelle approche de la créativité dite « approche multivariée des facteurs » a été développée par Todd Lubart (1999) qui s'est inspiré des travaux précédents portant sur la créativité, en rassemblant dans un seul et unique modèle

tous les facteurs pouvant influencer la créativité. En effet, « une approche de la créativité dite multivariée permet de conceptualiser cette idée d'espace commun. L'hypothèse centrale en est que la créativité n'est pas simplement une caractéristique cognitive mais le produit de l'interaction entre des composantes cognitives (connaissances, intelligence, styles cognitifs), des composantes conatives (caractéristiques de personnalité, motivation) et des composantes relatives au contexte et à l'environnement » (Pacteau, Lubart, 2011). La créativité est ainsi « un assemblage de plusieurs facteurs qui agissent en interaction et qui relèvent de l'individu, des capacités intellectuelles, de la personnalité ainsi que du contexte environnemental » (Deriaz, 2006, pp.9-10).

Avant d'examiner plus en profondeur les différents facteurs « conatifs », « cognitifs », et « environnementaux » qui composent l'approche multivariée de créativité, il faut savoir que « le degré d'importance qu'ils pourraient avoir ne sera pas semblable selon chaque individu et que de plus, ils présenteront des combinaisons interactives spécifiques en fonction des individus et également selon les potentialités particulières de chaque domaine d'activité » (Deriaz, 2006, p.10).

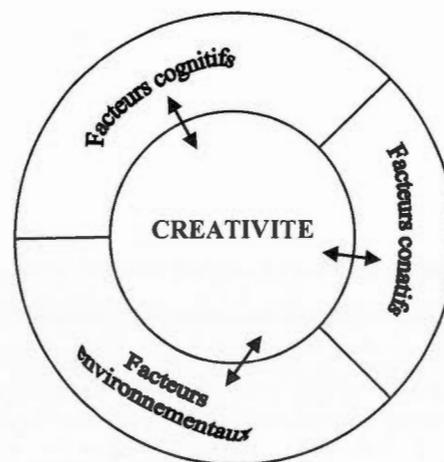


Figure 2.2: Approche multivariée de la créativité (Bardin, 2006, p.16)

Les facteurs environnementaux sont constitués par des variables « culturelles », « professionnelles », « sociales », « économiques », « technologiques », « familiales », « éducatives », « juridiques », « politiques », etc. (Bardin, 2006, p.19). Les facteurs cognitifs sont plutôt « représentés par trois principaux types de variables : l'intelligence, les connaissances (le savoir, les compétences, les expériences), et le style cognitif, c'est-à-dire la façon de raisonner ou la manière de traiter l'information (style intuitif, style sensitif, style global, style suiveur...) » (Bardin, 2006, P.19). Finalement, les « les facteurs conatifs, qui poussent un individu à agir et se référant à ses préférences ou habitudes comportementales, sont caractérisés par trois catégories de variables : les motivations, qui peuvent être intrinsèques (plaisir, curiosité...) ou extrinsèques (récompenses...), les émotions (joie, peur...) et les traits de personnalité (persévérance, risque, tolérance à l'ambiguïté...) » (Bardin, 2006, p.20).

A ce stade, nous saisissons la « complexité » du concept de créativité ainsi que la difficulté à le définir. Dans le cadre de notre travail, nous allons retenir la dernière approche « multivariée des facteurs » pour définir la créativité. Et, comme le précise Bardin (2006), « même si ce modèle, du fait de sa globalité, présente l'inconvénient d'être difficilement mesurable et donc vérifiable par l'expérimentation », toutefois, il « prend en compte toutes les variables sans exclusive ni préférence » (Bardin, 2006, p.19). Ainsi, nous n'allons pas tenter d'isoler le concept de créativité mais nous allons plutôt chercher à le caractériser « au travers d'une définition suffisamment large pour être consensuelle » comme suit : la créativité est « une capacité de production nouvelle et appropriée concernant n'importe quel domaine de l'activité humaine » (Bardin, 2006, p.19). Pour finir, il faut savoir que c'est tout en nous alignant sur cette approche que nous tenterons dans le reste de travail de définir et de caractériser la créativité organisationnelle.

2.2.2 De la créativité individuelle à la créativité organisationnelle

La notion de créativité organisationnelle « a une histoire moins longue et contrastée que celle de la créativité au sens large du terme » (Bardin, 2006, p.21). En effet, ce n'est que dans les années 1980, que « certains chercheurs ont commencé à s'intéresser à la créativité en la situant dans un contexte organisationnel » (Carrier, 2007, p.3). Comme nous l'avons présenté précédemment, pendant plusieurs décennies les recherches sur la créativité « s'intéressaient presque uniquement à la personne même du créateur, à ses caractéristiques personnelles et psychologiques, à son style d'apprentissage ainsi qu'à sa personnalité » (Carrier, 2007, p.2). Néanmoins, « la jeunesse du concept n'empêche pas l'instauration d'une abondante diversité de définitions » (Bardin, 2006, p.21). Il faut savoir que si la créativité organisationnelle « est une préoccupation récente, elle suscite de façon croissante l'intérêt de chercheurs spécialisés dans des domaines divers (social, psychologie, économie, management, culture, stratégie...) » (Bardin, 2006, p.22).

Dans le cadre de notre travail, nous ne pouvons faire un bilan complet de tous les travaux élaborés. Nous ferons plutôt état des différentes conceptions de la créativité organisationnelle pour choisir celle qui nous semble la plus appropriée et la plus adéquate avec « l'approche multivariée » de la créativité à laquelle nous adhérons.

En nous basant sur le livre de Didier Bardin (2006), « Management de la créativité en entreprise », nous pouvons distinguer quatre conceptions différentes de la créativité dans une organisation, à savoir : « la créativité organisationnelle en tant qu'un état d'esprit », « la créativité organisationnelle en tant que résultat », « la créativité organisationnelle en tant processus » et finalement « la créativité organisationnelle en tant que système » (Bardin, 2006, pp.43-53).

2.2.2.1 La créativité organisationnelle en tant qu'un état d'esprit

La créativité organisationnelle en tant qu'un état d'esprit est une conception « essentiellement conative ». Selon les détenteurs de cette approche, « il est vain de vouloir organiser la créativité car celle-ci existe déjà à l'état latent en chacun de nous et ne demande qu'à émerger naturellement, soit de par l'environnement et le contexte de travail (pression des clients ou des marchés), soit de par l'enthousiasme des salariés. L'entreprise doit seulement veiller à permettre le développement naturel de la créativité au sein de l'organisation, ce qui se passe par la motivation des individus et équipes, c'est-à-dire par la facilité accordée au dialogue interne. Inutile donc d'agir sur les structures ou les facteurs environnementaux, de simples actions sur les motivations individuelles (éventuellement aussi sur les motivations organisationnelles) et quelques formations basiques aux outils et techniques créatives suffisent » (Bardin, 2006, p.44). Ainsi, cette conception permet de mettre « en avant l'utilité de la notion de créativité » qui constitue « un préalable indispensable à toute introduction du concept de créativité organisationnelle ». En outre, « elle souligne que la créativité d'un groupe ou d'une entreprise n'est pas que la simple définition arithmétique de toutes les créativités individuelles. Elle possède sa propre dynamique collective qui tend à multiplier ses capacités par le dialogue et la mise en réseau des compétences, pratiques et talents ». Et finalement, elle « précise que cet impact collectif est largement fonction de la motivation de ses membres, facteur venant conditionner les pratiques créatives de la firme » (Bardin, 2006, pp.43-44).

En nous référant à l'approche multivariée de la créativité à laquelle nous adhérons dans le cadre de ce travail, cette conception de la créativité organisationnelle en tant qu'« état d'esprit » nous semble assez réductrice. En effet, elle ne privilégie « que les facteurs conatifs et, éventuellement certains facteurs cognitifs, comme les styles cognitifs (de par les actions de formation aux techniques créatives qui peuvent être initialisés) et elle laisse complètement « de côté les facteurs environnementaux

(notamment les pratiques managériales) » (Bardin, 2006, p.44). En effet, nombre de chercheurs ont démontré l'importance de la présence aussi bien des facteurs cognitifs, conatifs et environnementaux ainsi que leurs interdépendances pour favoriser la créativité. En conséquence, même si la conception de la créativité en tant qu'un état d'esprit constitue « une préalable incontournable pour l'introduction de la créativité » (Bardin, 2006, p.6), elle demeure néanmoins à notre avis insuffisante.

2.2.2.2 La créativité organisationnelle en tant que résultat

« Les conceptions de la créativité en tant que résultat procèdent des travaux de recherche tournant autour de réflexions sur l'innovation », tels que « la nature » de l'innovation, « son origine », son « effet marché », « son degré », etc. En effet, ces études sont centrées en particulier sur les différentes caractéristiques de « l'idée créatrice ou innovante » (Bardin, 2006, pp.46-47).

Bien qu'elle soit assez « intéressante d'un point de vue théorique », nous partageons l'opinion de Bardin (2006) selon laquelle cette conception de la créativité en tant que « résultat » est « susceptible d'engendrer de nombreux effets pervers » (Bardin, 2006, p.47). Brièvement, nous allons présenter quelques raisons auxquelles nous adhérons :

En effet, en nous concentrant particulièrement sur le résultat, cette conception prend le risque d'ignorer et de mésestimer l'incidence des autres variables essentielles. Alors que comme nous l'avons présenté précédemment, la créativité est un ensemble complexe de variables interdépendants sans exclusivité ni préférence. Ainsi, « cette conception tend à privilégier une logique purement finaliste et à entraîner le management de la créativité vers une conception fonctionnaliste ». En outre, elle risque de ne privilégier que les « innovations spectaculaires », et c'est ce qui peut créer un certain découragement dans l'organisation (Bardin, 2006, pp.46-48).

2.2.2.3 La créativité organisationnelle en tant processus

En ce qui concerne la conception de créativité organisationnelle en tant que « processus », elle « met l'accent sur la démarche créative, depuis la phase de préparation ou de présentation de la tâche jusqu'à la phase d'exploitation et de vérification » (Bardin, 2006, p.49). En nous-référant à l'histoire du concept de créativité, nous pouvons faire ici le rapprochement avec « l'approche processus de créativité » basée sur le modèle de Wallas (1926) à quatre étapes: « une étape de préparation mentale (recherche d'informations), une phase d'incubation suivie d'une illumination (quand l'idée créative surgit) et une phase de vérification (test de l'idée) » (Deriaz, 2006, p.4). « Cette modélisation a servi de fondement à nombre de travaux qui, au fil des ans, ont soit complexifié le modèle de base (en ajoutant de nouvelles phases ou en morcelant les processus), soit élargi le modèle d'origine à une dimension non plus individuelle mais collective » (Bardin, 2006, p.49).

Bien que cette conception processuelle de la créativité soit assez intéressante dans la mesure où elle prend en considération les différentes étapes de la démarche créative (approche cognitive), néanmoins, elle demeure insuffisante pour répondre aux exigences de l'approche multivariée de la créativité sur laquelle nous nous basons dans le cadre de notre travail. En effet, « la complexité des processus créatifs est envisagée d'une façon très hétérogène dans les entreprises. Toutes n'accordent pas la même importance aux divers processus, on ne considère pas d'une manière identique leurs rôles » (Bardin, 2006, p.50). En effet, certaines organisations « mettent l'accent sur l'incubation ou la production d'idées, avec pour seule finalité de maximiser la génération de réponses, comme si ce seul résultat était à prendre en compte. D'autres n'envisagent les processus que comme outils et techniques, limitant à ces seuls domaines le champ créatif. D'autres encore privilégient la phase de mise en œuvre, orientant le processus créatif vers une simple gestion de projet ou de l'innovation, certes plus simple à gérer mais aussi volontariste et efficiente, cette pratique

rejoignant implicitement la conception de la créativité envisagée en tant que résultat. D'autres privilégient l'aspect démocratique et participatif (facteurs environnementaux) ou mettent en avant une utilité particulière du processus (résoudre des problèmes, améliorer des performances...), ou encore centrent leurs actions sur les seuls « aspects humains et psychologiques », tels que la motivation, les traits de personnalité... (aspects conatifs) » (Bardin, 2006, p.50).

2.2.2.4 La créativité organisationnelle en tant que système

La créativité organisationnelle en tant que système est une conception assez récente « qui intègre l'ensemble des variables pertinentes dans un même système organisé ». En effet, tous les défenseurs de cette nouvelle conception « de manière directe ou indirecte, tendant à concevoir la créativité non plus seulement comme un processus global, mais comme un système ayant tendance, passé un seuil de critique de développement, à s'organiser de lui-même et à générer de nouvelles propriétés dites émergentes, ou encore comme un système autopoïétique, c'est-à-dire un système organisé en tant que réseau de processus qui tend à se produire lui-même » (Bardin, 2006, p.52).

Dans cette vision, un système de créativité peut être défini comme :

« Un ensemble organisé de personnes (participants, utilisateurs, employés, cadres...), de ressources (matériels, logiciels, moyens financiers ou techniques...), de pratiques managériales (procédures, règles...) et de données (informatiques, documents, textes, images, objectifs...) permettant de produire, d'exploiter, de stocker et diffuser des idées nouvelles adaptées à l'organisation » (Bardin, 2006, p.52).

Si nous nous intéressons aux caractéristiques du système de créativité organisationnelle, il faut savoir tout d'abord, qu'il ne s'agit pas ici d' « une simple juxtaposition d'éléments disparates mis les uns à côté des autres » mais plutôt d' « un

ensemble articulé d'inputs (des entrées) en vue de produire des outputs (des sorties) adaptées aux besoins de l'organisation ». En outre, le système se distingue par son ouverture (les relations qu'il entretient avec son environnement), sa complexité (la variété des éléments qu'il met en relation et la variété des interactions entre ces éléments) et finalement par « sa rétroactivité (les rétroactions qu'il autorise) ». Si nous tentons de simplifier la présentation de cette conception, nous pouvons juste retenir le fait que le système de créativité est composé par des entrées constituées de différents éléments (ressources, personnes, etc.), qui « par-delà leur diversité » doivent être bien organisés, et que les sorties sont assez variables afin de répondre aux différents besoins ou encore objectifs de l'organisation (Bardin, 2006, pp.52-53).

Dans le cadre de ce travail, nous adhérons à cette dernière conception systémique de la créativité organisationnelle. Malgré le fait qu'elle présente aussi quelques problématiques : « les éléments composants le système (inputs et outputs) sont multiples » et peuvent varier « en sens, signification et intensité, selon le degré d'ouverture du système, son niveau de complexité et les possibilités d'interactions et de rétroactions des divers composants ». En outre, il est difficile de la mettre en œuvre dans une organisation (Bardin, 2006, pp.52-53).

Néanmoins, elle nous semble la plus satisfaisante. Tout d'abord, en ce qui concerne le phénomène de la « complexité », la créativité comme nous l'avions présenté précédemment présente « plusieurs caractéristiques qui permettent de l'envisager en tant que système. De la complexité, de la globalité, des processus sécables en de multiples sous-systèmes, des processus non linéaires, un ensemble ouvert sur l'extérieur et pour lequel il ne faut privilégier aucun élément ». Comme Bardin (2006), nous considérons que la créativité organisationnelle se prête parfaitement à « une approche système » (Bardin, 2006, p.52). Cette dernière conception de la créativité en tant que système intègre « l'ensemble des variables pertinentes dans un même système organisé », (Bardin, 2006, p.51). Au travers de la définition ainsi que

des caractéristiques que nous avons présentées, nous pouvons constater que le système de créativité tente de rassembler à la fois « les facteurs cognitifs », « les facteurs conatifs » et « environnementaux ».

Et c'est dans cette veine, que plusieurs chercheurs se sont intéressés aux différentes composantes constituant le système de créativité. Nous faisons notamment état dans la partie suivante de quelques modèles désormais classiques de la créativité organisationnelle.

2.2.3 Quelques modèles classiques de créativité sur le plan organisationnel

Nous exposons dans cette section quelques modèles bien connus de créativité organisationnelle. Devant l'impossibilité de restituer l'ensemble des modèles foisonnants existants, nous allons plutôt présenter quelques modèles sur lesquels nous allons nous baser par la suite pour caractériser le management de la créativité.

2.2.3.1 Modèle d'Amabile (1996)

« Amabile (1988) est le précurseur des modèles de créativité organisationnelle » (Viala, Perez, 2010, p.20). En effet, elle est « la première à inclure le processus individuel de créativité dans un modèle plus global d'innovation organisationnelle. Il s'agit d'une contribution fondamentale. Pour elle, la créativité se définit comme la production d'idées nouvelles, tandis que l'innovation réside dans l'implantation réussie de ces idées créatives à l'intérieur de ce qu'elle appelle l'intersection créative, qui suppose un chevauchement constant entre les motivations des acteurs, les ressources dont ils disposent et les contextes dans lesquels ils évoluent. Dans une telle perspective, la créativité organisationnelle résulte de l'interaction entre le contexte de

travail et le comportement créatif des individus, la dynamique et les processus des équipes et, finalement, les caractéristiques de l'organisation » (Carrier, 2007, p.3).

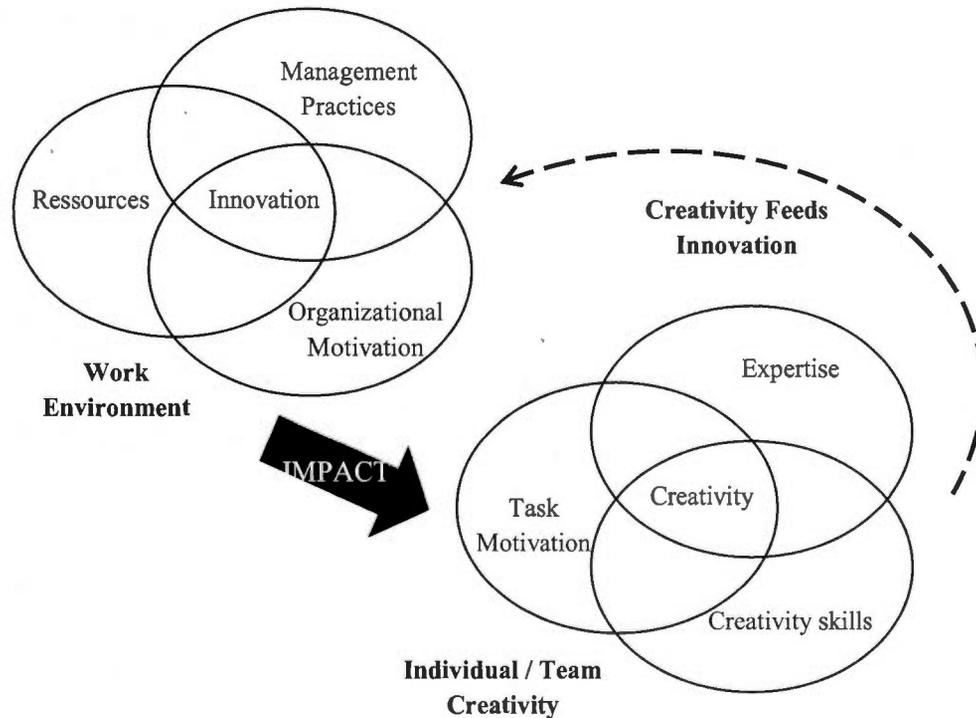


Figure 2.3: Impacts de l'environnement organisationnel sur la créativité (Amabile, 2009, p.9)

En nous référant à l'article « Creativity and innovation in organization » d'Amabile (1996), nous allons tenter de présenter son modèle qui englobe des composantes individuelles et des composantes organisationnelles qui interagissent. L'auteur distingue trois caractéristiques individuelles qui sont « la motivation intrinsèque pour la réalisation de la tâche », « les compétences liés au domaine » et « les compétences liées à la créativité ». La motivation intrinsèque de la personne est primordiale. En effet, elle fait la différence entre ce que la personne peut faire et ce qu'elle va faire

dans son travail. Il s'agit de la manière dont la personne perçoit la réalisation de son travail, de l'aimer, d'y porter un grand intérêt et de s'y engager pour une satisfaction personnelle. La deuxième composante de la créativité concerne plutôt « les compétences de la personne liées au domaine de travail concerné » ; son degré d'« expertise ». Cette composante comprend « les connaissances factuelles », « les compétences techniques » ainsi que « les talents particuliers » liés au domaine de travail. Il s'agit de l'ensemble « des voies cognitives qui peuvent être appliquées pour résoudre un problème donné ou une tâche particulière », (Amabile, 1996, p.5). Enfin, la dernière composante concerne « les compétences liées à la créativité » qui dépendent en premier des « traits de personnalité » relatifs à « l'indépendance », « la tolérance à l'ambiguïté », « la prise de risque », « la persévérance », etc. En outre, elles dépendent du « style cognitif » favorable aux nouvelles perspectives, à l'exploration et le renouvellement des acquis et à l'adoption d'un style de travail persévérant.

En ce qui concerne « l'environnement de travail », Amabile distingue trois composantes à savoir : « les ressources organisationnelles », « les pratiques managériales » et finalement « l'encouragement organisationnel ». Par ressources, l'auteur entend un large éventail d'éléments : « un délai suffisant pour produire un travail original dans le domaine », « des gens ayant l'expertise nécessaire », « les ressources financières et matérielles », « les systèmes et les processus d'information » et la disponibilité de formations. En ce qui concerne les pratiques managériales, il est essentiel que les supérieurs définissent clairement les objectifs globaux mais tout en permettant une certaine autonomie aux salariés. En outre, la supervision doit être marquée par « la planification des commentaires clairs », « une bonne communication » ainsi qu'un soutien enthousiaste pour le travail des individus et l'ensemble du groupe en général. Il est aussi nécessaire de constituer des groupes de travail efficaces « qui représentent une diversité de compétences et sont constitués de personnes qui se font confiance, qui communiquent et se renforcent mutuellement,

qui se critiquent sur les idées autres de manière constructive et finalement sont engagés et impliqués dans leur travail ». Finalement, l'encouragement organisationnel réside dans une orientation fondamentale et générale de toute l'organisation vers la créativité. Les éléments les plus importants sont les suivants : « une valeur primordiale à la créativité en général », « une orientation générale vers le risque », « un sentiment de fierté chez les membres de l'organisation et de l'enthousiasme à propos de ce qu'ils sont capables de faire », « une stratégie offensive vers l'avenir » et « une vision partagée des objectifs ». Il faut aussi mettre l'accent sur l'importance des mécanismes mis en place pour le développement de nouvelles idées ; la communication ouverte et active de l'information et des idées, les systèmes de récompense et de reconnaissance pour le travail créatif et finalement l'évaluation équitable du travail, y compris le travail qui peut être perçu comme un échec. Et ce qu'il faut au contraire impérativement éviter afin de ne pas inhiber la créativité sont « le contrôle stricte », « les structures et les procédures assez rigides et formelles », « la fermeture aux critiques », etc. (Amabile, 1996, pp.4-10).

2.2.3.2 Modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993)

Plus tard, en 1993, Woodman, Sawyer et Griffin « ont élaboré un modèle interactionniste de la créativité, permettant de représenter les influences réciproques entre plusieurs variables et se situant à plusieurs niveaux d'analyse. Pour eux, les caractéristiques individuelles des employés, les caractéristiques des groupes dans lesquels ils évoluent et les caractéristiques de l'organisation elle-même s'influencent mutuellement et donnent naissance à un contexte qui entraînera une créativité plus ou moins grande au niveau de l'organisation », (Carrier, 2007, p.3).

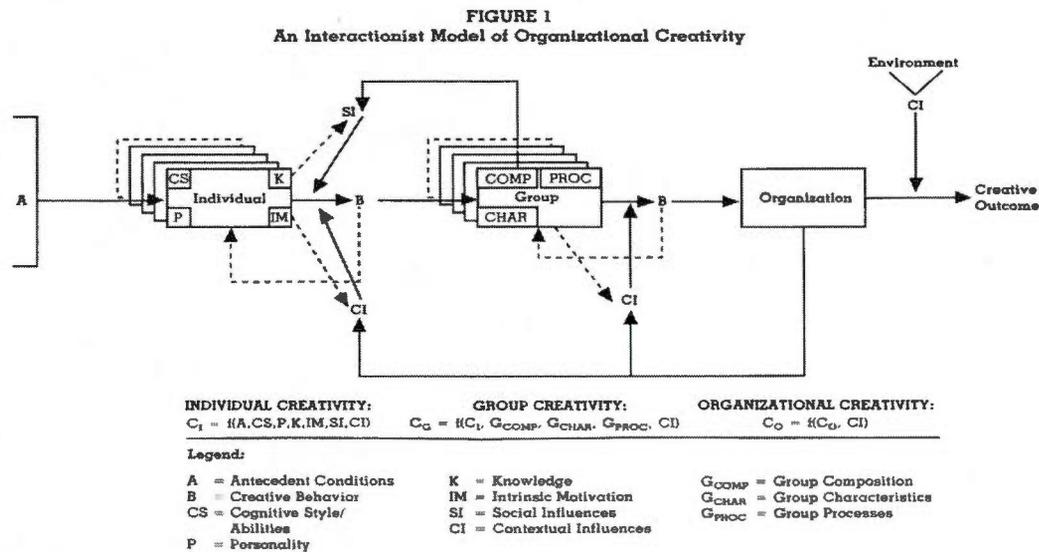


Figure 2.4: Un modèle interactionniste de la créativité organisationnelle (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, p.295)

En nous référant à l'article « Toward a Theory of Organizational Creativity » de Richard W. Woodman, John E. Sawyer et Ricky W. Griffin (1993), nous allons présenter brièvement les composantes à la fois individuelles, groupales et organisationnelles qui interagissent et composent le modèle.

Ainsi, les auteurs proposent que le comportement créatif des individus « est en fonction des conditions antécédentes, le style et les habilités cognitifs, les facteurs de personnalité, les connaissances, la motivation, les influences sociales et les influences contextuelles. Ces caractéristiques individuelles interagissent avec celles du groupe telles que « la composition du groupe, les caractéristiques des groupes, les processus de groupe, etc. Et ces caractéristiques groupales, elles-mêmes interagissent avec les caractéristiques organisationnelles telles que la culture organisationnelle, les systèmes

de récompense, les contraintes de ressources, etc. (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, pp.294-296).

C'est ainsi, à travers ces différentes interactions composées d'« outputs » et « d'inputs » tout au long du processus de création, que la situation créative se développe pour qu'ensuite la production créative prenne forme que ce soit à travers de nouveaux produits, services, idées, etc. En définitive, il s'agit d'« un système qui provient de la mosaïque complexe de l'individu, le groupe et les caractéristiques organisationnelles qui se produisent à l'intérieur des influences marquantes de la situation créatrice » pour que la production créative prenne forme (Woodman, Sawyer, Griffin, 1993, pp.294-296).

2.2.3.3 Modèle de Bardin (2006)

Didier Bardin (2006), propose à son tour un modèle de créativité organisationnelle. En reprenant « l'approche multivariée de créativité » présentée précédemment et « en y introduisant un axe de perception supplémentaire, à savoir le caractère autonome ou dépendant des variables par rapport aux décisions et choix que la firme peut prendre », il conçoit un nouveau modèle adapté à l'organisation appelé « approche multivariée de la créativité en entreprise » (Bardin, 2006, p.22).

Schéma 2.- Approche multivariée de la créativité en entreprise

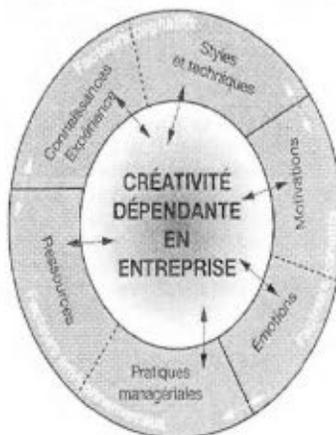


Figure 2.5: Approche multivariée de la créativité en entreprise (Bardin, 2006, p.22)

Le modèle de Bardin (2006) se compose de trois facteurs « cognitifs », « conatifs » et « environnementaux » qui interagissent entre eux et par rapport au « degré d'action de l'entreprise ». « Au sein des variables cognitives, l'intelligence sera plutôt considérée comme un élément autonome, c'est-à-dire relativement indépendant de toute action prise par la firme, alors que les connaissances et le style cognitif seront considérés comme des éléments dépendants pour partie des actions et décisions de l'entreprise, puisque celle-ci peut favoriser ou non l'expérience, le savoir-faire, ou la compétence de ces employés, de même qu'elle peut contribuer à modifier quelques peu le style cognitif de ses collaborateurs, ne serait-ce que par des actions de formations (par exemple aux techniques créatives) » (Bardin, 2006, pp.22-23). « Au sein des « variables conatives », seules « les motivations intrinsèques et extrinsèques » ainsi que les « émotions » sont « considérées comme dépendantes pour partie des décisions prises par la firme, celle-ci pouvant contribuer à les modifier » par des actions d'« encouragements », des « promotions », des « primes », etc. (Bardin, 2006, p.23). Et finalement, « au sein des variables environnementales, les facteurs contextuels (famille, éducation, culture...) seront estimées invariants, peu

sensibles aux décisions de la firme, alors que l'environnement social sera considéré comme dépendant de ses choix » (Bardin, 2006, p.23).

Ainsi, « deux catégories de variables dépendantes de l'environnement du travail » ont été distinguées à savoir « les ressources organisationnelles » et « les pratiques managériales ». Concernant les « ressources organisationnelles », elles sont constituées par « les financements », « les réseaux informationnels (intranet, bases de données, réunions, colloques, formations...) » ainsi que « les moyens matériels et techniques (équipements informatiques, salles de réunion, logiciels, documents de créativité) mis à la disposition des employés pour exercer leur créativité ». Et pour les pratiques managériales, elles sont plutôt « constituées par l'ensemble des actions, des décisions, des méthodes ou méthodologies, des logiques, habitudes, ou coutumes qui sont valorisées par l'entreprise et qui s'expriment au travers de sa culture comme de ses pratiques (participation, décentralisation, différenciation, transversalité, valorisation, de la prise de risque, pluriculturalisme...). Elles englobent aussi le système de motivations mis en place dans la structure qui peut être plus au moins complexe et formalisé (encouragement, soutien hiérarchique, promotion, reconnaissance, communication, valorisation, participation...) » (Bardin, 2006, pp.23-24).

2.2.3.4 Modèle de Viala et Perez (2010)

En 2010, Viala et Perez propose un nouveau modèle multi-niveaux de créativité organisationnelle. En se basant particulièrement sur la littérature portant sur l'intraprenariat, ils reprennent le modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) présenté précédemment et y rajoutent un quatrième niveau « environnemental » ainsi que différentes contributions aux caractéristiques, aussi bien sur le plan « individuel », « groupal » et « organisationnel » (Viala, Perez, 2010).

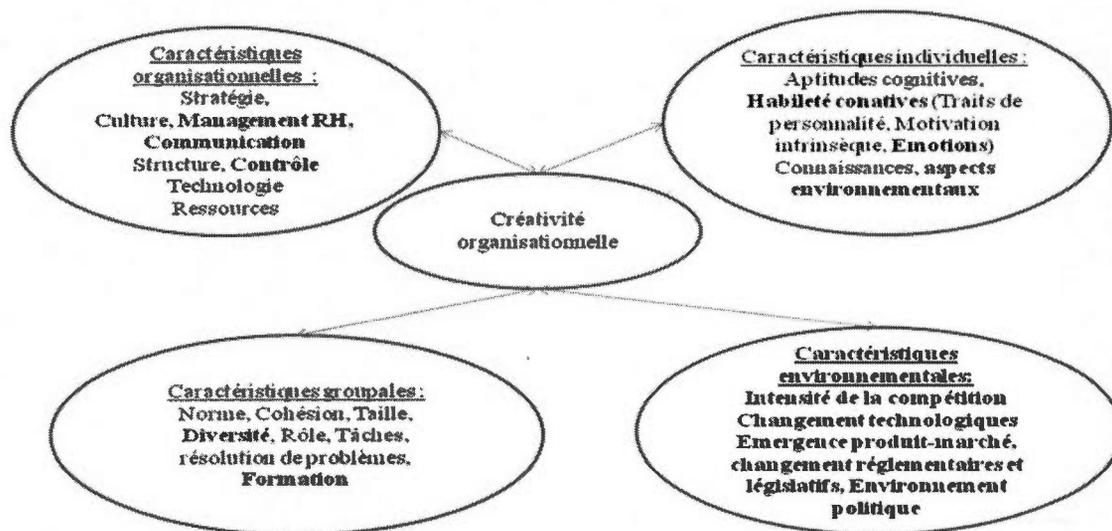


Figure 2.6: Modèle multi niveau de créativité organisationnelle (Viala, Perez, 2010, p.19)

Sans revenir sur les composantes du modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993), Viala et Perez (2010) apportent comme éléments de compléments dans leur modèle de créativité organisationnelle « les caractéristiques environnementales » avec « l'intensité de la compétition », « les changements technologiques », « l'émergence produit-marché », « les changements réglementaires et législatifs » et « l'environnement politique ». En outre, ils intègrent « le management », « la communication » et « le contrôle » au niveau des caractéristiques organisationnelles. Ils ajoutent notamment « la diversité » et « la formation » au niveau groupal. Et finalement « les habiletés conatives et les aspects environnementaux ont été détaillés au niveau des caractéristiques individuelles » (Viala, Perez, 2010). Dans le modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) « apparaissent uniquement : les habiletés cognitives, le style, la personnalité, la motivation intrinsèque et la connaissance ». Et les différentes caractéristiques individuelles ont été regroupées en « habiletés cognitives » et « habiletés conatives » (Viala, Perez, 2010).

Pour conclure de manière générale cette première partie du chapitre, nous allons rajouter que malgré le fait que le concept de créativité au sens large ou encore la créativité organisationnelle en particulier présente des ambiguïtés, la pérennité de nos organisations à l'heure actuelle en dépend. En effet, face à un environnement de plus en plus complexe : une concurrence forte, un système social complexe, un système politique ambigu, etc., le management de la créativité est un levier indispensable, comme nous avons pu le présenter dans le chapitre précédent. C'est ainsi que dans la prochaine partie, nous allons tenter, en recourant à la littérature présentée ainsi qu'à d'autres références, de décortiquer en profondeur quelques caractéristiques organisationnelles favorables à la créativité que nous tenterons d'examiner sur notre terrain tunisien.

2.3 Le management de la créativité organisationnelle

Nous allons consacrer cette dernière partie à la caractérisation du management de la créativité au sein des organisations. Bien que l'influence de quelques-unes des variables organisationnelles que nous présenterons ait déjà fait l'objet de plusieurs études, nous allons tenter dans le cadre de notre travail de proposer un modèle synthétique multidimensionnel du management de la créativité.

Mais avant tout, il faut savoir que « de manière générale, le management de la créativité ne vise pas à se substituer à des pratiques existantes, mais tend à apporter un nouveau regard sur les pratiques en cours. Il exerce donc le plus souvent une action, non pas nécessairement antagoniste ou exclusive par rapport à ce qui existe, mais plutôt auxiliaire, complémentaire ou supplétive » (Bardin, 1996, p.103). En outre, il est important « de préciser que la créativité n'est pas une mode, ni une panacée ni une solution magique qui peut résoudre tous les problèmes d'une entreprise. De telles conceptions de la créativité sont malheureusement véhiculées par

certaines « marchands » de techniques de créativité qui sont prêts à toutes les ruses pour séduire des chefs d'entreprise dépassés par les événements et trop naïfs pour résister » (Carrier, 1997, p.8). « Créer c'est d'abord une entreprise de patience, de persévérance et de curiosité soigneusement entretenue » (Carrier, 1997, p.9).

Maintenant, sur la base de tout ce que nous avons présenté précédemment à travers les différents modèles ainsi que les diverses études telles que celles de Carrier et Gélinas (2011), Aznar (2005), etc., nous proposons une typologie des « caractéristiques organisationnelles » favorables à la créativité que nous allons développer et utiliser par la suite sur notre terrain. Nous approfondirons notamment ici certains des éléments que nous avons énoncé dans le premier chapitre « management des situations de crise » inspirés des travaux de Patrick Lagadec (1991).

La typologie que nous proposons et sur laquelle nous allons nous baser dans le reste du travail se compose de trois catégories qui sont en interaction entre elles : Premièrement, le climat organisationnel qui est composé par « la culture organisationnelle », « la structure organisationnelle » et « la vision de l'organisation ». La deuxième catégorie concerne plutôt les ressources organisationnelles qui se composent par « les ressources matérielles », « les ressources informationnelles » et « le temps ». Finalement, nous retrouvons en troisième catégorie les pratiques managériales qui comprennent « le style de leadership », « l'intrapreneuriat », « le management du personnel » et « l'encouragement organisationnel ».

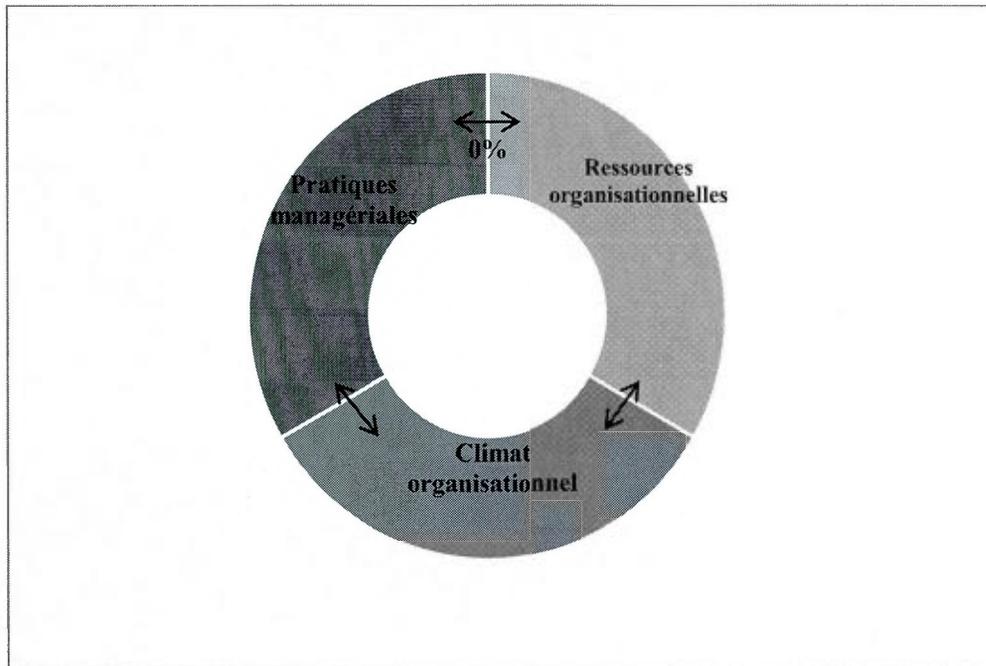


Figure 2.7: L'environnement organisationnel de créativité

2.3.1 Le climat organisationnel

La première composante que nous proposons d'appeler le climat organisationnel comporte la culture organisationnelle, la vision et mission de l'organisation et finalement la structure organisationnelle.

2.3.1.1 La culture organisationnelle

Le concept de culture organisationnelle « a pris énormément d'importance au cours de ces dernières années et, bien que l'on ne dispose pas encore d'une définition qui fasse l'unanimité chez les chercheurs du domaine de gestion, on peut certainement dire que la culture organisationnelle est en quelque sorte révélatrice de la « personnalité » de l'entreprise » (Carrier, Gélinas, 2011, p.53). En effet, elle « renvoie au paradigme interne auquel adhèrent les gestionnaires d'une entreprise et

qui découle directement de leurs grandes valeurs ainsi que de la conception du type d'environnement organisationnel qu'ils souhaitent privilégier ». « Plusieurs spécialistes de la gestion sont persuadés que la culture organisationnelle véhiculée et entretenue dans une organisation a une énorme influence, tant sur le rendement que sur la satisfaction plus au moins grande des personnes qui y travaillent » (Carrier, Gélinas, 2011, pp.53-58).

Dans une organisation favorisant la créativité, plusieurs auteurs s'accordent à dire que la culture organisationnelle joue une influence primordiale à travers les « valeurs », les « croyances » ainsi que les « principes » qu'elle partage. En nous référant aux différents modèles présentés précédemment : les travaux d'Amabile (1996), le modèle de Bardin (2006), le modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) ainsi que celui de Viala et Perez (2010) ; et en nous basant bien évidemment sur d'autres recherches telles que celles de Carrier et Gélinas (2011), Andriopoulos (2001), Martins et Terblanche (2003), etc., nous pouvons présenter certains aspects de la culture organisationnelle d'une organisation créative. Nous ne pouvons certes pas recenser toute la littérature, mais définir quelques des éléments clés d'une culture propice à la créativité tels que : « la communication », « le droit à l'erreur à l'échec », « la valorisation de la prise de risque », « la confiance », « d'une culture de la bonne réponse à la culture de la bonne question » et « l'incitation à la génération des idées ».

- La communication : La communication est l'art de recevoir et d'émettre l'information que ce soit de manière formelle ou informelle, aussi bien à l'interne qu'à l'externe, dans différents contextes humains en prenant différentes formes, verbale, numérique, gestuelle ou autres pour de multiples fins (informer, convaincre...) (Bédard, Ebrahimi, Saives, 2011, p.213). Dans une culture organisationnelle favorisant la créativité, la communication est un élément

indispensable (Aznar, 2005 ; Carrier et Gélinas, 2011; Robinson et Stern, 2000 ; Amabile, 1996, etc.) :

➤ Tout d'abord, rappelons que « si les bonnes idées naissent toujours dans la tête des personnes, ce n'est que dans les échanges et la communication qu'elles peuvent être développées ou plus avantageusement mises en perspective » (Carrier, Gélinas, 2011, p.66). Robinson et Stern (2000) ont mis l'accent sur l'importance de la communication interne et informelle, en particulier entre les différents membres de l'organisation comme facteur de créativité. Etant une activité collective, la créativité a besoin d'un système de communication qui favorise les échanges internes et informels entre les différents membres de l'organisation pour la diffusion ainsi que le développement des idées créatives. Aznar (2005) rajoute à son tour qu'au début l'idée est généralement assez « floue ». Ainsi, à ce stade très peu avancé, avoir une bonne communication interne, qu'elle soit formelle ou informelle, permet de dépasser les difficultés liées à l'expression pour voir naître l'idée et se développer. En définitive, la communication sert à la fois « à stimuler la circulation d'idées », « le recueil », « le traitement » ainsi que « le feed-back » (Viala, Perez, 2010, p.13).

➤ En outre, une communication interne transparente et ouverte concernant aussi bien les « objectifs » de l'organisation, « ses différentes activités », « les décisions », « les valeurs et la stratégie » de l'organisation, « le modèle de management » mis en place et son fonctionnement, etc., permet non seulement la circulation de l'information mais aussi « l'exploitation des ressources et des compétences présentes au sein de l'organisation », l'obtention de « l'implication de tous les membres de l'organisation dans la mise en œuvre de la décision » et finalement le tissage des liens basés sur le soutien mutuel ainsi que la confiance aussi bien entre les salariés qu'entre les salariés et les responsables (Viala, Perez, 2010, p.13).

➤ Finalement, nous pouvons rajouter le fait que la communication « est un élément indispensable pour promouvoir la dynamique d'innovation intrapreneuriale dans une organisation (Mohanty, 2006 ; Cooper, 1988 ; Cumming, 1965, 1999 ; Dooley et Sullivan, 1999 ; Johnston et Kaplan, 1996 ; Paolillo et Brown, 1978 ; Sundgren et al, 2005 et Tidd, Blessant et Pavitt, 1997). Une planification claire, des rétroactions, une bonne communication entre le superviseur et le groupe, ainsi qu'un soutien enthousiaste constitue le cœur de l'intrapreneuriat (Amabile et Gryskiewicz, 1987, 1989 ; Amabile, 2002) » (Viala, Perez, 2010, p.13).

▪ D'une culture de la bonne réponse à la culture de la bonne question : L'un des défis majeurs des organisations appuyant le développement de la créativité de ses employés est de contrer l'attitude de « la recherche presque obsessionnelle de la bonne réponse » que bon nombre de gestionnaires et d'employés risquent d'adopter (Carrier, Gélinas, 2011, p.56). Il s'est avéré que « la recherche de la bonne réponse » utilisée « pour résoudre certains problèmes d'ordre logistique ou mathématique moins soumis à l'influence de la réalité », est moins appropriée lorsqu'il s'agit de « questions plus complexes qui se posent stratégiquement, mais aussi quotidiennement » dans les organisations. En effet, « le vrai défi se révèle souvent dans la capacité de développer de nombreuses bonnes réponses possibles. Stratégiquement, il faut en effet presque systématiquement chercher une deuxième, une troisième, une quatrième et une cinquième bonne réponse ». Ainsi, « dans la plupart des organisations qui décident d'instaurer une culture de la créativité et de valoriser les idées des employés, aussi simples soient elles », il s'avère nécessaire de revoir les rôles aussi bien de la haute direction ainsi que celles des gestionnaires. Dans le cas de la haute direction d'une organisation, cette dernière « doit éviter de constamment placer ses gestionnaires et employés dans des situations où il faut trouver une bonne réponse et le plus rapidement possible ». Et pour les gestionnaires « se sentant responsables de trouver les bonnes réponses », ils doivent dorénavant « pouvoir se transformer en accompagnateur, en chevalier des idées relayeur de

meilleures pratiques ». De manière générale, toute l'organisation doit « clairement accepter de soutenir, encourager et même former ses gestionnaires et ses employés à apprendre, quand il le faut, à abandonner cette recherche de la seule et unique bonne réponse. Plus encore, l'entreprise doit parfois favoriser l'adoption d'un paradigme différent, centré cette fois-ci sur la recherche de nouvelles questions » (Carrier, Gélinas, 2011, pp.57-58).

▪ Le droit à l'erreur et à l'échec : La manière dont les erreurs sont traitées dans les organisations permet de déterminer le degré de liberté accordée aux employés pour agir de façon créative. Dans le cadre d'une culture favorable au développement de la créativité, la tolérance aux erreurs est un « élément essentiel » (Martins, Terblanche, 2003, p.72). En effet, « les idées porteuses qui amèneront éventuellement l'entreprise à faire des changements, innover et même se transformer considérablement apparaissent rarement au départ dans toute leur splendeur ». « Il faut souvent s'y prendre de différentes façons et en plusieurs étapes pour développer une idée et en exploiter tout le potentiel ». Si nous consultons la littérature d'affaires, nous allons facilement trouver plusieurs réussites « qui ont d'abord pris naissance à la suite d'une erreur ou même d'un échec » (Carrier, Gélinas, 2011, pp.55-56). Ainsi, la véritable erreur à éviter dans une organisation est plutôt de sanctionner « les erreurs » ou les « échecs » réalisés par les individus. Il serait plus favorable de reconnaître, de récompenser et même de célébrer les échecs tout comme les réussites en créant des occasions pour en discuter ouvertement et d'apprendre (Martins, Terblanche, 2003, p.72).

Pour finir, il faut préciser qu'« il est peut-être temps de réhabiliter l'échec, plutôt que de l'accueillir négativement, et de reconnaître que les échecs sont presque toujours une précieuse occasion de remise en question ou de réajustement, à condition bien sûr que ceux et celles qui ont contribué à le faire apparaître soient encouragés à prendre le temps d'analyser pourquoi les résultats escomptés ne sont pas concrétisés ». Et

« bien sûr, il ne s'agit pas de souhaiter que toutes les entreprises se mettent à récompenser les échecs, mais de prendre « conscience des occasions d'apprentissage liées aux échecs » et nous pouvons même « imaginer en parallèle à quel point le niveau de confiance des employés doit être élevé pour se plier à un tel exercice, qui pourrait aisément se retourner contre eux dans une culture différente » (Carrier, Gélinas, 2011, pp.55-56).

- La valorisation de la prise de risque : Tout comme pour « le droit à l'erreur et à l'échec », la prise de risque ainsi que l'expérimentation « sont des comportements qui sont associés à la créativité ». En effet, une culture dans laquelle les contrôles managériaux sont assez nombreux peut largement défavoriser la prise d'initiative et par conséquent inhiber la créativité. En outre, « l'hypothèse selon laquelle les risques peuvent être pris tant qu'ils ne nuisent pas à l'organisation » n'encourage pas réellement le personnel à faire preuve de créativité. Toujours comme « le droit à l'erreur et à l'échec », il ne s'agit pas d'encourager les personnes à prendre tous les risques mais plutôt à atteindre dans l'organisation un certain « équilibre ». Ceci peut être réalisé en précisant les résultats attendus, en créant « un climat de tolérance dans laquelle les erreurs sont acceptées comme faisant partie de la prise d'initiative » par la communication, le partage d'idées, etc., et en supposant bien « qu'il y a une chance équitable que les risques puissent engendrer des réussites » (Martins, Terblanche, 2003, p.72).

- L'incitation à la génération d'idées : L'incitation à la génération des idées à tous les piliers et dans toutes les divisions ou tous les départements de l'organisation est l'un des aspects culturels fondamentaux valorisant la créativité organisationnelle. « Cela ne peut que relever d'une confiance profonde de ses hauts dirigeants d'une organisation dans le potentiel créatif de leurs employés. Les employés seront certainement plus enclins à produire des idées originales, inhabituelles et utiles s'ils sont plongés dans un climat soutenant la créativité ou s'ils reçoivent des messages

explicités de la direction en ce sens » (Carrier, Gélinas, 2011, p.54). En effet, « une culture organisationnelle dans laquelle tous les employés équitablement sont encouragés à générer de nouvelles idées, sans être blessés ou ignorés », mais au contraire soutenus et encouragés, ne peut que favoriser largement leur potentiel créatif (Martins, Terblanche, 2003, p.72).

- La confiance : En ce qui concerne « la confiance », nous pouvons constater à travers les différentes lectures que deux types de confiance doivent se développer au cœur de l'organisation. D'une part, une confiance mutuelle entre les différents membres de l'organisation. Et d'autre part, une confiance en soi afin de faire ressortir tout le potentiel créatif en soi sans craintes (Filion, 2012; Carrier et Gélinas, 2011).

Selon Carrier et Gélinas (2011), la confiance découle directement de la culture organisationnelle qui permet de partager certaines valeurs et croyances. En effet, une culture qui incite à « la génération des idées », à « la prise de risque », à « l'erreur », etc., « ne peut que relever d'une confiance profonde des hauts dirigeants d'une organisation dans le potentiel créatif de leurs employés. » (Carrier et Gélinas, 2011, p. 54).

En outre, Aznar (2005) précise qu'il est impératif que tous les membres d'une organisation, visant à faire exprimer leur potentiel créatif d'avoir un haut degré de confiance en soi. Dans une entrevue réalisée par Louis Jacques Filion (2012, p.75) avec Carrier et Gélinas, Sylvie Gélinas précise qu' : « il faut se permettre de croire qu'on est créatifs. Si on veut changer le monde, il faut croire qu'on peut changer le monde et qu'on a la capacité de le faire. Si on se reconnaît créatifs et qu'on s'autorise à l'être, tout devient possible. Après, on trouve des pistes, des brèches par lesquelles on peut commencer, on se permet de penser à des projets ».

Pour finir, il y a beaucoup d'auteurs qui ont mis en évidence l'importance d'autres aspects de la culture organisationnelle favorables au développement de la créativité tels que « la diversité » (Bruna, 2011), « la tolérance aux conflits » (Robbins, 1997), « la compétitivité » (Read, 1996), etc. Dans le cadre de notre travail, nous n'en avons précisé que quelques-uns sur lesquels nous allons nous baser pour décrire ses interactions avec les autres composantes de notre modèle que sont « la structure organisationnelle » et « la vision de l'organisation ».

2.3.1.2 La Vision de l'organisation

Le concept de vision stratégique de l'organisation peut être défini comme « la capacité des gestionnaires de visualiser assez clairement les défis à venir ainsi que les moyens et mesures qui devront être adoptés pour bien y faire face ». Autrement dit : Où voient-ils l'organisation dans le futur, dans deux ans, cinq ans, dix ans ? Et comment envisagent-ils d'y parvenir ? (Carrier, Gélinas, 2011, p.59).

En ce qui concerne ses composantes, Carrier et Gélinas (2011) en se basant sur les travaux de Collins et Porras (1991), nous expliquent que la vision organisationnelle est constituée de deux grandes dimensions. « La première correspond à une philosophie de gestion comprenant un ensemble de croyances, de valeurs importantes et d'un but fondamental » de l'organisation. « Cette première dimension découle donc directement de la culture organisationnelle ». En ce qui concerne la deuxième, « il s'agit d'une image inspirante qui se concrétise par l'élaboration de la mission. Un énoncé clair et évocateur permet de partager cette vision avec tous les membres de l'organisation et peut servir de guide d'une génération de gestionnaires à une autre » (Carrier, Gélinas, 2011, pp.59-60).

En admettant que la culture organisationnelle est propice à la créativité, « la philosophie de gestion » qui constitue la première dimension de la vision

organisationnelle sera largement influencée par les « valeurs » ainsi que les « principes » et « les croyances » favorables à la créativité. En ce qui concerne la deuxième dimension, « la mission », il est important qu'elle ne reste pas « qu'une simple description simple et banale » de l'organisation afin que les buts ainsi que les valeurs de cette dernière ne soient pas oubliés. En effet, « une mission doit être capable de concentrer l'attention, de susciter l'engagement, d'inspirer et de guider les actions. Plus familièrement, on pourrait dire qu'elle doit être excitante ! ». Dans le cadre d'une organisation favorable à la créativité, il s'agit non seulement de créer « une image mobilisatrice » mais tout en incluant « la créativité » ainsi que toutes les valeurs qui y sont liées parmi les défis. Tous les membres de l'organisation peuvent même participer ou « apporter une contribution intéressante » à la formulation ou encore à la transformation de la mission et seront par conséquent « plus engagés à y adhérer » (Carrier, Gélinas, 2011, pp.59-63).

Pour finir, tous ces « buts », « valeurs », « ambitions », « croyances », etc., énoncés à travers la vision de l'organisation en général ont un impact direct aussi bien sur « la structure organisationnelle », « les ressources disponibles » ainsi que « les pratiques de gestion » y compris celles susceptibles de stimuler la créativité de tous les membres de l'organisation afin qu'elles soient en cohérence (Carrier, Gélinas, 2011).

2.3.1.3 La structure organisationnelle

La structure organisationnelle constitue « l'environnement organisationnel dans lequel évoluent les individus et différentes unités de l'entreprise. Elle détermine par exemple le type de spécialisation préconisée, les responsabilités des différentes unités de l'organisation » et les interrelations entre elles, ainsi que les relations qui seront entretenues entre les personnes » (Carrier, Gélinas, 2011, pp.64-65).

Dans le cadre d'une organisation favorable à la créativité, la structure organisationnelle est largement influencée par « les valeurs », les « normes » ainsi que « les principes » caractérisant sa culture. Dans la littérature plusieurs caractéristiques sont mises en évidence telles que « la flexibilité », « la liberté et l'autonomie », « le travail coopératif », la « décentralisation », « la communication » par opposition aux valeurs de « rigidité », de « contrôle stricte », de « formalité », etc. (Bardin, 2006 ; Carrier et Gélinas, 2011 ; Martins et Terblanche, 2003 ; Amabile, 1996, etc.).

Tout comme la culture organisationnelle, nous proposons de développer quelques aspects structurels propices à la créativité :

- Favoriser le décloisonnement : « Il s'agit d'évaluer le caractère plus au moins cloisonnant ou isolationniste de la structure. En d'autres termes, le défi est de savoir dans quelle mesure la structure a pour effet de confiner les individus et les groupes dans un espace fermé et dont les frontières avec les autres unités sont plus au moins étanches. Plus l'effet isolationniste de la structure est fort, plus les contraintes à la créativité se font sentir à l'inverse, plus cet effet est faible, plus il devient facile de mettre en œuvre les différents incitatifs à la créativité » (Carrier, Gélinas, 2011, pp.66).

- Relativiser le besoin de spécialisation : Une structure favorable à la créativité est une structure comme le titre l'indique qui « relative le besoin de spécialisation » qui peut être horizontal ou vertical. En effet, plus la spécialisation est « poussée, plus les freins potentiels à la créativité sont élevés ». « Bien que certaines connaissances soient généralement nécessaires pour créer et innover, il peut être réducteur de compter de façon trop importante sur les spécialistes pour résoudre certains problèmes ou parvenir à voir les choses avec de nouvelles perspectives. D'ailleurs, il a été démontré qu'en de multiples situations, des personnes extérieures au domaine

ont réussi à identifier des problèmes ou des occasions que les spécialistes n'étaient pas parvenus à voir. Mais, il faut relativiser cette position, car une forte spécialisation pourrait aussi permettre davantage de différenciation, par exemple dans les cas où cela permet à l'entreprise de caractériser d'avantage son produit ou son service et parvient ainsi à mieux se distinguer de ses concurrents » (Carrier, Gélinas, 2011, p.66).

- Favoriser les échanges et la communication : Comme nous l'avions mentionné précédemment, avoir un bon niveau de communication au sein de l'organisation est l'un des facteurs majeurs de créativité. Ainsi, il est important « de considérer les caractéristiques relationnelles engendrées par la structure » mise en place dans une organisation. Dès lors, « la structure doit donc favoriser une communication bidirectionnelle et fluide ». En effet, « plus la structure favorise une communication horizontale et verticale », plus il y est facile aux différents membres de l'organisation de laisser s'exprimer leur créativité, de partager les informations, de se soutenir mutuellement et finalement de se faire confiance ; « A contrario, l'effet est inverse » (Carrier, Gélinas, 2011, p.66). En définitive, une organisation qui favorise la créativité à la fois individuelle est collective doit mettre en place une structure qui favorise la communication aussi bien horizontale que verticale.

Pour finir, toutes ces caractéristiques structurelles, qu'il s'agisse de « la liberté », « la flexibilité », « l'autonomie », etc., sont un pilier fondamental pour la stimulation de la créativité individuelle et organisationnelle qui trouvent toute leurs cohérences dans une culture ainsi qu'une vision organisationnelle favorables à la créativité.

2.3.2 Les ressources organisationnelles

Concernant, les ressources organisationnelles, un large éventail d'éléments ont été présentés dans la littérature. Selon le modèle de Bardin (2006) et d'Amabile (1996),

les ressources organisationnelles sont constituées par « les financements », « un délai suffisant pour produire un travail original », « des gens ayant l'expertise nécessaire », « les ressources matérielles » et « les ressources informationnelles » mis à la disposition des différents membres de l'organisation afin d'exercer leur créativité. Dans cette section, nous allons en présenter brièvement quelques-unes :

2.3.2.1 Les ressources informationnelles

Les différentes ressources informationnelles disponibles dans l'organisation telles que l'« intranet », « les bases de données », « l'internet », « les réunions », « les colloques », « les formations », etc., constituent un pilier fondamental pour le développement de la créativité aussi bien individuelle que collective. En effet, elles facilitent la communication, le partage d'idées, le partage des connaissances portant sur la créativité telles que les formations sur les techniques disponibles, etc. (Martins, Terblanche, 2003; Bardin, 2006). Nous présenterons quelques exemples de formations, de colloques ainsi que des pratiques de partage d'idées dans la troisième catégorie sous forme de pratiques d'encouragement organisationnel et de management des ressources humaines.

2.3.2.2 Les ressources matérielles

Les ressources matérielles concernent les différents moyens matériels et techniques mis à la disposition des employés pour exercer la créativité tels que « les équipements informatiques », « les logiciels », « les salles de réunion », « les documents de créativité » y compris les « techniques d'expression corporelle », les « exercices de création graphiques », etc., (Aznar, 2005, p.142; Bardin, 2006, p.23).

2.3.2.3 Le temps pour imaginer

« Nous sommes nombreux à croire que les meilleures idées sont fréquemment produites sous la pression du temps » (Carrier, Gélinas, 2011, p.74). Néanmoins, il a été démontré que la pression du temps peut à la fois affecter la créativité de manière positive mais aussi négativement dans certains cas. Et cela « dépend en grande partie du degré avec lequel une organisation permet aux employés de se consacrer uniquement à leur tâche, de la capacité du gestionnaire à juger du moment où l'urgence est vraiment importante et justifiée, ainsi que du fait qu'elle stimule la créativité d'autres manières » (Carrier, Gélinas, 2011, p.75).

Ainsi, deux formes de pressions de temps ont été identifiées : « la charge excessive de travail » et « le défi ». La première a une influence négative et peut miner la créativité. Par contre, le défi peut avoir une influence plutôt positive sur les employés. En effet, « si la pression vient du peu de temps disponible, il est possible que cela augmente le sentiment de défi, qui sera alors corrélé positivement avec la motivation intrinsèque et la créativité. Mais, « il faut que les employés concernés aient véritablement la perception d'être chargés d'une mission importante, que l'urgence leur paraisse légitime et inévitable et que, finalement, les employés concernés soient protégés de l'éparpillement et des distractions engendrés par d'autres tâches » (Carrier, Gélinas, 2011, pp.74-75). Nous pouvons nous rappeler à ce stade le chaos intentionnel appelé « chaos créatif », utilisé dans les organisations comme un « déclencheur » permettant d'« extérioriser les connaissances tacites » de ses membres afin qu'ils modifient leurs manières fondamentales de penser et de faire (Nonaka, Takeuchi, 1995, pp.102-104).

En définitive, s'il s'avère parfois utile de stimuler la créativité par des défis ou des situations d'urgence, dans la vie quotidienne « la meilleure situation n'est certainement pas la « créativité » sous pression » (Carrier, Gélinas, 2011, pp.74-75).

Pour encourager la créativité, il est plutôt approprié pour l'organisation de fournir à ses employés du « temps » pour penser de façon créative, faire développer les idées ainsi que les tester. A titre d'exemple, l'organisation peut donner le droit à ses employés de dépenser 15 pour cent de leur temps à générer de nouvelles idées et à travailler sur leurs projets préférés » (Martins, Terblanche, 2003, p.71 ; Carrier, Gélinas, 2011, p.74).

Pour finir, il ne faut pas oublier « le fait que de voir allouer une quantité de ressources plus au moins grande peut influencer la croyance des individus quant à la valeur et à l'importance accordée par l'entreprise au projet qu'ils ont à réaliser. Leur perception à leur égard est très importante. Les gestes de l'entreprise doivent concorder avec les messages transmis » (Carrier, Gélinas, 2011, p.74) ainsi que les pratiques managériales mises en place.

2.3.3 Les pratiques managériales

Dans cette dernière section, nous présentons quelques pratiques ainsi que des techniques de management favorables au développement de la créativité aussi bien sur le plan individuel, groupal ou organisationnel qui doivent être présentes dans une organisation consciente de l'importance de la créativité. Dans la littérature une diversité de pratiques ainsi que de techniques sont mentionnées telles que « le style de leadership », « la quête des talents », « les formations », « le management des connaissances », « l'intrapreneuriat », « le brainstorming », « le concassage », etc. Tout comme pour les parties précédentes, nous n'en présentons dans le reste du travail que les principales:

2.3.3.1 Le style de leadership

Au fil des ans, plusieurs études ont bien montré l'importance du rôle joué par le leader dans la gestion de la créativité organisationnelle. Certains chercheurs ont proposé un certain nombre de compétences du leadership permettant d'amener les individus à être créatifs. Par exemple (Andriopoulos, 2001, pp.834-835) :

- Favoriser la communication interne entre les différents membres de l'organisation ;
- Créer un climat de travail basé sur la confiance ;
- Concilier entre la liberté des employés ainsi que leurs responsabilités sans domination ou contrôle ;
- Se préoccuper des sentiments des employés ainsi que de leurs besoins ;
- Reconnaître généreusement le travail créatif ;
- Faciliter le développement des compétences, etc.

D'autres chercheurs se sont plutôt penchés sur la définition des « attitudes » ou encore des « compétences » d'un leader soutenant la créativité, telles que (Carrier, Gélinas, 2011, p.20) :

- L'ouverture à la nouveauté ;
- La tolérance à l'ambiguïté ;
- La curiosité ;
- La tolérance à la complexité ;
- La tolérance aux risques, etc.

Ainsi, nous pouvons constater qu'en effet un leader exerce deux rôles primordiaux sur la gestion de la créativité organisationnelle. D'une part, il soutient et structure la créativité dans une organisation. D'autre part, il doit lui-même « faire preuve de créativité dans son leadership en devenant lui-même un modèle d'intégration de la créativité dans son propre comportement » (Carrier, Gélinas, 2011, p.25). Nous

repreons ici un tableau récapitulatif des différents objectifs assumés à la fois par « le leader soutenant l'organisation » ainsi que par « le leader agissant de manière créative dans l'organisation » en y rajoutant les dix « compétences du leader soutenant la créativité » (Carrier, Gélinas, 2011, pp.20-26).

Objectifs du leader soutenant la créativité dans l'organisation	Objectifs du leader créatif en action dans l'organisation
Comprendre les composantes influençant la créativité organisationnelle (individus, climat, outils et processus) pour obtenir certains produits et services	Mettre sa propre créativité au service de l'organisation
Mettre à profit la créativité de son groupe	Devenir un modèle par sa capacité à prendre des risques calculés et à lancer des idées différentes
Soutenir un climat créatif	Détecter les occasions
Outils l'organisation de systèmes de gestion de la créativité	Grace à ses propres compétences, résoudre des problèmes complexes
Instaurer des indicateurs de performance	Développer sa propre vision de l'organisation
Former des équipes complémentaires pour en faire des équipes innovantes	Mettre à profit sa créativité personnelle et ses talents de stratégie pour l'organisation
Soutenir publiquement les initiatives	Développer des stratégies innovantes
Favoriser le développement et l'implantation des idées émises	Afficher l'ouverture nécessaire pour accepter les idées des autres
Connaitre l'utilité des processus, outils et techniques de créativité disponibles	Devenir une source d'innovation
Faire appliquer la créativité à travers la mission, la vision, les objectifs, résultats attendus, etc.	Créer de la nouveauté, être créateur d'idées nouvelles
Lancer des défis stimulants, mobilisants et favoriser la manifestation des compétences dites créatives (curiosité, tolérance au risque, etc.)	Faire preuve des dix compétences créatives (ouverture à la nouveauté, tolérances à l'ambiguïté, tolérance à la complexité, curiosité, capacité de rêver, sensibilité aux écarts, appréciation du jeu, résistance aux conclusions permutées, sensibilité à l'environnement, tolérance aux risques).
Considérer de nouvelles avenues	Etre un modèle de comportement créatif
Reconnaitre la valeur de la nouveauté et/ou non, décider de l'appliquer	Explorer de nouvelles avenues pour l'organisation
Etre à l'écoute et savoir reconnaitre les occasions signalées par les « précurseurs ou les changeurs de paradigmes » à l'interne/externe de l'organisation.	Utiliser ses compétences pour mener à terme un processus de pensée, de l'idée floue à la solution implantable.
Faire preuve d'écoute et d'attention aux idées nouvelles extérieures à soi	
Favoriser les projets et une organisation du travail qui permettent les choix et la liberté d'action	Se donner la liberté de choix et d'action
Permettre des activités non routinières	Faire des activités non routinières
Permettre des prises de décisions créatives	Prendre des décisions créatives

Tableau 2.2: Les objectifs du leader créatif et soutenant la créativité dans une organisation (Carrier, Gelinas, 2011, pp.20-26).

2.3.3.2 Le management du personnel

Plusieurs études ont démontré l'importance du rôle joué par « le management du personnel » dans la « promotion » d'une culture organisationnelle favorable à la créativité. Dans cette section, nous allons analyser en particulier les pratiques de recrutement et de formation favorables au développement de la créativité organisationnelle.

- Le recrutement et « la quête des talents » : « Le recrutement », « la sélection » ainsi que « la nomination » des employés « sont une partie importante de la promotion de la culture et plus particulièrement de la créativité » dans une organisation. En effet, les valeurs et les croyances de l'organisation se reflètent par le type de personnes qui y travaillent (Martins, Terblanche, 2003, pp.71-72).

Ainsi, une question se pose : est-ce que les organisations doivent impérativement recruter uniquement du personnel créatif ?

Certains chercheurs « pensent qu'il faut privilégier le recrutement de personnes créatives en s'appuyant sur la recherche de profils personnels particuliers ou présentant un style d'apprentissage innovateurs ». Certes, cela peut « être efficace dans le contexte d'entreprises évoluant dans une industrie au sein de laquelle la créativité ou un certain type de créativité- constitue un important facteur stratégique de succès » (Carrier, Gélinas, 2011, p.75). Néanmoins, nous ne pouvons « généraliser de telles approches dites « à succès » », (Carrier, Gélinas, 2011, p.76) à toutes les organisations. Tout d'abord, « en dehors des traits de personnalité tels que l'intelligence, la connaissance, le risque de tâches, de la curiosité et de l'énergie », d'autres valeurs telles que « la diversité », par exemple, sont aussi « d'une importance capitale » dans le recrutement du personnel pour stimuler la créativité (Martins, Terblanche, 2003, pp.71-72). En outre, nous pouvons rajouter que « la créativité est presque toujours contextuée. Nous ne sommes pas toujours créatifs : cela dépend des

types de situations, problèmes ou activités auxquels nous sommes confrontés. Dans la plupart des cas, il n'est pas possible de savoir avec certitude si la personne recrutée saura se montrer créative dans le contexte où elle sera plongée. Même l'usage de tests prétendant évaluer le potentiel créatif risque d'avoir un faible effet prédictif. Il a été démontré que la passion et le plaisir pour une fonction donnée sont les éléments les plus marquants pour favoriser la créativité » mais « dans la mesure où les conditions organisationnelles sont aussi favorables » (Carrier, Gélinas, 2011, p.76). Ainsi, il est plus judicieux d'accorder plus d'importance au développement du climat favorable à la créativité afin de la maintenir ou encore la stimuler grâce à des pratiques telles que les formations.

- Les formations : « Dans les programmes de formation, les employés doivent être exposés à l'opportunité de développer leur tolérance du risque, à accueillir le changement comme une source de développement individuel et organisationnel » (Viala, Perez, 2010, pp.12-13). Aznar (2005) nous expose l'importance du rôle des formations pour la création d'un climat créatif. En effet, il explique qu'afin de rendre l'organisation « ouverte au changement » et « spontanément productrice d'idées », il est important de faire participer les membres de l'organisation à des formations « qui ont pour objet de développer l'aptitude personnelle à imaginer, (modifier ses attitudes et ses comportements, développer une étude positive par rapport aux idées des autres, s'habituer à différer le jugement et les critiques) » (Aznar, 2005, p.256). « Il s'agit de faire participer un grand nombre de collaborateurs de l'entreprise à des séminaires de « créativité, communication, changement » (internes ou interentreprises). La formation à la créativité permet de « favoriser la libération de l'expression en jouant sur différentes registres (rationnel, irrationnel, symbolique, sonore, etc.) ; c'est faire prendre conscience des censures et des freins habituels à cette expression ; c'est apporter un élargissement et un enrichissement à la pensée en utilisant des méthodes d'éloignement du réel » (Aznar, 2005, p.257). En ce qui concerne la communication, comme nous l'avons présenté précédemment, celle-ci est un pilier fondamental de la

créativité organisationnelle. Ainsi, il est primordial de sensibiliser et former tous les membres de l'organisation aux difficultés de la communication à la fois verbale et non verbale par des formations où « on y fait l'apprentissage de l'écoute, du développement de l'expression, de l'association d'idées, on perd l'habitude de la propriété des idées (à l'inverse, on prend l'habitude de « voler les idées des autres »), sans tenir compte des phénomènes hiérarchiques, sans être intimidé par le statut de l'« expert » » (Aznar, 2005, p.257). Finalement, pour le changement, nous ne pouvons nier qu'il s'agit d' « un phénomène caractéristique de notre époque auquel on est confronté constamment : changement des technologies, changement de dimensions (l'Europe, la mondialisation), changement de mentalités, changement de valeurs et finalement changement de société » (Aznar, 2005, p.258). Le cas même que nous sommes en train d'analyser dans le cadre de ce travail est l'exemple d'un changement au sein de la société Tunisienne. « On sait que par rapport au changement, la tendance naturelle, compréhensible, et à la limite saine, est de résister. Mais quand le changement devient trop impliquant perçu comme dangereux, la résistance devient blocage, inertie, paralysie » (Aznar, 2005, p.258). Ainsi par rapport au changement, il ne s'agit pas de former les personnes à « accepter aveuglement n'importe quelle transformation présentée comme inéluctable ni de refuser tout ce qui change des habitudes mais, comme le Judoka, d'intégrer la poussée venue de l'extérieur pour en faire une force, de transformer de manière créative la poussée du changement pour l'intégrer positivement. On commence par dire « pourquoi pas ? », avant de rejeter, puis on cherche des idées. On devient facteur de changement » (Aznar, 2005, p.258).

2.3.3.3 L'encouragement organisationnel à la créativité

L'encouragement organisationnel est une pratique qui a été identifiée par la majorité des chercheurs s'intéressant à la créativité organisationnelle tels qu'Amabile (1996), Aznar (2005), Woodman, Sawyer et Griffin (1993), Bardin (2006), Carrier (1997), etc. Il existe une multitude de pratiques et de techniques présentées dans la littérature

permettant d'encourager le développement de la créativité organisationnelle. Nous allons en présenter quelques-unes dans cette section:

- La participation à des forums créatifs : « Le principe de forum créatif consiste à faire participer un grand nombre de personnes à une réflexion créative concentrée sur une journée. On réunit des populations différentes regroupées en fonction de critères variés, en organisant à la fois un brassage interne (techniciens, commerciaux, chercheurs, administratifs, etc.) mais aussi dans certains cas un brassage externe (par exemple, salariés de l'entreprise clients, concessionnaires, associations de consommateurs, ou s'il s'agit d'un service public, élus, usagers, fonctionnaires, etc.) ». L'objectif final étant de « faire exprimer les différences de chaque groupe, puis de déboucher sur un consensus créatif, de faire exprimer les critiques pour déboucher ensuite sur des idées et des propositions positives » (Aznar, 2005, pp.267-268).

- L'animation en open space : « L'animation d'une journée participative de type open space consiste à réunir un grand nombre de personnes (100, 200, 300) le même jour, dans un lieu de grande dimension, pour organiser une animation créative. En cours de journée, différents sous-groupes sont constitués et on a recours à de multiples techniques de collecte des idées (journal mural, cahier tournant, etc.). L'intérêt repose sur le climat d'émulation et de stimulation qui règne au cours de cette journée » (Aznar, 2005, p.270).

- Sortir de l'univers professionnel : « Il convient d'inciter les collaborateurs de l'entreprise à sortir de leur univers professionnel » (Aznar, 2005, p.270). « C'est à dire que l'entreprise doit inciter ses collaborateurs à « aller voir ailleurs ce qui se passe », à sortir de leurs univers professionnels, à se plonger volontairement dans des contextes techniques ou sociologiques éclectiques et variés » (Aznar, 2005, p.271). « C'est une des composantes d'une formation à la créativité que d'aller visiter des

salons n'ayant aucun lien à l'activité professionnelle habituelle, ou des usines, ou des lieux inconnus, en ayant l'esprit en alerte, prêt à enclencher une liaison avec la recherche d'idées en cours. Certaines entreprises encouragent cette maraude intellectuelle et, une fois par mois, dans des séances de créativité font le bilan des connexions » (Aznar, 2005, p.271).

- La participation à des colloques de créativité : « La participation à des colloques de créativité internationaux constitue une expérience stimulante et enrichissante. On rencontre des personnes intéressées par la pratique de créativité venues de tous les pays ; on échange des méthodes, des techniques, des expériences ; on participe à des recherches d'idées collectives sur des sujets qui tranchent avec l'univers professionnel ; on assiste à des présentations de cas ; on compare des pratiques de terrain » (Aznar, 2005, pp.271-272).

- L'intégration de la créativité dans les évaluations professionnelles annuelles : « Chaque année, dans la plupart des entreprises, des entretiens d'évaluation sont organisés à l'initiative de la DRH. Le bilan professionnel est effectué suivant différents critères liés à des aspects professionnels. La dimension créative n'est généralement pas prise en compte au cours de ce bilan. On ne demande pas : « votre créativité a-t-elle été stimulée ou freinée, avez-vous proposé un grand nombre d'idées ? Sont-elles bien accueillies, ont-elles donné lieu à des applications ? » Le fait de valoriser la créativité, d'en faire un élément du bilan professionnel, et un critère de promotion, signifierait clairement la volonté d'encourager une telle dimension » (Aznar, 2005, p.273).

- La mise en place des programmes de suggestions : Le programme de suggestions consiste à faire « participer chaque salarié, d'un bout à l'autre de la hiérarchie, d'un point à un autre du réseau, à la production des idées » (Aznar, 2005, p.266). Autrement dit, il s'agit de « miser sur le principe de « l'intelligence ajoutée » en utilisant au maximum les connaissances, l'expertise, l'intelligence et

l'imagination » de tous les membres de l'organisation. « Après tout, ce sont les employés qui, encore plus et mieux que les gestionnaires, exécutent quotidiennement le travail. Ils sont à même de voir ce qui pourrait être amélioré dans leur environnement (par exemple : les modes de production ou de service, la sécurité, l'aménagement des lieux de travail), ce qui entraîne du gaspillage, ce qui frustre les clients ou ce qui pourrait conduire à une réduction des coûts ou des délais ; bref, ils sont susceptibles de percevoir mieux encore que tout consultant, si avisé soit-il, la majorité des améliorations possibles » (Carrier, Gélinas, 2011, p.81).

Mais il faut noter, que par programme de suggestions, nous ne faisons pas référence aux simples boîtes à idées, que nous connaissons tous, qui sont « soit fixées sur un mur ou placées dans un local fréquenté par l'ensemble des travailleurs ». Mais, plutôt à un programme bien formel de suggestions qui « invite tous les employés ou des groupes d'employés à soumettre toute idée susceptible » d'améliorer les différents aspects de l'organisation ; que ce soit des activités de l'organisation, « d'engendrer des économies ou bénéfiques supplémentaires » ou, mieux encore d'amener l'organisation « à innover en lien avec son produit ou son service ». Et par la suite, toutes les « idées soumises » seront « évaluées par une personne ou un comité formé à cette fin et les idées jugées les meilleures sont mises en œuvre ». Et « dans la majorité des cas, ces dernières font l'objet d'une récompense à leur auteur » (Carrier, Gélinas, 2011, pp.84-85). En effet, « les systèmes de récompense et de reconnaissance pour le travail créatif » ainsi que « l'évaluation équitable du travail, y compris le travail qui peut être perçu comme un échec » constituent parmi les plus importantes pratiques d'encouragement organisationnel (Amabile, 1996, p.8).

Pour finir, pour assurer la réussite d'un programme de suggestions, certains facteurs doivent impérativement être présents. Carrier et Gélinas (2011, p.93) les résument comme suit :

- Conditions préalables

- Implication de la haute direction
- Estimation des types d'idées recherchées
- Réflexion sur les incitatifs au programme et son fonctionnement
- Détermination des mesures de performance

- Lancement et gestion du programme
 - Choix et formation d'un animateur dynamique
 - Choix de ces collaborateurs
 - Stratégies et outils de communication
 - Temps et ressources nécessaires
 - Accessibilité du programme
 - Incitatifs stimulants
 - Reconnaître ou récompenser les idées
 - Support de la haute direction
 - Animation et suivi de chaque équipe
 - Evaluation des résultats et améliorations

2.3.3.4 La pratique d'intrapreneuriat

L'intrapreneuriat en tant que concept « demeure entouré de beaucoup d'ambiguïté. On trouve des articles portant sur les facteurs de son émergence, sur ses conditions d'exercice, sur les facteurs qui inhibent ou freinent son développement et sur ses conséquences pour les entreprises qui s'y engagent. Pourtant, on finit par ne plus savoir à quoi on fait référence exactement lorsqu'on parle d'intrapreneuriat » (Carrier, 1997, p.64). Dans le cadre de notre travail, nous allons retenir la définition suivante :

« L'intrapreneuriat est un mode organisationnel permettant à des employés, en l'occurrence à des entrepreneurs à l'interne, d'exprimer leur potentiel créateur, en leur donnant la liberté, la marge de manœuvre nécessaire et les ressources nécessaires pour le faire. Jouissant de l'indépendance d'action pour mener leur projet à terme, ces

intrapreneurs peuvent alors concrétiser leur idée à l'intérieur de l'entreprise, parvenant alors simultanément à satisfaire à la fois leurs besoins personnels et ceux de l'entreprise » (Carrier, 1997, pp.64-65).

De façon plus claire, nous allons présenter l'intrapreneur en le comparant avec l'entrepreneur ainsi que le gestionnaire selon différentes variables : « la marque de réussite », « la collaboration recherchée », l'« appréhension de l'environnement », l'« ambition dominante », l'« objectif » ainsi que la « dépendance » (Carrier, Gélinas, 2011, p.308).

	Entrepreneur	Intrapreneur	Gestionnaire
Marque de réussite	Enrichissement, croissance, notoriété	Indépendance, autonomie, liberté	Promotion, notoriété, ressources
Collaboration recherchée	Cogestionnaires, partenaires, associés	Mentor ou commanditaire	Employés performants
Appréhension de son environnement	Fonctionnement dominant : intuition, en créant son propre langage	Fonctionnement dominant : intuition, mais capacité de traduction dans le langage de l'organisation	Planification : recours à des outils, processus, méthodes, procédures éprouvées
Ambition dominante	Etre son propre patron et contrôler sa vie	Pouvoir développer, créer, réaliser	Pouvoir hiérarchique
Objectif	Succès de son entreprise	Succès de son projet	Succès de son unité ou son service
Dépendance	A l'égard du marché et des conditions de l'environnement	Besoin d'appui et de collaboration de la direction et de pairs	Besoin de collaboration de ses employés

Tableau 2.3: Distinction entre entrepreneur, intrapreneur et gestionnaire (Carrier, Gélinas, 2011, p.308)

Quels sont les facteurs favorables ou encore inhibant cette pratique ? Plusieurs études ont permis d'identifier aussi bien des « facteurs personnels » liés à l'intrapreneur lui-même, « ses traits de personnalité », « ses grands défis », etc., ainsi que des facteurs liés aux conditions organisationnelles où la pratique devrait trouver son épanouissement. Dans cette section nous nous penchons plus particulièrement sur cette deuxième catégorie.

Les deux livres de Carrier et Gélinas (2011) et de Carrier (1997) inventorient quelques facteurs organisationnels favorables à l'émergence des intrapreneurs dans une organisation. Il faut noter que tout au long de la recherche, nous n'avons pas tardé à nous apercevoir qu'ils sont en cohérence avec les deux autres catégories de facteurs que nous avons présentés précédemment (climat et ressources).

Quelques principes et pratiques de gestion favorables à l'intrapreneuriat
Allègement structurel
Autonomie insuffisante des employés
Culture d'apprentissage et d'expérimentation
Ouverture aux nouvelles idées
Mise à disposition des ressources suffisantes pour le développement des idées
Tolérance aux erreurs et à l'échec
Des modes de rémunération adéquats et équitables
Reconnaisances et récompenses stimulantes pour les intrapreneurs
Encouragement à la prise de risque à tous les niveaux de l'organisation, etc.

Tableau 2.4: Facteurs organisationnels favorables à l'émergence des intrapreneurs
(Carrier et Gélinas, 2011; Carrier, 1997)

2.4 Conclusion

Dans ce deuxième chapitre, nous avons défini la créativité au sens large ainsi que le management de la créativité organisationnelle en particulier. Nous avons présenté l'origine de la notion de créativité ainsi que son évolution à travers l'histoire. Ensuite, nous nous sommes focalisés en particulier sur la créativité organisationnelle qui nous intéresse dans le cadre de notre travail. A travers les principales conceptions ainsi que les différentes approches de la créativité organisationnelle présentées dans la littérature, nous nous sommes fixés sur l'approche multivariée dans la mesure où « elle prend en compte toutes les variables sans exclusive ni préférence » (Bardin,

2006, p.19). De même, nous avons retenu la conception de la créativité en tant que système qui intègre « l'ensemble des variables pertinentes dans un même système organisé » (Bardin, 2006, p.51). Finalement, en se référant aux différents modèles présentés dans la littérature, nous avons retenu trois grandes composantes qui sont en interaction entre elles et sur lesquelles nous allons nous baser dans le reste du travail à savoir: Premièrement, le climat organisationnel qui est composé par « la culture organisationnelle », « la structure organisationnelle » et « la vision de l'organisation ». La deuxième composante concerne plutôt les ressources organisationnelles qui se composent par « les ressources matérielles », « les ressources informationnelles » et « le temps ». Et finalement, les pratiques managériales qui comprennent « le style de leadership », « l'intrapreneuriat », « le management du personnel » et « l'encouragement organisationnel ».

CHAPITRE 3

LE MANAGEMENT CREATIF DES SITUATIONS DE CRISE ET DE RUPTURE

Dans ce chapitre, nous proposons d'exposer notre cadre conceptuel en récapitulant tous les éléments théoriques que nous avons présenté précédemment tout en essayant de faire ressortir leurs interrelations. Nous tenterons de faire le rapprochement entre les notions de « révolte » et de « révolution » avec les différentes situations « d'urgence », « de crise » et de « rupture » sous un angle managérial. A travers ce rapprochement, nous souhaitons faire ressortir tous les éléments qui nous permettront de caractériser la situation managériale que Tunivisions a vécue à partir du 14 Janvier 2014.

Ensuite, nous chercherons à expliquer en quoi la créativité joue un rôle primordial pour affronter les situations de crise. En d'autres termes, il s'agit de définir les facteurs favorables au management de la créativité organisationnelle pour faire face aux situations de crise. Le but étant de mettre en relief tous les aspects propices à la créativité que nous tenterons d'identifier dans les pratiques entreprises par Tunivisions pour faire face aux événements du 14 Janvier 2014.

Pour commencer, très modestement, nous proposons un tableau récapitulatif des différents critères distinctifs de la révolte et de la révolution. Il faut noter qu'il s'agit d'une tentative de comparaison basée sur les quelques références seulement que nous avons pu consulter dans le cadre de ce travail. En effet, la littérature est abondante sur ce sujet. En outre, nous ne pouvons attribuer de formes définitives ni à la révolte ni à la révolution. Elles sont avant tout l'expression de l'Homme dans l'Histoire qui est par nature subjectif.

Ainsi, nous proposons une comparaison basée sur les critères suivants : définition, synonymes, origine, conception de l'avenir, rapport à la mort, organisation de la situation, objectifs poursuivis par les acteurs de la situation et finalement rôle de l'Etat. Le choix de ces critères reflète les particularités que nous avons pu relever à travers les lectures choisies et présentées précédemment (Ellul, 2008 ; Châtelet, 2008 ; Savés, 2011; Patrice, 2002; Badoux, 2008, etc.).

	Révolte	Révolution
Définition	Mode d'expression du refus	Mode d'expression du refus
Synonymes	<ul style="list-style-type: none"> - Indignation - Opposition - Ras le bol 	<ul style="list-style-type: none"> - Changement brusque - Bouleversement - Chamboulement - Rupture - Transformation radicale - Un avant et un après - La reprise à zéro
L'origine	<ul style="list-style-type: none"> - L'atteinte d'un seuil de l'intolérable 	<ul style="list-style-type: none"> - Révélation d'un mal dans la société auquel il faut remédier
L'avenir	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun avenir n'est possible - Avenir imprévisible et sombre - Profond désespoir 	<p>Une profonde espérance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'espoir est le fondement de la révolution - Les choses peuvent changer - Avenir lumineux
La mort	<ul style="list-style-type: none"> - Elle se trouve au cœur de la révolte 	<ul style="list-style-type: none"> - Elle est accidentelle
L'organisation	<p>La révolte est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Spontanée - Imprévisible - Immédiate - Une réaction par réflexe - Aucune pensée à l'origine 	<p>La révolution est bien organisée, ou encore, bien méditée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des crises, des agitations, des révoltes préparent la révolution - une pensée préalable, une doctrine, un programme ou encore une aspiration commune sont prédéfinis
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'objectifs politiques 	<ul style="list-style-type: none"> - L'objectif de la révolution est le renversement de l'ordre actuel établi pour mettre en place un nouveau
Le rôle de l'Etat	<ul style="list-style-type: none"> - Certains membres de l'Etat bien identifiés se trouvent dans le banc des accusés 	<ul style="list-style-type: none"> - Double rôle de l'Etat (la maladie et le docteur) : Renversement de l'Etat accusé pour en créer un nouveau

Tableau 3.1: Tableau comparatif de la révolte et de la révolution

Après avoir présenté les différences entre la révolte et la révolution, nous proposons maintenant un tableau comparatif des caractéristiques des différentes situations de gestion que sont l' « urgence », la « crise » et de « rupture ».

Pour le choix des critères distinctifs entre ces trois types de situations, nous nous sommes aussi basés sur les définitions que nous avons présentées précédemment. Il s'agit aussi d'une distinction partielle dans la mesure où les crises et les ruptures en particulier sont avant tout des situations singulières qui trouvent leur épanouissement dans des contextes particuliers. En outre, les situations d'urgence, de crise et de rupture sont des réalités qui peuvent se mélanger, (Lagadec, Guilhou, 2002).

Ainsi, à travers la littérature consultée (Lagadec, 1991 ; Lagadec et Guilhou, 2002 ; etc.), nous proposons un tableau comparatif basé sur les critères suivants : la définition, la connaissance de la situation, le degré de contrôle sur la situation, les acteurs impliqués, les procédures disponibles, les conséquences, la durée, la communication et finalement les enjeux.

	Situation d'urgence	Situation de crise	Situation de rupture
Définitions	La situation d'urgence est « une brèche spécifique à colmater, qui se produit dans un contexte stabilisé » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.172).	« La crise c'est l'urgence plus la déstabilisation. Elle combine déferlement de difficultés, dérèglement dans le fonctionnement des organisations, divergences dans les choix fondamentaux » (Lagadec, Guilhou, 2002, p.175).	« Une rupture est une discontinuité brutale et définitive qui opère par décomposition - recombinaison des principes fondateurs les plus essentiels d'un système : visions du monde et missions, repères et valeurs, identités et légitimités, règles du jeu et structures des relations tant en internes qu'avec l'extérieur, modes de régulation et de communication » (Lagadec, 2000, p.81).
Connaissance de la situation	<ul style="list-style-type: none"> - Événement connu, répertorié, aisément isolable, dimensionné à l'intérieur d'hypothèses conventionnelles - Il s'agit de « cas types » bien délimités et bien identifiables 	<ul style="list-style-type: none"> - La crise ne peut être ni « approchée » et ni « prévenue » - La crise ne s'inscrit pas dans les cadres et les références en vigueur - Choc et grande angoisse : le problème est là mais on peut ni le cerner ni le comprendre, ni même le nommer 	<ul style="list-style-type: none"> - Des diagnostics hors de portée qui exigent des percées fondamentales scientifiques et organisationnelles - Dissolution des repères structurants : sens, règles du jeu, conventions, dogmes, normes, connaissances, hypothèses scientifiques les plus indiscutées, identités, cartes mentales, perceptions, langage, etc.
Degré de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> - Situation perçue comme gérable aussi bien sur le plan technique, social et économique - Des spécialistes de l'urgence sont capables de réduire ou colmater cette brèche sans trop de difficultés 	<ul style="list-style-type: none"> - Des difficultés quantitatives : impacts de grande échelle, larges populations concernées, interventions lourdes, coûts économiques très importants, etc. - Difficultés qualitatives : problèmes hors échelle, combinés, génériques ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Tout est hybride et flou - Profonde déstabilisation - Rupture des principes fondamentaux les plus essentiels d'un système

Acteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre limité d'intervenants bien entraînés, tous spécialistes d'un volet du problème et relevant d'organismes qui se connaissent 	<ul style="list-style-type: none"> - L'expertise devient une dimension majeure du traitement de l'événement, mais il ne se limite plus dans le cadre des institutions traditionnelles chargées des institutions d'urgence : irruption d'un nombre impressionnant d'acteurs et d'institutions qui vont évoluer dans leurs positionnements tout au long de la crise 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartes d'acteurs pulvérisées, illisibles et en recomposition
Procédures	<ul style="list-style-type: none"> - Des plans, des schémas organisationnels et des procédures particuliers prédéfinis et bien connus par les spécialistes d'urgence sont mis en œuvre afin d'assurer le retour à la situation à la normale 	<ul style="list-style-type: none"> - Les dispositifs d'urgence sont pris à contre-pied. Les procédures ainsi que les modes opératoires courants deviennent obsolètes, inapplicables, inutiles voire contre-productives - La crise ne peut être résolue par de simples mesures techniques, définies par les spécialistes, imposées par l'état 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures d'intervention hors de leurs domaines de référence
Conséquences	<ul style="list-style-type: none"> - Le fonctionnement général du système n'est pas menacé 	<ul style="list-style-type: none"> - Menace de dégradation du système : dérèglement - Menace de dégradation de l'univers de référence : les valeurs et les points de repère - Risque d'effondrement très difficile à maîtriser 	<ul style="list-style-type: none"> - Un questionnement s'ouvre dans toutes les directions : <ul style="list-style-type: none"> ➤ La pérennité des systèmes ➤ Les repères d'identité ➤ La fonction sociale ➤ Les sécurités les plus indiscutables
Durée	<ul style="list-style-type: none"> - Durée limitée 	<ul style="list-style-type: none"> - La crise s'étend sur une longue durée, qui épuise aussi bien les Hommes que les organisations 	<ul style="list-style-type: none"> - Le temps d'une longue mutation : beaucoup d'épreuves répétées (présence de crises tout au long de la transformation)

Communication	<ul style="list-style-type: none"> - La demande d'information publique est très faible. Un simple communiqué en fin d'interventions suffit. Il n'y a pas de discussions ou de débats - Les personnes chargées de coordonner ces interventions se contentent d'assurer le retour à l'état antérieur 	<ul style="list-style-type: none"> - Problèmes critiques de communication au sein des organisations responsables ainsi qu'avec tous les publics : médias, victimes, administrations, professionnels spécialisés, etc. ; - De la société émerge des exigences de partage d'information qui ne sont plus compatibles avec l'approche antérieure. Elle exige, en effet, des processus qui soient assez clairs, pertinents et crédibles faisant l'objet d'une information précise 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de communication : acteurs émergents, absents, impossibles à atteindre ; pertes de repères, de liens, de mécanismes, de langage, etc.
Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> - Il s'agit d'une simple brèche qui ne menace pas le fonctionnement général 	<ul style="list-style-type: none"> - Si la situation n'est pas maîtrisée des enjeux considérables sont de toutes natures : des menaces et des problèmes non circonscrits dans l'espace, le temps, les acteurs, les coûts, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des menaces et des problèmes non circonscrits dans l'espace, le temps, les acteurs, les coûts, etc.

Tableau 3.2: Tableau comparatif des situations d'urgence, de crise et de rupture

A partir de ces deux tableaux comparatifs « révolte-révolution » et « urgence- crise-rupture » ainsi qu'à travers tout ce que nous avons pu présenter dans le premier chapitre, nous pouvons conclure que « la révolte » peut correspondre en terme managérial à « une situation de crise » alors que « la révolution » peut s'apparenter à une situation de « rupture ». Nous expliquons notre positionnement comme suit :

Tout d'abord, nous excluons « la situation d'urgence » dans la mesure où elle ne correspond sur aucun plan ni la révolte ni à la révolution. En effet, la situation d'urgence est par définition une simple « brèche spécifique à colmater » grâce à des procédures bien définies et des institutions bien connues ; alors que la révolte ou

encore la révolution, sont des situations beaucoup plus complexes en termes de définitions et de gestion. Et si on se réfère à la réalité de la Tunisie de nos jours, nous nous apercevons, qu'il ne s'agit en aucun cas d'une « simple brèche » qui a été maîtrisée. En effet, même après deux ans, la Tunisie continue à faire face à des crises aussi bien sur le plan économique, social que politique.

En ce qui concerne la révolte, elle est imprévisible et spontanée tout comme la situation de crise qui ne peut être ni « approchée » ni « prévenue ». En outre, la révolte se distingue par un profond désespoir. En effet, aucun avenir n'est envisagé. Dans une situation de crise, nous nous retrouvons aussi face à une grande angoisse et un choc, vu que le problème est là et bien déclenché ; sauf que nous ne pouvons ni le cerner ni le comprendre, encore moins le nommer. Un problème est exposé mais sans qu'il ne puisse être résolu. Nous pouvons rajouter aussi le rôle de l'État. Dans une révolte, certains membres de l'État bien identifiés se trouvent au banc des accusés. Dans une situation de crise, contrairement aux situations d'urgence dans lesquelles des spécialistes bien entraînés et connus font leur travail sans un besoin de communication, de la société émerge plutôt dans ce cas des exigences de partage d'information. Dès lors, de nouveaux acteurs et institutions font irruption. Et pour finir, tout comme la révolte qui peut se transformer en révolution, la situation de crise peut elle aussi se transformer en situation de rupture lorsqu'elle entre en résonance avec son environnement global (social, économique, etc.)

Révolte	Crise
<ul style="list-style-type: none"> - Spontanée - Imprévisible 	<ul style="list-style-type: none"> - La crise ne peut être ni « approchée » ni « prévenue ».
<ul style="list-style-type: none"> - Aucun avenir n'est possible - Avenir imprévisible et sombre - Profond désespoir 	<ul style="list-style-type: none"> - Le problème est là mais nous ne pouvons ni le cerner ni le comprendre, encore moins le nommer - Angoisse et choc
<ul style="list-style-type: none"> - Certains membres de l'État bien identifiés se trouvent dans le rang des accusés 	<ul style="list-style-type: none"> - Dans une situation de crise, les personnes ne font plus confiance aux responsables. Elles exigent des processus qui soient assez clairs, pertinents et crédibles faisant l'objet d'une information précise. - Irruption de nouveaux acteurs et institutions remplaçant les traditionnels chargés des situations d'urgence
<ul style="list-style-type: none"> - La révolte peut se transformer en révolution 	<ul style="list-style-type: none"> - Lorsqu'elle entre en résonance avec son environnement global, la crise peut se transformer en une situation de rupture

Tableau 3.3: Tableau comparatif de la révolte et de la crise

En ce qui concerne la révolution, nous savons que tout comme la situation de rupture, elle n'est pas spontanée. En effet, la révolution est bien organisée. Généralement, des crises, des agitations ou encore des révoltes préparent la révolution. Pour la situation de rupture, il s'agit plutôt d'une situation de crise qui entre en résonance avec son environnement pour la générer. De plus, tout comme la révolution qui est inspirée par une pensée préalable ou encore une doctrine ; dans une situation de rupture, un questionnement s'ouvre dans toutes les directions que ce soit concernant la pérennité des systèmes, les repères d'identité, la fonction sociale, les sécurités les plus indiscutables, etc. En effet, tous deux ont pour objectif le renversement pour la recomposition. La révolution cherche à renverser l'ordre présent établi pour en mettre en place un nouveau. Et dans une situation de rupture, nous faisons référence à une « discontinuité brutale et définitive qui opère par décomposition - recomposition des principes fondateurs les plus essentiels d'un système » (Lagadec, 2000, p.81). Et, si

nous consultons les synonymes présentés dans la littérature, nous retrouvons que la révolution est synonyme de « rupture ». Enfin, ces deux situations, contrairement à la crise et la révolte, inspirent une reprise à zéro pour un avenir meilleur.

Révolution	Rupture
– La révolution est bien organisée, ou encore, bien méditée : des crises, des agitations, des révoltes préparent la révolution	– La situation de rupture est entraînée par une situation de crise qui entre en résonance avec son environnement global.
– Une pensée préalable, une doctrine, un programme ou encore une aspiration commune sont prédéfinis	– La situation de rupture cherche à ouvrir un questionnement dans toutes les directions (la pérennité des systèmes, les repères d'identité, etc.)
– L'objectif de la révolution est le renversement de l'ordre actuel établi pour mettre en place un nouveau	– L'objectif de la rupture est la décomposition pour la recombinaison de tous les fondements d'un système
– Espoir – Avenir meilleur	– Créer un « après » meilleur
La révolution est synonyme de : – Changement brusque – Bouleversement – Chamboulement – Rupture – Transformation radicale – La reprise à zéro	La rupture est synonyme d' : – Un « avant » et un « après » – Une mutation – Une discontinuité brutale – Une dissolution des repères

Tableau 3.4: Tableau comparatif de la révolution et la situation de rupture

Nous avons démontré que la révolte, au sens sociopolitique, correspond à la situation de crise en terme managérial et la révolution à la situation de rupture. En outre, la révolte peut se transformer en révolution tout comme la crise en situation de rupture.

Après avoir défini et distingué les différentes situations managériales, une question s'impose :

Comment y faire face?

La littérature est abondante sur ce sujet. Des manuels, des plans, des outils, etc., sont largement définis et présentés à travers les diverses études. Dans le cadre de notre travail, nous avons retenu en particulier les travaux de Patrick Lagadec (1991, 2002, 2005, 2007). Ce dernier nous explique que pour traiter ces situations, il faut avant tout rompre avec « nos confort managériaux ». En effet, face à cet univers de crise et de rupture, « les principes », « les règles », les « méthodes », ainsi que les connaissances en général, que nous pouvons détenir à travers la théorie peuvent nous « guider ». Néanmoins, elles ne peuvent être considérées pour autant comme des « lois » ou encore comme des « normes » à respecter (Lagadec, 2007, p.351). « L'aptitude au pilotage » en univers de « crises », de « ruptures » ou encore l'enchaînement des deux dans le temps appelle à « de nouveaux concepts, de nouvelles formes d'intelligence de l'action ». Il ne s'agit pas d' « une question d'application » mais de faire plutôt preuve de créativité individuelle et collective (Lagadec, 2007, pp.2-3).

C'est ainsi, que nous avons envisagé dans un deuxième chapitre de nous concentrer sur la créativité, de comprendre le concept au sens large, la créativité organisationnelle en particulier ainsi que ses exigences. Et après avoir passé en revue les différentes approches de la créativité ainsi que les conceptions de la créativité organisationnelle, nous avons retenu la définition suivante : la créativité organisationnelle est « un ensemble organisé de personnes (participants, utilisateurs, employés, cadres...), de ressources (matériels, logiciels, moyens financiers ou techniques...), de pratiques managériales (procédures, règles...) et de données (informatiques, documents, textes, images, objectifs...) permettant de produire, d'exploiter, de stocker et diffuser des idées nouvelles adaptées à l'organisation » (Bardin, 2006, p.52).

En nous référant aux différents modèles présentés précédemment (Amabile, 1996 ; Bardin, 2006), nous pouvons retenir que la créativité organisationnelle dépend à la

fois d'aspects individuels, groupaux, environnementaux et organisationnels. Dans le cadre de notre travail, nous nous sommes intéressés en particulier aux caractéristiques organisationnelles que nous avons classées en trois catégories : le climat organisationnel, les ressources organisationnelles et les pratiques managériales. Notre choix s'est basé sur deux critères. Nous ne pouvons évidemment pas présenter tous les aspects dans le cadre de ce travail. Nous nous sommes focalisés en particulier sur les caractéristiques organisationnelles dans la mesure où nous nous intéressons au management des situations de crise et de rupture de ces dernières. Dès lors, nous avons retenu quelques éléments à travers la littérature (Carrier, Gélinas, 2011 ; Aznar, 2005 ; Carrier, 2007 ; Robinson et Stern, 2000) qui peuvent être résumés comme suit :

		Facteurs favorables à la créativité
Climat organisationnel	Culture organisationnelle	Valorisation de la prise de risque
		Créer un climat de travail basé sur la confiance
		L'incitation à la génération d'idées
		Le droit à l'erreur et à l'échec
		Communication informelle et transparente
	D'une culture de la bonne réponse à la culture de la bonne question	
	Structure organisationnelle	Favoriser le décloisonnement
		Relativiser le besoin de spécialisation
		Favoriser les échanges et la communication
	Vision de l'organisation	Mission organisationnelle stimulante
Vision partagée par les membres de l'entreprise		
Ressources organisationnelles	Temps suffisant pour la génération ainsi que le développement des idées	
	Ressources informationnelles suffisantes	
	Ressources matérielles suffisantes	
Pratiques managériales	Management du personnel	
	Présence d'un leader créatif et soutenant la créativité	
	La pratique d'intrapreneuriat	
	L'encouragement organisationnel à la créativité	

Tableau 3.5: Management de la créativité organisationnelle

A ce stade, nous avons démontré que pour faire face aux situations de crise, il est impératif que l'organisation fasse preuve de créativité aussi bien sur le plan individuel, groupal, organisationnel et environnemental.

Dans le cadre de notre travail, nous nous sommes focalisés en particulier sur les caractéristiques organisationnelles favorables à la créativité, que nous avons décortiquées en trois composantes en interaction entre elles et qui sont : le climat organisationnel, les ressources organisationnelles et les pratiques organisationnelles.

Pour conclure, nous résumons tout ce que nous avons présenté tout au long de ce chapitre à travers le schéma suivant :

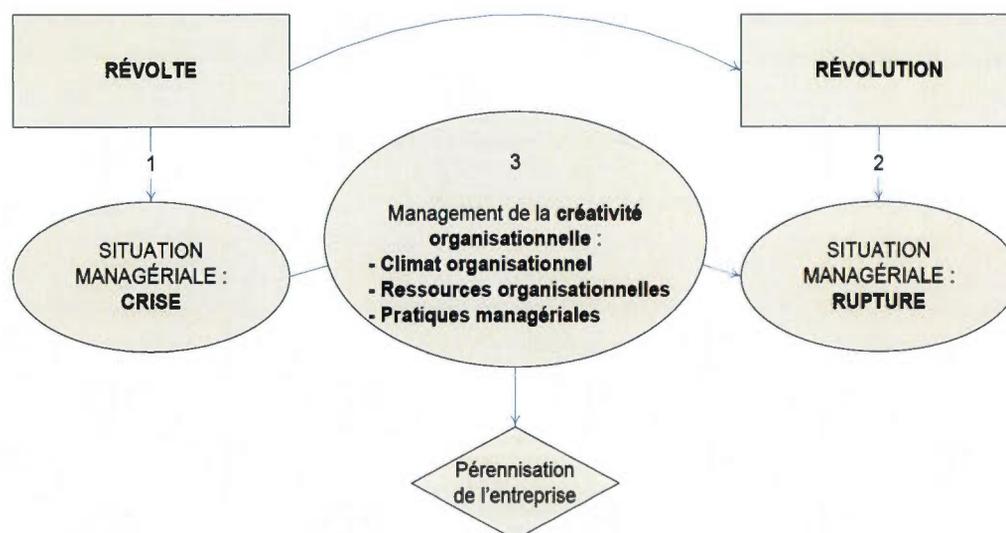


Figure 3.1: Cadre conceptuel succinct de la recherche

Ainsi, en se référant à notre terrain de recherche, les questions de recherche ainsi que les sous-questions qui se posent sont :

- 1) En quoi la situation du 14 janvier 2011 correspond-t-elle à une situation managériale de crise ?
- 2) En quoi la situation post-14 janvier 2011 correspond-t-elle à une situation managériale de rupture ?
- 3) En quoi le management de la créativité organisationnelle permet-il de faire face à une situation de crise ou de rupture?
 - En quoi un climat organisationnel propice à la créativité permet-il de faire face à une situation managériale de crise comme celle imposée par le printemps arabe?
 - En quoi les ressources disponibles dans une entreprise créative permettent-elles de faire face à une situation managériale de crise comme celle imposée par le printemps arabe?
 - En quoi des pratiques managériales créatives permettent-elles de faire face à une situation managériale spécifique comme le printemps arabe en 2011 ?

CHAPITRE 4

CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

4.1 Introduction

Après avoir exposé théoriquement les concepts de base de notre recherche ainsi que le lien existant entre eux, nous allons consacrer ce troisième chapitre à la présentation de notre terrain de recherche qui nous permettra de répondre à nos questions de recherche. Nous allons tout d'abord présenter la méthode de recherche employée dans le cadre de ce travail, à savoir l'étude de cas unique, Tunivisions. Nous fournirons une présentation générale de notre terrain, soit un portrait général de l'entreprise retenue. Dans un deuxième temps, nous nous attarderons sur les différents outils de collecte de données retenus et utilisés sur le terrain, soient l'observation non participante, l'entrevue semi-dirigée et le recueil de données secondaires.

4.2 Choix du mode d'investigation

Dans cette première partie du chapitre, nous allons présenter et expliquer le choix de notre mode d'investigation, à savoir l'étude de cas et nous allons fournir une brève présentation de l'entreprise sélectionnée pour la recherche sur le terrain.

4.2.1 Étude d'un cas unique

La méthode de recherche retenue dans le cadre de notre travail est l'étude de cas et particulièrement l'examen d'un cas unique. Tout d'abord, nous expliquons notre choix de l'étude de cas comme approche de recherche en particulier, parce qu'elle nous permet de « comprendre une situation en profondeur » (Fortin, 2010, p.280). Il s'agit en effet, d'une méthode qui nous permet un « examen détaillé et approfondi d'un phénomène lié à une entité sociale » qui peut être « une personne, une famille, une communauté, une organisation, etc. » (Fortin, 2010, p.35). Dans le cadre de notre travail, nous cherchons à comprendre l'évolution de la situation Tunisienne ainsi que le vécu des entreprises à travers la créativité. Ainsi, cette approche en particulier nous permet de répondre à nos questions de recherches.

En outre, nous avons opté pour une « étude de cas instrumental » dans laquelle, contrairement à « l'étude de cas multiples » et « l'étude de cas intrinsèque », « le chercheur met l'accent sur une question ou une préoccupation et choisit un cas pour illustrer cette préoccupation » (Fortin, 2010, p.279). En comparaison à l'étude de cas intrinsèque, ce dernier « vise essentiellement à permettre une meilleure compréhension du cas étudié » (Fortin, 2010, p.279). Autrement dit, l'étude est engagée parce que le chercheur souhaite mieux comprendre ce cas spécifique. Il n'a pas été choisi en raison de sa ressemblance avec d'autres cas ou parce qu'il illustre un trait particulier d'un problème donné » (Rispal, 2002, p.78). Alors que dans le cadre de notre travail, nous cherchons à comprendre plutôt une situation particulière. Et en comparaison avec « l'étude de cas multiples », qui certes « met aussi l'accent sur une préoccupation, mais fait appel à plusieurs cas ou sites pour illustrer cette préoccupation » (Fortin, 2010, p.279). En se référant à Yin (1990) (cité par Rispal, 2002, p.78), nous avons recours à l'étude de cas unique en particulier dans trois situations à savoir (Rispal, 2002, p.78) :

- « le chercheur peut souhaiter tester une théorie pour la confirmer, la réfuter ou la compléter » ;
- Le chercheur « peut également avoir identifiée un cas caractère extrême ou unique » ;
- Et finalement, « le chercheur peut enfin, à l'aide d'un cas unique, révéler un phénomène, qui sans être rare, n'était pas encore accessible à la communauté scientifique ».

En ce qui concerne notre recherche, nous considérons que nous cherchons tout d'abord à vérifier les écrits portant sur la rupture créatrice en situation de crise et pourquoi pas à les compléter, de le cas de la Tunisie. En outre, à notre connaissance, aucune recherche auparavant ne s'est intéressée à la créativité dans le cas d'une révolution. Ainsi, nous avons opté dans le cadre de notre recherche pour une étude de cas unique approfondie. Pour finir, il faut rajouter le fait que dans le cadre de notre travail, nous avons eu du mal à convaincre les entreprises à participer à notre recherche vu la situation critique que vit le pays en général.

En ce qui concerne la sélection du cas qui sera analysé, notre choix s'est basé sur les facteurs suivants :

- Tout d'abord, il faut que ce dernier soit une entreprise installée en Tunisie.
- Ensuite, il faut que l'entreprise ait été créée et déjà en activité avant les événements du 14 Janvier 2011.
- Enfin, il faut que les membres de l'entreprise acceptent de participer à la recherche.

Le cas retenu au final est l'équipe de Tunivisions, qui contrairement aux autres entreprises, était intéressée par le sujet de recherche et elle nous a accueilli chaleureusement malgré tout ce qui s'est passé dans le pays et tout ce qui continue de s'y passer jusqu'à aujourd'hui.

4.2.2 Présentation de Tunivisions

Tunivisions est un média tunisien dédié à l'actualité en général et celle des 'people' en particulier. Il appartient au groupe Media Vision Editing qui est une société anonyme en Tunisie. Il a été créé en 1997 par JalelJedy sous forme de mensuel. En 2006, il a été réédité par le journaliste Kaïs Ben Mrad, sous l'égide du magazine Réalités et sous la société Media Vision Editing. Et finalement, en 2009 la société a été rachetée par l'homme de média Nizar Chaari.

Aujourd'hui en 2013, Tunivisions offre un magazine en support papier et une plateforme web qui contient 12 sites thématiques.

- Un magazine papier : Tunivisions est un magazine mensuel de 20000 exemplaires par mois répartis sur 650 points de vente et concentrés sur les grandes villes. Il est composé comme suit :

- Édito : Nizar Chaari, président directeur général, commente l'actualité et présente des « Tunisiens qui réussissent » ;
- Feedback : La rubrique donne la parole aux lecteurs et aux fans du magazine dont les avis, commentaires et courriers publiés, leur permettent ainsi de commenter l'actualité people nationale ;
- Les 10 visions : La rubrique donne les dix informations les plus marquantes concernant les 'people' ;
- Events : La rubrique basée sur des reportages photos retrace les événements importants réunissant les VIP en Tunisie ou à l'étranger ;
- Trendsetter : La rédaction présente les nouvelles tendances en matière de décoration, de technologies ou de cosmétique ;
- En couv : La rubrique fournit sur cinq pages une analyse d'un événement à travers une enquête ou l'interview d'une personnalité tunisienne ;
- Sous les projos : La rubrique présente des portraits illustrés de personnalités tunisiennes qui ont un parcours remarquable dans divers domaines ;

- Style de villes : La rédaction y partage ses bons plans de sortie ;
- Visions cult : Diverses sorties culturelles sont présentées dans cette rubrique ;
- Vie de star / Vie de lecteur : La rubrique présente le quotidien d'une personnalité mais aussi d'un lecteur choisi sur Facebook via les votes du public ;
- Making of : La rubrique présente comment se monte une émission, comment se gère un tournage ou un concert ;
- Save the date : La rubrique donne l'agenda des sorties culturelles du mois ;
- Webzone : Une sélection d'articles provenant des partenaires Web du magazine est présentée ;
- Save the date : la rubrique donne l'agenda des sorties culturelles du mois;
- Jeux : La rédaction prépare des jeux pour ses lecteurs renouvelés chaque mois ;
- Formule pour lui et pour elle : qui regroupe sur un seul support, deux univers avec plusieurs thèmes avec une fausse couverture à l'intérieur du magazine.

▪ Plateforme numérique: Tunivisions.net est un magazine en ligne. Ce site a été lancé en avril 2010 comme la version en ligne du magazine Tunivisions. En avril 2012, une douzaine de sites thématiques vient compléter l'offre rédactionnelle du site pour former la plus grande plate-forme web francophone en Tunisie. Aujourd'hui, le magazine s'intéresse aussi bien à la politique, la société, les '*people*' Tunisiens, etc.

On y trouve :

- Tunivisions.net : politique, société, région, '*people*'
- Tunivisions.tv : les vidéos, chroniques
- Tunimarkets.net : news, success story, jobs, l'immobilier
- Tunandtech.net : internet, hardware, mobiles, applications, jeux vidéo
- Tuniculture.net : cinéma, musique, théâtre, spectacle, arts
- Tunichic.net : mode, beauté, accessoire, mariage
- Tunizen.net : bien-être, mincir, forme, psychologie, astrologie
- Tunichef.net : cuisine tunisienne, cuisine du monde, diet, bio
- Tunideco.net : architecture, accessoire, intérieur, jardinage

- Tunikids.net : famille, enfant, maman, adolescent

En ce qui cerne l'équipe de Tunivisions, elle est composée de 30 personnes réparties comme suit :

- Président directeur général ;
- Département commercial : composé par un directeur commercial, 3 commerciales et un coordinateur ;
- Responsable financier ;
- Département technique : composé par un responsable technique et 3 Webmasters ;
- Département artistique : composé par un directeur artistique, une conseillère artistique et une graphiste ;
- Département production : composé par un rédacteur en chef, deux journalistes, un correcteur et une monteuse ;
- Deux photographes ;
- Un organisateur logistique ;
- Neuf contributeurs rédacteurs.

4.3 Présentation des outils de collecte de données

Dans le cadre de notre recherche sur le terrain, soit l'étude d'un cas unique, Tunivisions, les données peuvent être recueillies de diverses façons : observations, entrevues, matériel audiovisuel, documents, etc. (Fortin, 2010, p.281). En effet, il existe une panoplie d'outils de collecte de données présentées dans la littérature. Néanmoins, le choix d'une seule ou de plusieurs techniques de collecte de données pour une recherche en particulier, ne se fait pas au hasard. Au contraire, le choix du chercheur dépend de plusieurs facteurs tels que le « niveau de recherche et des connaissances existantes », « les outils disponibles », « le type de phénomène étudié », « les questions de recherche ou les hypothèses », etc. (Fortin, 2010, p.426).

Dans le cadre de notre étude sur terrain, nous avons eu recours à l'usage de trois outils de collecte de données. Il s'agit de l'entrevue semi-dirigée, de l'observation non participante ainsi que du recueil des données secondaires. Le choix de ces outils en particulier s'est basé sur plusieurs facteurs expliqués ci-après.

4.3.1 Entrevues semi-dirigées

Le premier outil de collecte de données sur le terrain auquel nous avons eu recours dans le cadre de notre recherche est l'entrevue semi-dirigée. Le choix de cet outil de collecte de données s'est basé sur plusieurs facteurs que nous pouvons expliquer comme suit :

Tout d'abord, nous avons choisi l'entrevue en général comme outil de collecte de données. En se référant à l'ouvrage de Fortin (2010), « Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives », elle peut être définie comme suit : l'entrevue « consiste en un mode particulier de communication verbale entre deux personnes, un interviewer qui recueille l'information et un répondant qui fournit les données » (Fortin, 2010, p.427). Et nous l'avons particulièrement choisi dans la mesure où l'entrevue nous permet « la compréhension d'un événement ou d'un phénomène par les participants ainsi que leurs expériences » (Fortin, 2010, p.428). Elle établit, en effet, « un contact direct entre le chercheur et les participants à l'intérieur d'un environnement naturel » dans le but de « recueillir de l'information en vue de comprendre la signification d'un événement ou d'un phénomène vécu par les participants » (Fortin, 2010, p.282). Et dans le cadre de notre recherche nous cherchons à comprendre, tout d'abord à comprendre comment les employés de Tunivisions ont vécu et perçu les événements du 14 Janvier et ses suites au sein de l'entreprise; et à déceler, par la suite, s'ils ont assisté depuis à des transformations ou à des changements, à l'interne de l'entreprise.

Plus particulièrement, nous avons opté pour des entrevues individuelles semi-dirigées. En effet, l'entrevue peut prendre différentes formes qui se « distinguent par la mise en œuvre des processus de communication et d'interaction humaine » (Fortin, 2010, pp.427-428). L'entrevue semi-dirigée peut être définie comme suit : il s'agit d'une « catégorie intermédiaire entre l'entrevue non dirigée et l'entrevue dirigée » qui « combine certains aspects de ces dernières. Dans l'entrevue semi-dirigée, l'intervieweur arrête une liste de sujets à aborder, formule des questions s'y rapportant et les pose au répondant, dans l'ordre qu'il juge à propos en vue d'atteindre le but fixé, soit d'en arriver à la compréhension d'une certaine réalité » (Fortin, 2010, pp.428-429) mais tout en fournissant au répondant « l'occasion d'exprimer ses sentiments et ses opinions sur le sujet traité » (Fortin, 2010, p.282).

Nous expliquons notre choix comme suit :

Certes, une entrevue non dirigée aurait été la plus performante pour laisser à l'interviewé toute la liberté de répondre à sa guise, d'orienter lui-même l'entretien et ne lui imposer aucune contrainte ; toutefois, ce choix aurait pu être une contrainte pour nous. En effet, il est difficile de concevoir que la personne interrogée aurait d'emblée abordé tous les sujets que nous voulions traiter. Ainsi, il serait plus intéressant pour nous de pouvoir faire ressortir une réalité que nous désignons à l'avance. C'est dans ce sens que l'élaboration d'un guide d'entrevue nous facilite la communication avec les différents répondants et nous permet particulièrement d'aborder toutes les variables portant sur les différents thèmes afin d'atteindre le but de notre recherche. En outre, une entrevue semi-dirigée nous permet de sortir d'un cadre rigide contrairement à l'entrevue dirigée ou encore le questionnaire. En effet, elle nous permet de rebondir sur les réponses que nous jugeons pertinentes. Elle permet de collecter des données qui peuvent s'avérer intéressantes pour orienter notre recherche. En effet, elle permet de révéler certains aspects, qui à priori, ne sont pas intuitifs. Et, pour finir, nous jugeons que le sujet de recherche est très riche en termes d'émotions. Il concerne, en effet, une situation particulière vécue par les employés.

Dans ce cas, l'entrevue semi-dirigée laisse la possibilité au répondant d'exprimer ses émotions, de développer son point de vue et d'orienter librement son propos.

Mais le choix de l'entrevue semi-dirigée comme outil de collecte de données « requiert un plan ou schéma d'entrevue, de même que l'indication d'un thème et de sous thèmes à traiter ». En outre, « l'entrevue doit être précédée d'un contact direct avec la personne, direct ou par téléphone. Celui-ci permet au chercheur de préciser le but de l'étude, d'indiquer comment la sélection des participants a été faite, d'assurer la confidentialité des renseignements et d'obtenir le consentement du répondant » pour pouvoir par la suite fixer un rendez-vous. Et pour finir, l'entrevue doit faire l'objet d'une transcription afin de la préparer à l'analyse (Fortin, 2010, p.429).

Dans ce qui suit, nous expliquerons toute la démarche choisie dans le cadre de notre travail en la décortiquant en quatre phases que nous proposons d'appeler : la phase préparatoire des entrevues, la phase de réalisation des entrevues, la phase de transcription des entrevues et finalement la phase de préparation à l'analyse manuelle du contenu textuel.

4.3.1.1 Phase préparatoire des entrevues

Comme nous l'avons précisé, le choix de l'entrevue semi-dirigée comme outil de collecte de données sur le terrain implique une phase de préparation qui comporte à la fois la définition des thèmes abordés, la formulation des questions ainsi que le choix de la population.

- Choix des guides d'entrevue : Nous avons choisi dans notre cas, en particulier, de définir trois différents guides d'entrevues, à savoir : le premier est destiné aux employés qui ont travaillé dans l'entreprise avant, pendant et après la révolution tunisienne, plus particulièrement, le 14 Janvier 2011. Le deuxième guide d'entrevue

est plutôt destiné aux employés qui ont intégré l'entreprise après les événements du 14 Janvier 2011. Et finalement, le troisième et dernier guide est destiné au président directeur général de l'entreprise en particulier.

Nous expliquons notre choix comme suit : tout d'abord, nous savions dès le début que les personnes qui seraient interrogées faisaient partie aujourd'hui des employés de l'entreprise Tunivisions, néanmoins, nous ne savons pas quand est-ce qu'ils avaient précisément intégré l'entreprise. Notre recherche s'entame plus de deux ans, voire même trois ans, après ce qui s'est passé en Tunisie, alors nous nous sommes préparés à toutes les éventualités.

Le choix de ce critère pour distinguer les guides d'entrevue est assez intéressant pour notre recherche dans la mesure où nous nous intéressons au vécu de l'entreprise à cette période en particulier. En d'autres termes, nous cherchons à travers notre recherche à comprendre la perception par l'entreprise des événements du 14 Janvier et ses suites pour pouvoir définir la situation Tunisienne sur le plan professionnel. Ainsi, pour ceux qui travaillent depuis toujours dans l'entreprise, Tunivisions, nous chercherons à comprendre comment ils ont vécu ces événements au sein de l'entreprise et à déceler s'ils ont assisté depuis à des transformations ou à des changements en interne. Alors que pour les autres participants, nous nous intéresserons plutôt à leurs expériences antérieures, s'il y en a, ou à savoir s'ils savent comment les employés de Tunivisions ont vécu les événements et s'ils ont assisté à des changements depuis leur intégration. De manière plus claire, c'est principalement les questions de la première partie de l'entrevue qui sont différentes. Pour le reste, vu que nous nous intéressons aussi à la situation actuelle de l'entreprise, les questions sont globalement les mêmes. Finalement, en ce qui concerne le troisième guide destiné au président directeur général. Nous avons opté pour ce choix parce qu'il y a plusieurs questions qui lui sont destinées en particulier et auxquelles lui seul peut

répondre, comme la description des comportements des employés ou encore son comportement tout au long de cette période, les décisions stratégiques, etc.

- Élaboration des guides d'entrevues : Même si nous avons pris la décision d'élaborer trois guides d'entrevues différents (annexe A), néanmoins, ils comprennent tous les trois quatre grandes parties qui sont identiques et qui respectent le même enchaînement que nous jugeons adéquat pour comprendre les différents phénomènes étudiés dans cette recherche à savoir :

Bien évidemment, la première partie de l'entrevue constitue l'introduction. Dans le cas de notre recherche, elle comporte la présentation de la recherche, son objectif, le chercheur, les clauses de confidentialité, l'université, la durée, etc. En effet, nous présentons encore une fois brièvement les différentes rubriques du formulaire d'information et de consentement (annexe D) afin de mettre l'interlocuteur encore plus à l'aise et en confiance.

La deuxième et la troisième partie du guide d'entrevue comportent les deux thèmes fondamentaux de notre recherche :

Thème 1 : La description de la situation tunisienne

- Distinction révolte-révolution
- Distinction situation d'urgence, de crise et de rupture

Thème 2 : Le management de la créativité organisationnelle

- Le climat organisationnel
- Les ressources organisationnelles
- Les pratiques managériales

L'enchaînement que nous avons retenu est celui que nous avons respecté dans notre cadre conceptuel : de la compréhension de l'évolution de la situation tunisienne au fonctionnement interne des organisations pour y faire face.

Le premier thème (questions 1 à 6) concerne la description et la compréhension de l'évolution de la situation Tunisienne depuis les événements du 14 Janvier jusqu'à aujourd'hui à travers la perception de l'entreprise étudiée. En se référant au premier chapitre de notre mémoire ainsi que le cadre conceptuel (chapitre 3), il s'agit de déceler si et comment les événements du printemps arabe et ses suites jusqu'à aujourd'hui constituent une révolte, une révolution ou une succession des deux à travers le temps. En termes plutôt managériaux, nous cherchons à savoir si et comment l'entreprise a vécu une situation d'urgence, de crise, de rupture ou plutôt leur succession jusqu'à aujourd'hui.

Le deuxième thème concerne plutôt le management de la créativité organisationnelle face à une situation particulière, le printemps arabe, dans notre cas. Plus précisément, nous cherchons à travers les questions de la troisième partie du guide d'entrevue (questions 7 à 14) à effectuer une description globale du climat, des ressources ainsi que les pratiques managériales qui existaient et qui sont existants actuellement au sein de l'entreprise. Le but étant de comprendre si le printemps arabe, en tant que rupture créatrice, a eu un impact sur le fonctionnement interne des entreprises. Et si c'est le cas, en quoi et comment l'entreprise a changé.

Pour finir, la quatrième et la dernière partie du guide d'entrevue constitue la conclusion qui nous permet d'avoir l'appréciation du répondant et lui fournir un temps libre pour rajouter des éléments qu'il juge intéressants ou que nous avons omis de mentionner. Le but final de cette partie est de pouvoir améliorer continuellement nos prochaines entrevues une fois sur le terrain.

- La formulation des questions : En ce qui concerne les questions formulées dans les différents guides d'entrevues, elles ont toutes été définies à l'avance en respectant bien évidemment le même enchaînement que celui des thèmes abordés dans le guide. Il faut noter que les questions sont un peu différentes dans les trois guides afin de pouvoir s'adapter aux différents répondants comme nous l'avons expliqué précédemment. Pour finir, les questions formulées sont toutes des questions ouvertes afin de laisser au répondant toute la liberté d'exprimer ses pensées et de nous faire partager ses connaissances.

- Identification de l'échantillon : En ce qui concerne le choix des répondants, ce n'est qu'une fois que nous étions dans l'entreprise Tunivisions, située dans un immeuble à Tunis, que nous avons pris contact direct avec tous les éventuels participants.

La taille de notre population cible de départ était composée de tous les employés de l'entreprise sans exception, à savoir trente employés, selon ce qui était indiqué sur le site de l'entreprise. En se référant à la classification des méthodes d'échantillonnage de Fortin (2010), nous avons opté dans le cadre de notre recherche pour « l'échantillonnage aléatoire simple » (Fortin, 2010, pp.229-230). Cette méthode peut être définie comme suit : il s'agit d'une « technique qui consiste à choisir des sujets en leur laissant une chance égale d'être inclus dans l'échantillon » (Fortin, 2010, p.229). En effet, « l'échantillonnage aléatoire simple provient de la population cible » qui « résulte souvent des listes disponibles » (Fortin, 2010, p.229), comme dans le cas de la liste du personnel disponible sur le site de l'entreprise que nous avons utilisé.

Ainsi, dès le premier jour où nous sommes arrivés dans l'entreprise, nous avons commencé à présenter à chaque employé présent et disponible, sans exception, individuellement le sujet de recherche ainsi que le cadre méthodologique que nous voulions déployer. Plus explicitement, lors de notre première rencontre avec les

employés, nous avons pris le temps, entre quinze et trente minutes par personne, pour expliquer clairement d'une part l'objectif de notre recherche, le type de questions que nous allions poser, l'importance de leur participation ainsi que leur contribution ; et d'autre part, nous avons présenté le formulaire d'information et de consentement portant sur l'entrevue (annexe D) comprenant les clauses d'anonymat et de confidentialité, l'enregistrement des entrevues, la transcription, les avantages et les risques de la recherche pour le participant, etc.

Une fois que tout a été expliqué aux membres disponibles et présents dans l'entreprise, nous nous sommes retrouvés face à trois différentes situations : soit la personne nous répond directement par un refus ; soit la personne nous répond plutôt directement par une acceptation et dans ce cas nous nous fixons sur le tas une date d'entrevue ; soit la personne nous demande de prendre le temps d'un jour ou deux pour y réfléchir. Et ce n'est qu'une fois que l'éventuel participant prend une décision, que nous pouvons soit fixer une date d'entrevue, soit l'éliminer de notre population du départ.

A la fin, notre échantillon était composé de quatorze participants. Le facteur qui a influencé majoritairement le nombre retenu de participants est la disponibilité du répondant. En effet, certains employés tels que le photographe et les rédacteurs travaillent la plupart du temps à l'extérieur de l'entreprise. En outre, il s'est avéré que certains employés ont quitté l'entreprise et d'autres ne travaillent pas en Tunisie. Pour finir, la période durant laquelle nous étions présents dans l'entreprise était en plein bouclage du magazine. Donc, les dates des entrevues ont beaucoup changé selon la disponibilité des participants.

4.3.1.2 Phase de réalisation des entrevues

Ce n'est qu'une fois que les dates d'entrevues ont été fixées et confirmées avec les différents participants, que nous avons pu commencer à collecter les données sur le terrain.

Nous avons réalisé au total quatorze entrevues en arabe et en français selon le désir du répondant. Nous avons laissé le choix aux participants concernant la langue afin de les mettre plus à l'aise et faciliter la communication. Le choix de la langue française comme exigence pour les entrevues auraient pu limiter certains participants au niveau de l'expression de leurs idées. Les entrevues ont duré entre trente minutes et une heure chacune et qui ont été menées à différents endroits. En effet, onze d'entre elles ont été menées au sein de l'entreprise en Tunisie, et en particulier, soit dans le balcon, la salle de réunion ou encore la salle de *shooting*, selon le choix du répondant ainsi que la disponibilité des locaux. Pour les trois dernières entrevues, elles ont plutôt été menées depuis le Canada, par Skype. En fait, ces trois répondants étaient consentants dès le début pour la réalisation de l'entrevue. Néanmoins, à chaque fois que nous avons fixé un rendez-vous, un imprévu professionnel se présentait. En d'autres termes, ils étaient peu ou encore pas du tout disponibles durant notre présence sur le terrain, à savoir dans l'entreprise en Tunisie. D'où le choix de la réalisation des entrevues par Skype.

Pour finir, en ce qui concerne l'enregistrement des entrevues, nous avons opté dans le cadre de notre recherche pour l'enregistrement numérique intégral des quatorze entrevues afin d'être sûr de retenir les discours complets des différents participants. Ainsi, avant même de commencer l'entrevue, un formulaire d'information et de consentement (annexe D) est toujours présenté et expliqué au répondant afin d'être signé. Ce même formulaire a été mentionné brièvement lors du premier contact avec les répondants. Pour finir, il faut juste préciser que pour l'enregistrement des

entrevues nous avons utilisé une caméra vidéo. Ainsi, certains participants ont accepté que leurs visages soient filmés alors que d'autres ont plutôt refusé et nous avons remplacé leurs visages par un arrière-plan comprenant le magazine de Tunivisions.

Nous pouvons résumer cette phase comme suit :

Code	Durée	Lieu	Enregistrement
Interlocuteur 1	42 minutes	Salle de réunion dans l'entreprise	Enregistrement vocal
Interlocuteur 2	44 minutes	Salle de réunion dans l'entreprise	Enregistrement vocal
Interlocuteur 3	33 minutes	Salle de réunion dans l'entreprise	Enregistrement vocal
Interlocuteur 4	45 minutes	Balcon du local de l'entreprise	Enregistrement vocal
Interlocuteur 5	41 minutes	Skype	Enregistrement vocal
Interlocuteur 6	31 minutes	Salle de réunion dans l'entreprise	Enregistrement Multimédia
Interlocuteur 7	31 minutes	Skype	Enregistrement vocal
Interlocuteur 8	40 minutes	Bureau de l'employé au sein de l'entreprise	Enregistrement vocal
Interlocuteur 9	37 minutes	Bureau de l'employé au sein de l'entreprise	Enregistrement Multimédia
Interlocuteur 10	37 minutes	Salle de réunion dans l'entreprise	Enregistrement Multimédia
Interlocuteur 11	37 minutes	Skype	Enregistrement vocal
Interlocuteur 12	37 minutes	Salle de shooting dans l'entreprise	Enregistrement vocal
Interlocuteur 13	38 minutes	Salle de shooting dans l'entreprise	Enregistrement Multimédia
Interlocuteur 14	23 minutes	Salle de shooting dans l'entreprise	Enregistrement Multimédia

Tableau 4.1: Tableau descriptif des entrevues réalisées

4.3.1.3 Phase de transcription des entrevues

Finalement, toutes les entrevues ont fait l'objet d'une transcription intégrale. Plus particulièrement, des comptes rendus intégraux de quinze à vingt pages par entrevue ont été produits pour une fin de traitement et d'analyse manuelle du contenu textuel.

4.3.1.4 Phase de traitement des entrevues

Cette phase concerne en particulier la méthode choisie pour le traitement des données collectées. En effet, après la retranscription intégrale des entrevues, nous avons effectué une analyse thématique manuelle du contenu textuel. Pour cela, nous avons, tout d'abord, procédé au découpage de chaque entretien en deux principaux thèmes à savoir : « l'évolution de la situation tunisienne » et « le management de la créativité organisationnelle » qui constituent les deux éléments principaux du cadre théorique de notre recherche. Ceci nous a permis de réduire le contenu des entrevues. Et pour nous assurer que nous ne nous sommes pas trompés au niveau du découpage des entrevues, nous avons refait le travail une deuxième fois et ensuite comparé les deux travaux pour avoir une meilleure fiabilité du découpage.

Nous avons, par la suite, procédé à un découpage des entrevues en sous-thèmes, à savoir : le premier thème portant sur « l'évolution de la situation » a été décortiqué en deux « la perception de la situation tunisienne pendant les événements du 14 Janvier 2011 » et « la perception de la situation actuelle de la Tunisie », tout en laissant place à l'émergence de nouveaux thèmes. En ce qui concerne le deuxième grand thème « le management de la créativité organisationnelle », il a aussi été décortiqué en deux sous-thèmes « le management de la créativité organisationnelle avant les événements du 14 Janvier 2011 » et « le management de la créativité organisationnelle après les événements du 14 Janvier 2011 ». Ceux-là ont à leur tour, été décortiqués en trois sous-thèmes : « le climat organisationnel », « les ressources organisationnelles » et finalement « les pratiques managériales ». Il faut noter, que nous avons aussi laissé place à de nouveaux thèmes et sous-thèmes.

Pour finir, il faut mentionner que tout comme pour le premier découpage, et afin de nous assurer que nous ne nous sommes pas trompés, nous avons refait le travail une deuxième fois et comparé les résultats. Une fois le découpage fini, nous avons

procédé à un croisement de toutes les entrevues individuelles et nous avons fait ressortir les rapprochements.

Après ce croisement, nous avons effectué un comptage du nombre d'occurrence de chaque thème et sous-thèmes et nous les avons classifiés en 4 catégories à savoir « peu important », « moyennement important », « important » et « très important ». La première catégorie comporte les thèmes et sous-thèmes qui ont été cités moins de sept fois (soit par la moitié des personnes interviewées). La deuxième catégorie comporte les thèmes et sous-thèmes qui ont été cités sept fois, soit la moyenne des personnes interviewés. La troisième catégorie comporte les thèmes et sous-thèmes qui ont été cités entre sept et dix fois. Finalement la quatrième catégorie comporte les thèmes et sous-thèmes qui ont été cités plus que dix fois.

Pour conclure cette partie, il est important de mentionner que certes, cette méthode de recherche, à savoir l'entrevue semi-dirigée présente des forces comme nous l'avons présenté précédemment, néanmoins, elle présente aussi des limites. En effet, « l'entrevue prend place dans un espace-temps spécifique alors que chercheur et interviewé sont dans leur « ici et maintenant » comme individus et comme dyade, cette dernière étant limitée dans le temps et dans ses objectifs. Le chercheur doit alors considérer les propos que la personne tient comme une manifestation unique et irrévocable. Autrement dit, l'expérience de la personne dépasse largement son discours sur celle-ci » (Gauthier, 2009, pp.356-357). Et, « en corollaire avec l'idée précédente se pose » aussi « la question de l'appréciation de la crédibilité des informations divulguées lors des entretiens » (Gauthier, 2009, p.357). En effet, « l'interviewé peut être mû par un désir de rendre service ou d'être bien vu par le chercheur, limitant ainsi la crédibilité des messages communiqués » (Gauthier, 2009, p.357). Et sans oublier qu'il « peut aussi exister des blocages de communication ou

des sujets tabous pour les personnes, faisant en sorte que le chercheur ne réussit à engager un véritable dialogue avec celles-ci » (Gauthier, 2009, p.357).

Il existe d'autres limites de l'entrevue semi-dirigée présentées dans la littérature. Mais, nous considérons que celles que nous venons de présenter sont largement suffisantes pour envisager une autre technique de collecte de données dans le cadre de notre recherche sur le terrain, à savoir l'observation non-participante, que nous présenterons dans ce qui suit. Le but étant d'essayer de collecter des données qui soient les plus complètes et les plus objectives possibles.

4.3.2 Observation non-participante

Dans le cadre de notre recherche sur le terrain, nous avons aussi eu recours à l'observation comme technique de collecte des données. Cette dernière peut être définie comme suit : c'est « un outil de cueillette de données où le chercheur devient le témoin des comportements des individus et des pratiques au sein des groupes en séjournant sur les lieux même où ils se déroulent » (Martineau, 2005, p.6). En effet, il s'agit d'« un processus actif qui tient compte des signes non verbaux, tels que les gestes, les expressions faciales, les mouvements du corps, le ton de la voix et d'autres interactions sociales non verbalisées pouvant suggérer des significations subtiles » (Fortin, 2010, p.432).

Néanmoins, il faut savoir que le choix de l'observation comme outil de collecte de données implique « au moins de remplir quatre tâches incontournables. Premièrement, le chercheur est présent sur les lieux même du terrain et il doit par conséquent s'adapter au milieu observé ». « Deuxièmement, il faut observer le déroulement des événements ce qui pourra se faire de différentes façons ». Troisièmement, « le chercheur doit garder une trace de ses observations en les enregistrant d'une manière ou d'une autre. Les moyens les plus couramment utilisés

sont la prise de note, l'enregistrement audio ou la captation vidéo ». Enfin, quatrième, il faut rendre compte de ce qui a été observé afin d'en proposer une interprétation ». « Cette dernière tâche correspond bien sûr à l'aboutissement du processus, c'est la finalité poursuivie par tout chercheur, soit celle de produire du nouveau savoir sur un objet » (Martineau, 2005, p.6).

Dans ce qui suit, nous expliquerons en profondeur toute la démarche choisie dans le cadre de notre travail en la décortiquant en quatre phases que nous proposons d'appeler : la phase préparatoire de l'observation, la phase de réalisation de l'observation, la phase d'enregistrement de l'observation et finalement la phase de préparation à l'analyse manuelle du contenu.

4.3.2.1 Phase préparatoire de l'observation

Comme nous l'avons précisé précédemment, le choix de l'observation comme outil de collecte de données sur le terrain implique une phase de préparation qui comporte à la fois, le choix de la forme d'observation retenue, le choix du rôle de l'observateur ainsi que et la définition de la population observée.

- **Élaboration du guide d'observation :** Il faut savoir dès le départ « qu'il est possible de distinguer deux formes générales d'observation à savoir : « l'observation fortuite ou hasard » et « l'observation systématique ou organisée » (Zihisire, 2011, p.74).

Nous avons décidé dans le cadre de notre recherche d'opter pour le deuxième choix, soit « l'observation organisée » (Zihisire, 2011, p.74) appelée aussi « observation structurée » (Fortin, 2010, p.444). Cette dernière peut être définie comme suit: « l'observation structurée consiste à observer et à décrire de façon systématique des comportements et des événements se rapportant au problème de recherche » (Fortin,

2010, p.444). Il s'agit, en effet, d'une forme d'observation où « des événements sont observés et enregistrés dans des catégories prédéterminées » (Fortin, 2010, p.444).

Nous expliquons notre choix comme suit : « être présent sur le terrain demande non seulement une capacité d'attention énorme mais aussi une compétence à sélectionner ce qui mérite d'être observé. Cela n'est pas inné et certains semblent avoir plus de talents que d'autres pour soutenir leur attention sur ce qui vaut la peine qu'on s'y attarde. En réalité, certains terrains ou certaines situations sur le terrain nous conviendront mieux et d'autres moins bien. Notre capacité d'attention pourra alors varier selon l'ampleur de notre intérêt pour ce qui se passe devant nous. Cette attention sélective peut parfois nous jouer des tours et nous faire perdre des informations importantes ou encore nous faire accorder trop d'importance à ce qui n'est en fin de compte qu'un épiphénomène. C'est pourquoi certains préfèrent avoir recours à une grille d'observation afin de centrer leur attention et de standardiser au maximum celle-ci indépendamment des circonstances » (Martineau, 2005, p.11). Ainsi, nous avons choisi dans le cadre de notre recherche de suivre ce chemin et d'élaborer une seule grille d'observation et plus particulièrement de définir une « grille systémique » qui est « en quelque sorte un programme d'observation à savoir qu'elle identifie les dimensions ou les éléments du phénomène à observer » (Martineau, 2005, p.11).

L'observation dans le cadre de notre recherche sur le terrain concerne particulièrement les composantes de la créativité organisationnelle. En nous basant sur le modèle théorique que nous avons défini dans le deuxième chapitre ainsi que le cadre conceptuel, notre grille d'observation (annexe B) est composée de trois grands thèmes à savoir :

- Le climat organisationnel : Cette première partie de la grille d'observation concerne particulièrement la culture organisationnelle, la vision ainsi que la mission de l'organisation et finalement la structure organisationnelle.
- Les ressources organisationnelles : Cette deuxième partie de la grille concerne plutôt les ressources informationnelles, matérielles ainsi que le temps accordé aux employés pour le développement des idées créatives dans l'entreprise.
- Les pratiques managériales : Finalement la troisième et la dernière composante de la grille concerne les pratiques managériales. Nous nous intéressons en particulier au style de leadership, le management des ressources humaines, l'encouragement organisationnel à la créativité et finalement à la pratique d'intrapreneuriat.
- Choix du rôle de l'observateur : Avec l'observation systémique, nous pouvons choisir différents types d'observations sur le terrain qui dépendent du rôle que nous souhaitons endosser sur le terrain (Zihisire, 2011, p.76). En se basant sur la typologie de Gold (1958) présenté dans l'article de Martineau (2005, p.8-9), quatre rôles du chercheur dans l'observation en situation ont été identifiés, à savoir (Martineau, 2005, p.8-9) :
 - « Le participant complet » : « ici le chercheur observe dans la clandestinité, il se doit donc de participer aux actions du groupe afin de ne pas être repéré » ;
 - « Le participant observateur » : « dans ce cas le chercheur peut être un pair (par exemple, observer le travail dans une cuisine de restaurant en y faisant la plonge) mais son statut d'observateur est connu des autres » ;
 - « L'observateur participant » : « le chercheur est intégré au groupe mais cette intégration est tout de même limitée; il pourra à l'occasion remplir certaines

tâches au sein de la communauté observée mais il n'est pas un collègue ou un membre à part entière du groupe » ;

- « L'observateur complet » : « dans ce dernier rôle, le chercheur ne fait qu'observer et ne prend aucunement part à l'action; bien que reconnu comme observateur, il réalise une intégration en retrait ».

Cette classification repose particulièrement sur « le critère de l'engagement » ainsi que « le degré de l'implication » du chercheur avec le groupe observé sur le terrain (Martineau, 2005, p.8-9).

Dans le cadre de notre travail sur le terrain, nous avons opté pour le rôle de « l'observateur complet » connu aussi dans la littérature sous le nom de « l'observation non-participante » ou « observation indirecte » (Zihisire, 2011, p.76).

Nous expliquons notre choix comme suit :

Tout d'abord, par rapport au premier type d'observateur, celui du « participant complet » (Martineau, 2005, p.9) ou appelé aussi « observation dissimulée » (Zihisire, 2011, p.77), nous expliquons notre choix ainsi : certes, « procéder à une observation dissimulée comporte un avantage évident : la présence de l'observateur espion ne risque pas de modifier le comportement des observés. En effet, la plupart des individus ont tendance à modifier leur comportement lorsqu'ils se sentent observés. Or, un chercheur se sert de l'observation pour voir le comportement naturel des individus et des groupes sociaux, et non pour cerner l'influence de son regard sur eux. De plus en cachant son rôle d'observateur, un chercheur peut parfois mieux comprendre le groupe étudié en s'y intégrant pleinement, en participant à ses activités comme n'importe quel autre membre. De cette manière, l'information qu'il récoltera sera plus riche, plus profonde » (Zihisire, 2011, p.77).

Néanmoins, ce type d'observation comporte aussi des inconvénients. Tout d'abord, « en se cachant, le chercheur est contraint aux limites du rôle qu'il tient dans le

groupe étudié ; il ne verra guère plus que ce rôle lui fera voir » (Zihisire, 2011, p.77). Ensuite, « le chercheur peut difficilement prendre des notes, enregistrer ou filmer des conversations ou des événements comme il pourrait le faire si son observation était ouverte. Il devra donc se fier uniquement à sa mémoire pour rapporter ce qu'il a vu » (Zihisire, 2011, p.77). En outre, « une observation dissimulée peut créer des problèmes affectifs découlant de l'engagement profond du chercheur dans le groupe. Il peut s'avérer difficile sur le plan émotionnel de vivre au sein d'un groupe pendant un certain laps de temps tout en lui restant étranger en tant que chercheur » (Zihisire, 2011, p.77). Et finalement, « faire l'espion soulève des problèmes éthiques et moraux évidents » (Zihisire, 2011, p.77). Alors que dans le cadre de notre recherche, nous avons préparé un formulaire d'information et d'acceptation (annexe E) destiné au groupe observé afin d'obtenir leur consentement.

Par rapport aux deux autres types de rôles de l'observateur, « le participant observateur » et « l'observateur participant », nous avons privilégié plutôt « l'observateur complet », dans la mesure où nous sommes reconnus comme observateur, mais contrairement aux deux autres, nous ne prenons « aucunement part à l'action » qu'elle soit minime ou importante (Martineau, 2005, p.9). Nous pensons que ce choix nous permettra de « récolter des données plus objectives » (Zihisire, 2011, p.76). En effet, nous considérons « qu'il vaut mieux ne pas se mêler à la vie du groupe étudié » et garder la position d'un simple observateur, afin que notre « présence n'influence pas » le comportement du groupe observé. En outre, notre « position d'extériorité » nous permettra « d'être moins influencé par la vie de ce groupe, ses valeurs, ses discours, ses idéologies, ses façons de faire, etc. » (Zihisire, 2011, p.76).

- Identification de l'échantillon : En ce qui concerne le choix des individus participant à l'observation, tout comme pour l'entrevue, présentée précédemment, ce

n'est qu'une fois dans l'entreprise, que nous avons pris contact direct avec tous les éventuels participants pour expliquer clairement l'objectif de notre recherche, la technique d'observation, l'importance de leur participation dans la recherche et présenter le formulaire d'information et de consentement portant sur l'observation (annexe E). Notre population de départ était aussi composée par tous les employés de l'entreprise sans exception, à savoir trente employés, selon ce qui a été indiqué sur le site de l'entreprise.

Une fois que tout a été expliqué aux membres disponibles et présents dans l'entreprise, nous nous sommes retrouvés avec un échantillon composé de 16 participants. Il faut noter que toutes les personnes présentes dans l'entreprise ont accepté le fait d'être observées et ont signé volontairement le formulaire d'information et de consentement (annexe E). Pour les autres, il ne s'agissait guère d'un refus de leur part pour l'observation mais c'était plutôt à cause de la contrainte de la disponibilité. Comme nous l'avions expliqué précédemment, dans la partie consacrée pour les entrevues, certains employés travaillent la plupart du temps à l'extérieur de l'entreprise et d'autres ne sont même pas en Tunisie.

4.3.2.2 Phase de déroulement de l'observation

Ce n'est qu'une fois l'outil de recherche présenté et approuvé par les différents participants, que nous avons pu commencer à collecter les données sur le terrain. Plus particulièrement, tout comme pour l'entrevue, ce n'est qu'une fois que tous les formulaires d'information et de consentement ont été lus et signés par les participants, que nous avons commencé notre observation sur le terrain.

L'observation sur le terrain a duré dix jours avec l'équivalent de huit heures par jour, de neuf heures du matin à cinq heures de l'après-midi. Sans oublier, les petits déjeuners ainsi que les déjeuners à l'extérieur des bureaux de travail auxquels nous

étions présents. Et pour finir, il y a eu une seule journée pendant laquelle l'observation a duré plus longtemps que d'habitude lorsque nous avons participé à un événement réalisé par l'entreprise durant la soirée dans un restaurant.

En ce qui concerne la répartition de l'observation au sein de l'entreprise durant cette période, nous pouvons la décomposer comme suit :

	Durée de l'observation	Nombre de personnes observées	Description du déroulement de l'observation
Département commercial	Deux jours	5 personnes	<p>Nous avons passé 2 jours au complet depuis l'ouverture jusqu'à la fermeture des bureaux avec le personnel du département commercial composé par la responsable Marketing et commerciale et les 4 commerciaux.</p> <p>L'observation s'est déroulée dans deux locaux, le bureau de la responsable d'une part et celui des commerciaux de l'autre.</p>
Département artistique	Deux jours	4 personnes	<p>Nous avons passé 2 jours au complet depuis l'ouverture jusqu'à la fermeture des bureaux avec le personnel du département technique composé par le directeur artistique, une conseillère artistique, une graphiste et une stagiaire en graphisme.</p> <p>L'observation s'est déroulée dans un seul local qui comportait les 4 bureaux du personnel.</p>
Département technique	Deux jours	4 personnes	<p>Nous avons passé 2 jours au complet depuis l'ouverture jusqu'à la fermeture des bureaux avec le personnel du département commercial technique composé par le directeur technique et trois techniciens.</p> <p>L'observation s'est déroulée dans un seul bureau où travaillent tous les employés de ce département.</p>
Département production	Deux jours	2 personnes	<p>Nous avons passé 2 jours au complet depuis l'ouverture jusqu'à la fermeture des bureaux avec le personnel du département production composé par une monteuse et une journaliste.</p> <p>L'observation s'est déroulée dans un seul local où travaillent les deux employés de ce département.</p>
Directeur général	Quelques heures	1 personne	<p>Nous avons passé quelques heures dans le bureau du directeur général. Nous avons profité des occasions où un des employés allait le voir pour discuter. Sinon de sa part, le directeur passe aussi la majorité de son temps dans les bureaux des employés.</p>

Tableau 4.2: Réalisation de l'observation

Durant les deux autres journées, nous en avons profité pour observer les interactions entre les différents départements. Ainsi, nous avons passé nos journées entre les différents départements.

4.3.2.3 Phase d'enregistrement des observations

Il faut savoir que « le chercheur dispose de différents moyens pour consigner les données de son observation : noter sur le champ ce qu'il observe ou concentrer toute son attention sur l'observation et rédiger ses notes par la suite » (Fortin, 2010, p.282). En outre, durant la période de l'observation, le chercheur peut utiliser les différents « outils électroniques d'enregistrement des données », tels que la photo (Martineau, 2005, p.10).

Dans le cadre de notre recherche, nous avons eu recours aussi bien à la prise de notes qu'à la prise de photos. Nous expliquons ce qui s'est déroulé sur le terrain comme suit :

- **Prise de notes :** En ce qui concerne la prise de notes, c'est tout au long de notre observation sur le terrain, que nous prenions des notes par écrit sur notre grille d'observation. En fait, à chaque fois que nous apercevions ou nous entendions se manifester un des comportements définis dans notre grille, nous prenions des notes. En effet, nous notons tout ce que nous avons vu ou entendu et qui peut faire l'objet d'une interprétation. La question qui se pose : pourquoi choisir de prendre des notes au lieu de se concentrer seulement sur l'observation? C'est « tout simplement parce que la mémoire est une faculté qui oublie » (Martineau, 2005, p.10).

En ce qui concerne le type de notes que nous prenions, il s'agit, en effet, de trois types de notes utilisées en parallèle à savoir des « notes de nature pragmatique et stratégique », des « notes descriptives » et des « données théoriques » (Martineau,

2005, p.10). Les notes de nature pragmatique et stratégique sont celles qui « décrivent le déroulement du terrain comme tel ». Les « notes descriptives » sont celles « qui rendront compte des situations observées. On décrira ainsi ce que font les sujets, la nature des interactions, les événements qui se déroulent, l'aspect physique des lieux, etc., ». Et finalement les « notes de nature plus théorique » et qui ont « pour objectif d'esquisser une interprétation des phénomènes. Ces notes ont en fait pour finalité d'amorcer l'analyse manuelle du contenu dès la cueillette des données de telle sorte que le processus d'interprétation et de compréhension de l'objet se fasse tout au long de la recherche et non pas seulement à la fin du terrain » (Martineau, 2005, p.10).

- Autres outils : Mis à part la prise de notes, nous avons aussi eu recours, tout au long de la période d'observation, à l'utilisation d'un appareil photo dans le but d'enrichir encore plus notre cueillette de données. Nous avons pris des photos des locaux et plus particulièrement des décorations des bureaux, des équipements disponibles, etc.

4.3.2.4 Phase de transcription des données de l'observation

En ce qui concerne la phase de transcription des données, elle s'est passée comme suit : en effet, ce n'est qu'à la fin de notre durée d'observation chez Tunivisions que nous avons procédé à la transcription de toutes les informations collectées. Nous avons retranscrit toutes les notes que nous avons prises chaque jour dans un seul et unique document, à savoir, notre grille d'observation. En ce qui concerne les photos, nous allons les utiliser afin d'appuyer les résultats de notre recherche.

4.3.2.5 Phase de traitement des données

Une fois toutes les données intégralement retranscrites nous passons à la phase suivante, celle du traitement. Tout comme pour les entrevues semi-dirigées, nous

avons opté pour un traitement thématique. A la seule différence que l'observation concerne seulement le deuxième grand thème qui est « le management de la créativité organisationnelle » et particulièrement après les événements du 14 Janvier 2011 puisque c'est le moment où nous étions sur le terrain pour observer. Ainsi, nous avons procédé au découpage des notes collectées en trois sous-thèmes à savoir « le climat organisationnel », « les ressources organisationnelles » et « les pratiques de management ». Et qui à leur tour, ont été découpés en plusieurs sous-thèmes qui ont été définis à l'avance dans notre grille d'observation. Autrement dit, nous avons utilisé notre grille d'observation comme une grille d'analyse. En effet, notre grille d'observation, tirée de notre cadre théorique, reflète les facteurs ainsi que les sous-facteurs de créativité que nous cherchons à décrire pour atteindre l'objectif de notre recherche. La suite de l'analyse qui suivra sera faite selon ces sous-thèmes.

Pour conclure cette deuxième section, l'observation structurée présente certainement un avantage important, qui est celui « de centrer le regard du chercheur et d'éviter ainsi de se sentir envahi par une trop vaste gamme de faits à observer ». Néanmoins, ce choix implique aussi un désavantage qui « est justement de restreindre le regard. En effet, un usage trop servile peut conduire le chercheur à la stérilité intellectuelle. Rivé sur sa grille celui-ci n'est plus ouvert à la nouveauté, à l'inattendu, à l'étrange, à l'inhabituel. Il y a le danger de passer à côté d'événements ou de phénomènes significatifs pour la compréhension fine de l'objet d'étude » (Martineau, 2005, pp.11-12). En outre, le fait de ne pas opter pour une « observation dissimulée » (Zihisire, 2011, p.77) qui est éthiquement inacceptable, risque « de modifier le comportement des observés. En effet, la plupart des individus ont tendance à modifier leur comportement lorsqu'ils se sentent observés » (Zihisire, 2011, p.77). Ainsi, afin de remédier à ces deux limites, nous avons aussi opté dans le cadre de notre recherche pour la technique du recueil de textes que nous expliquons dans ce qui suit.

4.3.3 Recueil de données secondaires

La troisième et dernière technique de collecte de données utilisée dans le cadre de notre recherche est le recueil de données secondaires. Il s'agit, en effet, de tous les documents existants qui « peuvent être utiles dans la recherche sur le terrain » et « constituant une source additionnelle d'information ». Ils permettent au chercheur de se familiariser avec l'histoire d'un groupe social, avec sa culture, avec l'organisation ou les événements importants liés à la recherche. Différents types de documents peuvent intéresser le chercheur : documents du domaine public, journaux, articles de revues, livres, courriels, dossiers, journaux de bord, matériel audio, correspondance, artefacts, etc.» (Fortin, 2010, p.283). Ces données déjà existantes ne risquent pas d'être modifiées et elles peuvent contenir des éléments que nous avons omis de noter lors de l'observation ou auxquels nous n'avons pas accordé d'importance ou encore que le participant a tout simplement oublié de nous mentionner lors de l'entrevue. Ainsi, « ces documents doivent être analysés en parallèle avec les autres données recueillies » (Fortin, 2010, p.283).

4.3.3.1 Les différentes données recueillies

Dans le cadre de notre travail, nous avons utilisé un groupe de discussion fermé de Tunivisions. En effet, dès notre arrivée au sein de l'entreprise, l'équipe de Tunivisions a rajouté notre compte personnel Facebook sur ce groupe afin de pouvoir suivre avec eux leurs discussions, leurs commentaires, etc.

4.3.3.2 La phase de retranscription des données

En ce qui concerne cette technique de collecte, après consultation quotidienne des contenus de la page Facebook, certaines données écrites par les participants ainsi

que quelques images peuvent appuyer les données collectées précédemment à travers les entrevues et l'observation.

4.3.3.3 La phase de traitement des données

Finally, for the treatment of data, we also opted for manual thematic analysis. We repeated exactly the same process followed for the observation presented previously. We regrouped data in the analysis grid. The only difference is that the notes collected here are only « theoretical notes ». They have « the objective of sketching an interpretation of phenomena. These notes are in fact for the purpose of starting the analysis from the collection of data in such a way that the process of interpretation and comprehension of the object is done throughout the research and not only at the end of the field » (Martineau, 2005, p.10). To finish, the manual analysis of the textual content that will follow will be done according to these sub-themes.

4.4 Conclusion

Throughout this chapter, we presented the research methodology retained in the framework of our work. We exposed the different data collection tools that will be used in the field as well as their limits that we tried to master in order to have complete and objective data. These data collected will be presented and analyzed in the next chapter in the light of our theoretical framework.

CHAPITRE 5

ANALYSE ET DISCUSSIONS DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

5.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous ferons part des données collectées sur le terrain. Nous présenterons, tout d'abord, tous les résultats collectés à partir de l'observation, des entrevues ainsi que la collecte de données secondaires et qui sont relatifs à la description de l'évolution de la situation tunisienne ainsi que du management de la créativité. Une fois que les données collectées sont présentées, nous tenterons ensuite de les comparer avec ce que nous avons retenu dans la littérature afin de répondre à nos questions de recherche.

5.2 Description des résultats de recherche

Dans cette première partie du chapitre, nous présentons les résultats relatifs aux deux grands thèmes de notre recherche à savoir « l'évolution de la situation tunisienne » et le « management de la créativité organisationnelle » obtenus à l'aide de chacun des outils de collecte de données utilisées sur le terrain.

5.2.1 Thème 1 : Description de l'évolution de la situation tunisienne

Dans cette section, nous présenterons les résultats de l'analyse manuelle du contenu textuel des entrevues individuelles. Tout d'abord, nous présenterons tous les thèmes que nous avons identifiés grâce au croisement des quatorze entrevues réalisées.

Ensuite, nous allons exposer le degré de consensus des répondants se rapportant aux thèmes respectifs. Et finalement, nous présenterons les résultats des entrevues tout en se référant à ce qui a été dit pendant les entrevues.

5.2.1.1 Identification des sous-thèmes relatifs à l'évolution de la situation tunisienne:

Le croisement des entrevues individuelles nous a permis de ressortir plusieurs sous-thèmes qui sont présentés comme suit:

	Thèmes
Perception de la situation Tunisienne avant les événements du 14 janvier 2011	Absence de liberté
Perception de la situation Tunisienne pendant les événements du 14 janvier 2011	Particularité des événements
	Imprévisibilité des événements
	Attente des événements
	Faible contrôle de la situation
	Incompréhension de la situation
	Cautionnement des événements de janvier 2011
	Importance du rôle des réseaux sociaux pendant cette période
Perception de la situation tunisienne après les événements du 14 Janvier 2011	Crise comme sujet d'information
	Changement de repères et de mentalités
	Crise économique
	Optimisme par rapport au futur

Tableau 4.3: Croisement des entrevues individuelles (thème principal : Perception de la situation tunisienne avant-pendant et après janvier 2011)

5.2.1.2 Nombre de répondants

Dans ce qui suit, nous présenterons le type de réponses obtenues et leur poids parmi les participants par rapport aux différents sous-thèmes identifiés précédemment.

- Perception de la situation tunisienne avant les événements du 14 Janvier 2011 : Dix répondants sur quatorze percevaient la situation tunisienne avant les événements comme une situation où régnait une absence de liberté.

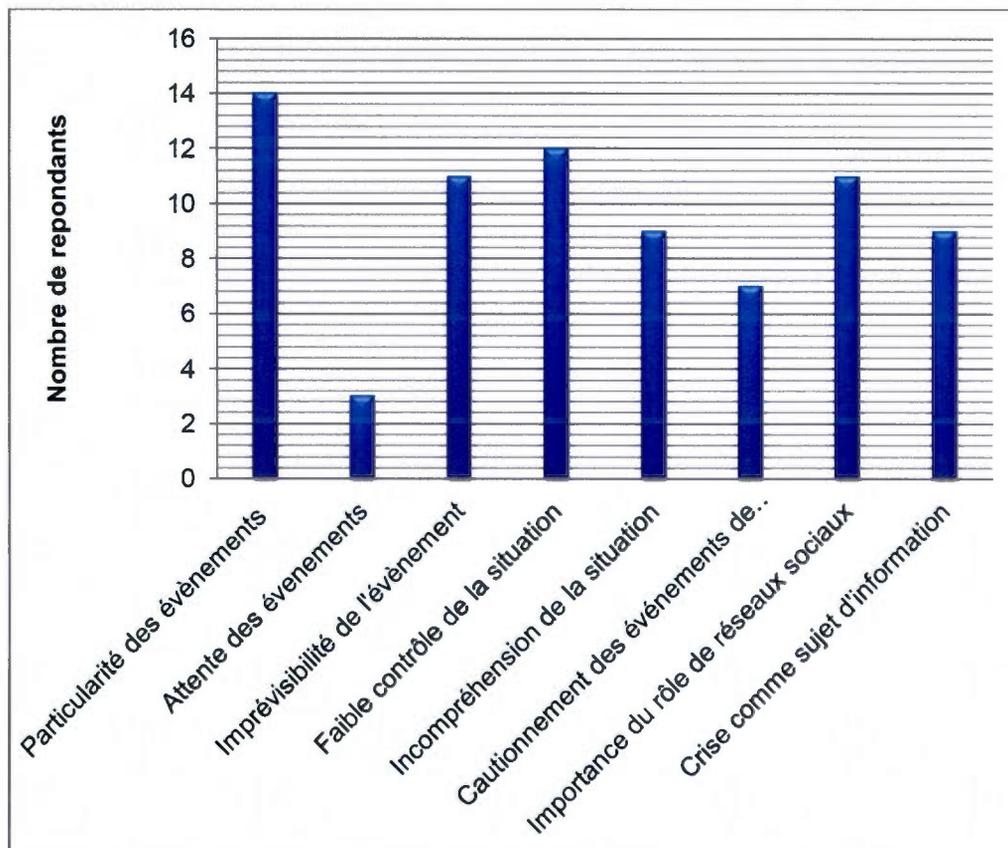


Figure 4.1: Poids des réponses pour les thèmes obtenues pendant les événements du 14 Janvier 2011

- Perception de la situation tunisienne après les événements du 14 Janvier 2011 :

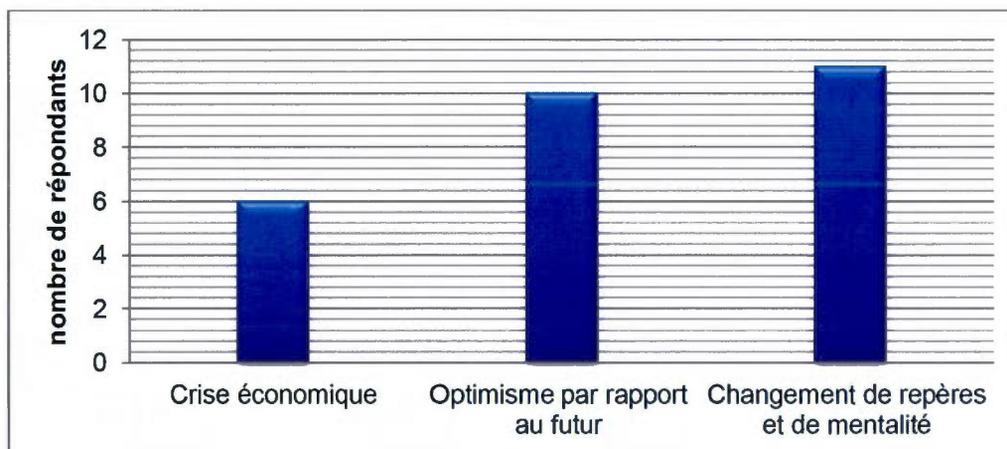


Figure 4.2: Poids des réponses pour les thèmes obtenus après les événements du 14 Janvier 2011

5.2.1.3 Présentation des résultats des entrevues

Les réponses principales fournies par nos interlocuteurs, dénombrées précédemment, constituent autant de thèmes que nous explorons en détail ci-après :

- Perception de la situation tunisienne avant les événements de décembre et de janvier (2010-2011) : En ce qui concerne la perception de la situation tunisienne avant les événements du 14 Janvier , l'analyse manuelle du contenu nous a permis de déceler un seul sous-thème qui nous permettra de comprendre l'évolution de la situation tunisienne et qui est : « l'absence de la liberté».

✓ Absence de liberté : Plus de la moitié des participants ont mis l'accent sur les problèmes vécus sur le plan professionnel dans le pays avant le déclenchement des événements du printemps arabe et qui sont relatifs à la fois à la liberté d'expression et à la liberté d'investissement. En effet, tous les répondants ont insisté sur les limites qui étaient imposées par l'ancien régime au niveau de la liberté d'expression telles que « la censure», « le piratage», « la peur » ainsi qu'au niveau de l'investissement

professionnel : « fermeture d'entreprises », « abus de pouvoir ». Cette liberté non accordée, constituait un frein aux ambitions personnelles et professionnelles. Nous reprenez ici quelques idées qui ont été présentées durant les entrevues :

« Ma famille a eu beaucoup de problèmes à cause de la famille du président. C'était une dictature », (interlocuteur 5).

« Avant, il y avait beaucoup de censure. Il y avait beaucoup de choses interdites. C'était interdit de parler concernant le gouvernement, de dire, d'écrire des articles sur le président, patati, sa famille, je ne sais pas quoi et tout », (interlocuteur 4).

« En tant que media, il y avait une pression énorme. Donc, tu ne peux pas faire ce que tu veux, dire ce que tu veux. Donc, c'était vraiment, surtout qu'on est un media, qui a obtenu son visa avant le 14 Janvier. Donc, ils y avaient des règles à ne pas enfreindre, quoi », (interlocuteur 2).

- Perception de la situation tunisienne pendant les événements de décembre et de janvier (2010-2011) : En ce qui concerne la perception de la situation tunisienne pendant les événements du 14 janvier, l'analyse manuelle du contenu nous a permis de déceler plusieurs thèmes que nous présentons comme suit :

- ✓ Particularité des événements : La majorité des répondants s'accordent à dire que ce qui s'est passé en Tunisie entre décembre 2010 et janvier 2011 est loin d'être une situation ordinaire mais plutôt une situation assez particulière. En effet, à la question définie dans notre guide d'entrevue « est ce que la période du printemps arabe constituait une situation particulière pour l'entreprise ? », tous les participants ont répondu « oui » et expliquent leurs réponses comme suit :

« Bon, le printemps arabe, ce n'est pas une situation particulière. [...] C'est même extrême », (interlocuteur 5).

« Durant la révolution, tout est agité et en désordre, tout est agité et en désordre », (interlocuteur 11).

« Pendant les deux semaines de Janvier 2011. Donc, on est passé un peu en activistes, quoi, on utilise des proxys, des trucs dont on n'a jamais imaginé qu'on y aurait recours », (interlocuteur 14).

« Euhh, cela c'est le pire et le comble. Si on a passé cette période. Pour nous c'est bon on travaille et on ne regarde pas ce qui se passe dans le pays. Parce que c'est la période où les gens, ils ne peuvent pas, c'est la période critique, tout court. Après tout c'est une révolution. Quand on dit révolution, ce n'est pas facile de dire révolution. C'est tout un changement. C'est un changement à 360 degré. Quand même », (interlocuteur 7).

✓ **Imprévisibilité des événements:** En outre, l'analyse nous a permis de comprendre qu'il s'agit bien d'un événement imprévisible. La majorité des répondants ne s'attendaient pas du tout à tous les événements qui se sont passés en Tunisie pendant cette période. Les réponses que nous avons collectées à la question « est ce que vous vous attendiez à ce qui s'est passé ? » sont « choc », « inattendu » ou tout simplement « non ».

« Pas vraiment. Quand j'ai vu la révolution au début je croyais que juste on se plaignait sur des choses qui nous plaisaient pas et tout. Tu as compris. Mais plus tard, quand ça a commencé à s'aggraver et à envahir Sousse, et elle est devenue plus générale. La vérité, oui. Mais plutôt je me disais qu'el Zine va mettre dehors les Trabelsi et il a allé rester. Je ne pensais pas que ça allait être un coup d'Etat, et qu'il allait partir carrément, qu'il allait prendre la fuite et tout. Non, ça je ne m'y attendais pas. Mais bon, voilà », (interlocuteur 4).

✓ Attente des événements: Seuls trois des participants (interlocuteur 13, interlocuteur 6 et interlocuteur 3) ont plutôt affirmé qu'ils s'attendaient à un tel bouleversement. Ils ont expliqué leur point de vue par un « ras le bol » qui s'est accumulé avec les années et qui s'est enfin exprimé.

Nous reprenons ce qui a été dit par un des trois répondants : « en fait, pour moi, je vais vous raconter ce que je pensais, le bouleversement tout le monde l'attendait, même avant le début des manifestations de Sidi Bouzid ou quoi que ce soit. Tout le monde attendait un événement au niveau social car déjà il y a un sentiment de ras le bol qui a touché tous les tunisiens, qui touche aux riches et pauvres, les cultivés et les modestes. Ça a touché tout le monde, que ce soit pour le chômage, pour l'argent pour tout en fait, même pour la liberté d'expression. En fait, je m'attendais à un bouleversement comme ça. En fait, c'est la peur, c'est comme la poussière en fait, on commence à l'enlever petit à petit et dès qu'il n'y a plus de poussière, il n'y a plus de peur, c'est la goutte qui a débordé le vase », (interlocuteur 6).

✓ Faible contrôle de la situation: Nous constatons aussi que la majorité des répondants sont d'accord sur le principe du « faible contrôle de la situation » pendant cette période. En effet, les répondants ont mis l'accent sur les différents problèmes auxquels ils ont fait face durant cette période, tels que « la censure », « le piratage », « la poursuite de la police », « les menaces », etc. Nous reprenons certaines idées telles qu'elles ont été citées :

« Pendant les deux semaines de janvier 2011. Donc, on est passé un peu en activistes, quoi, on utilise des proxys, des trucs dont on n'a jamais imaginé qu'on y aurait recours. Ce sont des méthodes entre parenthèses illégales en Tunisie. Comme les proxys, une navigation anonyme, euhh, les navigateurs sécurisés, désactiver les vidéos, désactiver... Ils y avaient de vrais risques. Des téléphones sur écoute. Ils y avaient des policiers, euhh, devant nos locaux », (interlocuteur 2).

« On nous suit. Ils y avaient deux journalistes, Haythem el Maki qui bosse maintenant chez Mosaïque Fm et Lilia Weslati qui bosse pour Nawat maintenant, ils étaient, ils faisaient partie de l'équipe Tunivisions et ils étaient carrément recherchés par la police, quoi », (interlocuteur 14).

En outre, l'analyse manuelle du contenu nous a permis de comprendre que, durant cette période, le pays a été plongé dans une « crise économique » qui a engendré des problèmes sur le plan financier tels que : « retard de paiement », « recouvrement », « perte de clients qui ont plongé dans le noir », « fermeture d'entreprises », etc.

« Il faut savoir que l'environnement économique du pays a changé du jour au lendemain. Et surtout sur notre partie du travail. Nous, on travaille énormément sur le Marketing et la publicité. La publicité c'est un des secteurs qui a été le plus touché durant les années 2011-2012 puisqu'il y a eu énormément de préoccupations des sociétés. Donc, la publicité était la dernière de leurs préoccupations. Il y avait des problèmes sociaux, il y avait des problèmes de financement de leurs matières premières, etc., etc. Donc, après, le fait de ne pas faire de la publicité, ce n'était pas un problème. Deuxièmement, il y avait le marché libyen qui s'est ouvert aussi à cause de la révolution libyenne, donc énormément de sociétés qui d'habitude avaient un surplus de production, ils n'arrivaient même plus à avoir assez de production pour combler les besoins du marché libyen, qui est devenu demandeur. Et, bien sûr, il y a pas mal de sociétés qui appartenaient aux familles de l'ancien régime qui se sont trouvées accaparées par l'État, donc aussi ne faisaient plus de publicité. Donc, on a eu énormément de manques de budgets publicitaires », (interlocuteur 1).

Finalement, cette période a aussi présenté des problèmes en terme « d'insécurité », « couvre-feu », « coup de feu », « stress », « risque transport », etc. Nous reprenons quelques idées mentionnées par les participants :

« Nous étions bloqués dans nos maisons à cause du couvre-feu. Nous ne pouvions pas sortir. Cela faisait peur à l'extérieur. J'avais juste envie que tout redevienne comme avant », (interlocuteur 6).

« J'ai reçu des coups des policiers dans la rue alors que je ne faisais que mon travail », (interlocuteur 11).

« Tout le monde avait peur. Nous ne pouvions pas sortir. On entendait les coups de feu de chez nous et on ne comprenait pas ce qui se passait », (interlocuteur 8).

✓ Cautionnement des événements du 14 janvier 2011 : Mis à part les problèmes engendrés par les événements de cette période, l'analyse nous a permis de comprendre que cette même période a été largement appréciée par certains participants pour différentes raisons. Tout d'abord, cette période a permis aux participants pour la première fois d'exprimer librement leurs opinions. La politique, sujet tabou depuis des années, a fait partie pour la première fois de la ligne éditoriale du magazine sans ajustement, et sans oublier la liberté d'image.

Nous reprenons quelques idées telles qu'elles ont été exprimées :

« On ne fait plus l'autruche. Nous n'avons plus la tête dans le sable », (interlocuteur 2).

« Pour la première fois de ma vie, j'ai senti que je fais réellement mon travail », (interlocuteur 14).

✓ Incompréhension de la situation : En ce qui concerne la compréhension de la situation pendant cette période, certains répondants s'accordent à dire que la situation a été assez incompréhensible. En effet, la situation était difficile à cerner sur tous les plans et aucun avenir n'était clair ou défini. Les adjectifs utilisés pour qualifier cette période sont « floue », « désordonnée », « rupture », « choc », « changement », etc.

« Donc, tout le monde a eu un choc. Il y a eu un changement radical. Euhh, sur tous les plans », (interlocuteur 7).

✓ Importance du rôle des réseaux sociaux pendant cette période : L'analyse manuelle du contenu nous a aussi permis de constater que les réseaux sociaux ont joué un rôle important tout au long du déroulement des événements de cette période que ce soit en terme professionnel et personnel tels que Facebook et Twitter. La majorité des participants mettent l'accent sur la découverte de la portée du numérique en Tunisie qui n'était pas mise en évidence avant les événements.

« Parce qu'après la révolution, euhh, tout le monde a remarqué que les Tunisiens sont très digitales. Euhh, d'ailleurs ça se voit même dans les vidéos, les partages de vidéos. En révolution, tout le monde sait que le Facebook qui a..., les facebookers qui ont fait vraiment la révolution. Donc, Tunivisions a vraiment profité de la situation pour développer son marché en digital », (interlocuteur 10).

✓ Crise comme sujet d'information : Durant la période du printemps arabe, les membres de l'entreprise de Tunivisions ont pris la décision ensemble de considérer les événements du 14 Janvier comme un « sujet d'information ». Nous reprenons les paroles d'un des participants : « On n'a jamais cru qu'il y aurait une révolution mais ceci dit on l'a vécu d'une manière très professionnelle. Du genre, le 16 Janvier 2011, donc 2 jours après la révolution, le 17 plutôt, c'était un lundi, on a fait une réunion ici-même au sein de notre boîte et on s'est mis d'accord de traiter tout ce qui se passe comme sujet d'informations. Donc, on a décidé de ne pas vivre les événements en y prenant part mais en les couvrant. En faisant notre travail. Et je me souviens comme aujourd'hui de ce qu'on s'est dit, on a décidé ensemble, parce que dans notre boîte, en général, les décisions sont prises en groupe, on a décidé ensemble de nous focaliser sur le sort de notre société beaucoup plus que sur le sort du pays, avec une petite logique. On s'est dit que si chaque société, si chaque famille, s'occupe de développer son business et son travail en faisant bien les choses, le global va se faire

de la même sorte. Chose hélas qui ne se fait pas comme chez nous dans les autres sociétés », (interlocuteur 1).

▪ Perception de la situation actuelle de la Tunisie :

En ce qui concerne la perception de la situation actuelle de la Tunisie, l'analyse nous a permis de ressortir trois grands sous-thèmes que nous présentons comme suit :

✓ Changement de repères et de mentalités : Dans l'analyse, les répondants mettent en évidence que plusieurs repères identifiant la société tunisienne sont en train de se remettre en question que ce soit en terme politique, religieux, social, etc. Parmi les éléments qui ont été le plus mentionnés : « le terrorisme », « l'insécurité », « la religion » et le « déchirement de la société ». Nous présentons un exemple d'une histoire vécue par l'un de nos répondants:

« C'est une anecdote. Je suis allé voir le responsable Marketing d'une société immobilière. Je l'ai contacté par téléphone et c'est bon. J'ai fixé un rendez-vous. Et malheureusement, ce n'est pas malheureusement, mais notre magazine est un peu osé, on a eu pas mal de numéros un peu osés comme..., ça concerne juste tout ce qui est vestimentaire, et, euhh, quand j'ai frappé la porte, quand je suis entré, j'ai trouvé une dame voilée avec des gants, avec un, euh, presque burqua. Presque burqua, je ne dis pas burqua. Presque la burqua. Une femme vraiment voilée avec des gants, avec une robe. J'ai eu un choc au début. J'ai discuté avec elle. J'ai essayé de discuter sur le web plus que le mag. J'ai trouvé un seul magazine qui n'est pas osé que j'ai présenté. J'ai laissé les autres que j'ai. Voilà, euhh, bon, elle était accueillante, ça n'empêche tout ça. Elle était une dame accueillante. Euhh, elle aime Tunivisions. Elle connaît Tunivisions. Malgré que, mais pour moi je ne suis pas habitué de voir ça. Ça change », (interlocuteur 7).

✓ Optimisme par rapport au futur : Les résultats nous ont démontré que les participants ayant un espoir dans le rétablissement de la situation tunisienne sont majoritaires par rapport à ceux qui ne voient pas de futur possible. La majorité des participants nous ont expliqué qu'ils pensent que cela va s'arranger avec le temps. Une des citations que nous retenons est la suivante : « comme partout dans le monde, pour que la révolution réussisse ça demande des années, tout comme ce qui s'est passé pour la révolution française », (interlocuteur 14).

En outre certains mettent plutôt l'accent sur l'importance de la liberté d'expression et d'investissement gagnées pendant la période du 14 Janvier. Nous présentons deux exemples de ce qui a été cité :

« Ce n'était pas donné, avoir la liberté d'expression, on a peur de la perdre un jour, je ne sais pas si vous me comprenez, on a peur de la perdre un jour, ce n'était pas évident de l'avoir....Tunivisions était très audacieuse, lorsqu'elle avait partagé des vidéos d'assassinats. Avant le départ de ben Ali, Tunivisions a vraiment eu des problèmes à cause de ça, il y a eu une pression énorme pour la censurer, c'était vraiment osé....travailler dans un media sans liberté d'expression ça pèse lourd, tu sens que tu travailles pour rien. Moi personnellement j'étais fasciné, je m'attendais pas à ça, il l'a fait etvoilà, on est parti sur un chemin risqué, on va plus s'arrêter », (interlocuteur 7).

« Par contre, notre perception du 14 Janvier, même avant la fuite de Ben Ali, il y avait, un espoir, quoi, un espoir de regagner cette liberté d'expression même avant le 14 Janvier, pendant décembre et même les deux premières semaines de Janvier 2011. Il y avait plus d'audace dans la rédaction. Pas seulement de Tunivisions mais la plupart des medias» (interlocuteur 2).

✓ Crise économique : L'analyse nous a permis de comprendre que la situation économique du pays en général ne s'est pas encore rétablie. L'entreprise Tunivisions

en particulier fait encore face à des difficultés économiques. Nous retenons ici l'idée suivante : « c'était par rapport au marché en lui-même, par rapport aux clients, parce qu'on fait beaucoup d'efforts pour apprendre, pour former le marché, mais le marché est un peu réticent. Je n'appelle pas ça un échec mais c'est plutôt comment dirais-je, euuuhh, c'est le quotidien, c'est notre quotidien » (interlocuteur 10).

5.2.2 Thème 2 : management de la créativité organisationnelle

Dans cette section, nous présenterons les résultats de l'analyse manuelle des contenus des entrevues individuelles ainsi que de l'observation non participante relatifs au management de la créativité organisationnelle chez Tunivisions.

5.2.2.1 Résultats des entrevues

Dans cette première partie, nous présenterons les résultats de l'analyse manuelle des contenus des entrevues individuelles. Tout d'abord, nous présenterons tous les sous-thèmes que nous avons identifiés grâce au croisement des quatorze entrevues réalisées. Ensuite, nous allons exposer le nombre de répondants correspondant aux différents sous-thèmes. Enfin, nous présenterons les résultats des entrevues à partir de verbatim clés.

- Identification des sous-thèmes relatifs à l'évolution de la situation tunisienne :

L'analyse manuelle des données collectées à partir des entrevues individuelles nous a permis de ressortir plusieurs sous-thèmes dont ceux que nous avons définis au préalable dans le guide d'entrevue et d'autres que nous avons identifiés à partir des entrevues réalisées.

Composantes de la créativité	Thèmes
Le climat organisationnel	Tolérance aux erreurs et à l'échec
	Esprit d'équipe
	Liberté et autonomie accordée aux employés
	Appréciation du climat et de l'ambiance du travail
	Absence de peur de jugement
	Prise de décision collective
	Échanges d'idées entre les employés
	Absence de statuts hiérarchiques
Les ressources organisationnelles	Surcharge de travail
	Ressources matérielles limitées
	Personnel limité
	Ressources financières limitées
Les pratiques managériales	Reconnaissance des idées créatives
	Présence d'un leader créatif et soutenant la créativité
	Brainstorming
	Intégration de la créativité dans les procédures de recrutement

Tableau 4.4: Identification des sous-thèmes relatifs au management de la créativité organisationnelle (croisement des entrevues individuelles, thème principal: management de la créativité organisationnelle)

Sous-thèmes identifiées à partir des entrevues
Motivation intrinsèque pour le travail
Considération de l'entreprise en tant que créative
Le caractère jeune de l'équipe Tunivisions
La non transformation du climat interne de travail avant-pendant et après les événements
Renforcement des relations au sein de l'entreprise après les événements
Appréciation du rôle joué par le leader pendant les événements

Tableau 4.5: Croisement des entrevues individuelles (sous-thèmes supplémentaires (hors grille d'analyse) identifiées à partir des entrevues)

▪ Nombre de répondants :

Les tableaux qui suivent présentent le type de réponses obtenues et leur poids parmi les participants par rapport aux différents sous-thèmes identifiés précédemment.

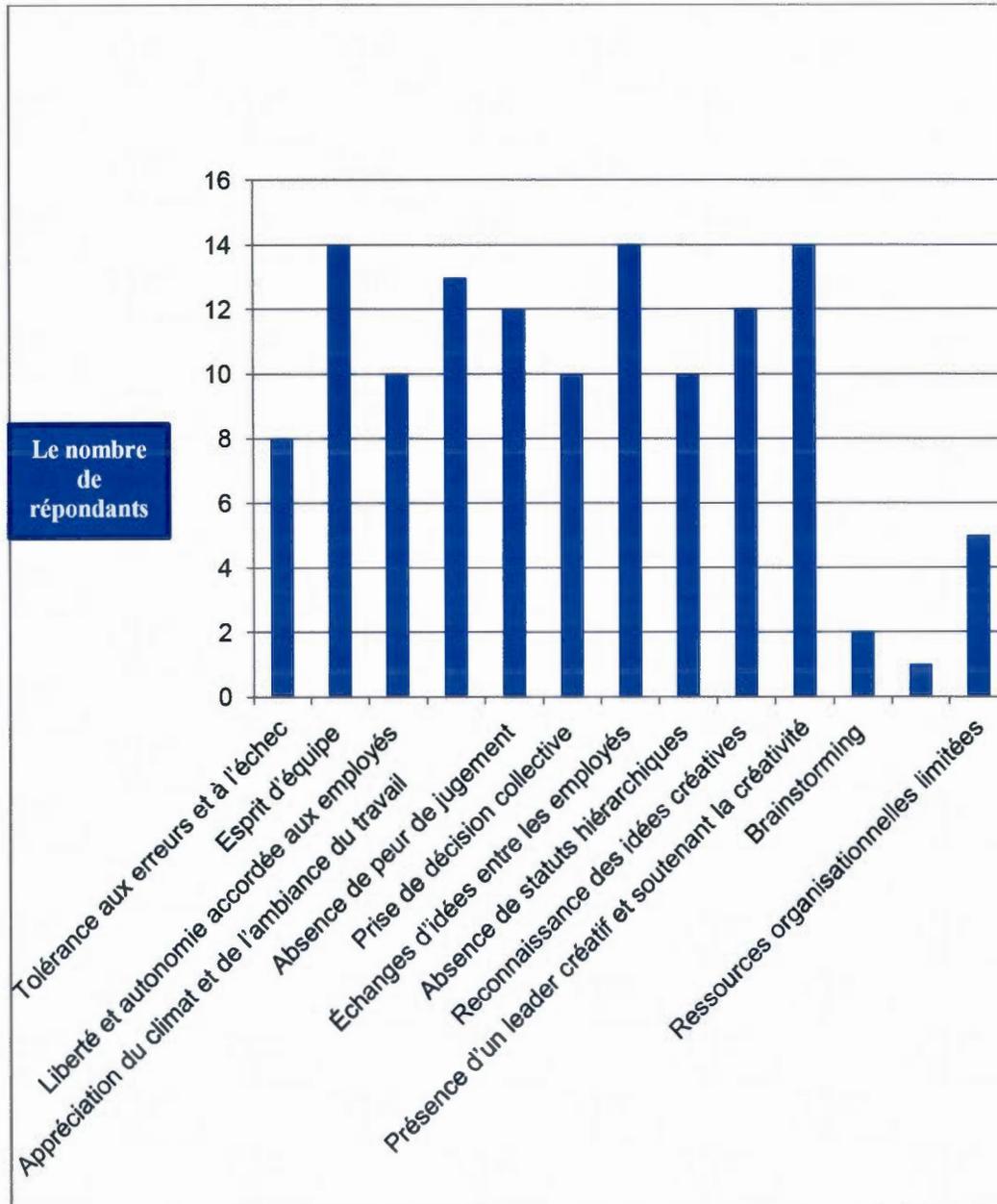


Figure 4.3: Poids des réponses pour les thèmes classiques relatifs au management de la créativité organisationnelle

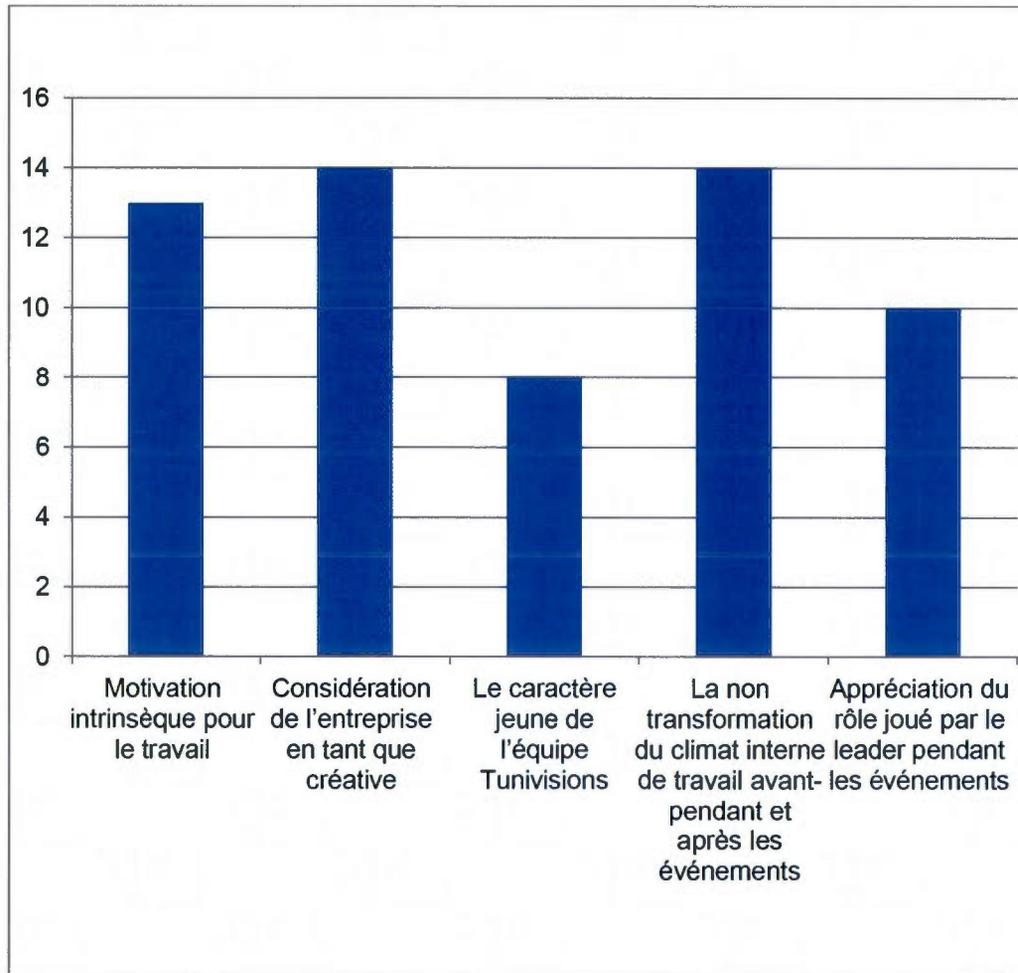


Figure 4.4: Poids des réponses pour les thèmes émergents relatifs au management de la créativité organisationnelle

▪ Présentation des résultats :

Après avoir identifié les différents sous-thèmes ainsi que le degré de consensus des répondants, nous présentons dans ce qui suit les résultats des entrevues individuelles.

Nous allons présenter aussi bien les thèmes prédéfinis dans le guide d'entrevue que ceux que nous avons identifiés sur le terrain.

✓ **Appréciation du rôle joué par le leader pendant les événements du printemps arabe :** Tout d'abord, l'analyse nous a permis de cerner le fait que le rôle joué par le leader pendant cette période a été largement apprécié par les membres d'entreprise et même par ceux de l'extérieur qui ont entendu parler de ses décisions. Deux éléments ont été les plus mentionnés et qui sont : « l'augmentation de salaire » et « l'audace du leader ».

En effet, durant la période de crise économique à laquelle a fait face l'entreprise, le leader a décidé de maintenir l'augmentation du salaire qui a été prévue avant les événements du printemps arabe. Cette décision a été appréciée par tout le monde aussi bien à l'interne qu'à l'externe. Le deuxième élément concerne « l'audace du leader » pendant la période du printemps arabe. En effet, malgré les menaces qu'il a reçues concernant le choix de ses publications, il a continué à soutenir et à divulguer les informations sans aucune censure telles que les couvertures choc, les chansons contre le système, etc. Nous reprenons ici ce qui a été dit par un des participants :

« C'est, c'est, peut-être, c'est peut-être l'audace de Nizar El Chaari de prendre les risques de parler des manifestations à Sidi Bouzid, des événements de Tela, le Masar qui s'est passé à Tela et les manifestations sur le Grand Tunis. Un moment où de grands medias supposés intouchables comme El Chourouk, comme El Sabeh, bon El Sabeh c'est l'organe de l'RCD mais, ils y avaient des journaux, qui, La Presse, etc., Le temps, qui n'osaient même pas mentionner ces événements-là. Donc, nous, on publiait des articles et Nizar était amené deux fois au ministère de l'intérieur pour être questionné. Je me rappelle bien, on a publié la chanson d'El Général. Bien avant les événements de la révolution Tunisienne. Bien avant ce Décembre 2010. Il y avait la chanson d'El General, rappeur Tunisien, Rais el bled. Et il s'adressait, quoi, au

président. Il s'adressait directement au président et je me rappelle bien la discussion qu'on a eu à la rédaction du site, il y avait Haythem Makki et Lilia Weslati, c'étaient de vrais militants, c'est des gens qui n'avaient pas peur de dire, non à la dictature, non on est en train d'enfreindre les droits de l'homme, non ce n'est pas la vraie image de la Tunisie qu'on essaye de projeter, que le régime de Ben Ali essaye de projeter au monde. On avait une discussion, Nizar tenait énormément à publier cette chanson sur le site et Lilia et Haythem lui disaient, mais non, c'est fou, on ne peut pas faire ça. Non, on ne peut défier le système, même si on n'en a envie mais il y a des limites », (interlocuteur 2).

✓ Le caractère jeune de l'entreprise : L'analyse nous a permis aussi de constater que les participants apprécient largement le caractère particulièrement « jeune » de l'entreprise. En effet, la majorité des employés de Tunivisions sont jeunes et partagent la même tranche d'âge et le même esprit ou la même mentalité. Nous retenons l'idée suivante :

« En fait, c'est que Tunivisions, ce qui me plaît chez elle, c'est que tous ses employés fonctionnels sont assez jeunes. Donc, ils ont à donner. Ils ont encore à donner. Quand je suis arrivé, le directeur est jeune, la directrice est jeune, les commerciaux sont jeunes, les graphistes sont jeunes, ça veut dire, que nous sommes tous des jeunes. Plus l'ambiance, le fait de se retrouver avec des personnes qui correspondent à la même tranche d'âge et la même mentalité et le même environnement social, ça crée une harmonie, ça crée une union », (interlocuteur 4).

✓ Motivation intrinsèque : Nous pouvons rajouter le fait que la majorité des répondants ressentent une « motivation intrinsèque » particulière pour l'entreprise. Ils ont explicitement exprimé leur désir de continuer de travailler dans l'entreprise malgré le fait que les salaires sont minimes par rapport à la concurrence. Nous avons retenu à cet effet deux phrases mentionnées par deux des participants :

« Tunivisions, personnellement, c'est ma vie » (interlocuteur 8) et « chez nous à Tunivisions, on a une mentalité du succès. Si tu es venu juste pour avoir un salaire à la fin du mois, reste chez toi », (interlocuteur 1).

✓ Considération de l'entreprise comme étant créative : l'analyse nous a permis aussi de mettre en évidence que tous les participants sans exception considèrent l'entreprise comme étant particulièrement créative en se référant à leurs couvertures originales, leurs nouveaux concepts Marketing mis en place et particulièrement l'aspect numérique. En effet, l'entreprise a bien su reconnaître l'émergence du phénomène du numérique en Tunisie pour y créer la plus grande plateforme numérique. Les membres de l'entreprise ont bien compris l'importance de développement de ce marché, qui est en cours d'émergence, grâce aux événements du printemps arabe. Et ils ont décidé de s'y investir malgré la crise économique pour s'y positionner comme un leader.

« Donc, réellement, on est en train de faire des innovations sur la technologie d'un côté, aussi sur les concepts, d'un autre côté. C'est-à-dire chaque fois, par exemple, si vous consultez le magazine Tunivisions, vous allez trouver des choses qui n'existent pas en Tunisie et nulle part ailleurs. Par exemple, nous, on a transformé directement le magazine à partir de 2010 en un magazine 2.2 qui se base énormément sur les réseaux sociaux, chose que les autres magazines dans le monde n'arrive pas à faire parce qu'ils sont tellement dans une machine très lourde à bouger, n'ont pas pu le faire », (interlocuteur 1).

✓ Le maintien du climat de travail : Finalement, l'analyse manuelle des entrevues nous permet de comprendre que le climat organisationnel interne de l'entreprise n'a pas du tout changé par rapport aux événements du printemps arabe et elle a gardé son identité depuis toujours. En effet, tous les participants y compris ceux qui n'étaient pas dans l'entreprise mais qui la connaissent, appuient l'idée que celle-ci

a toujours eu un bon climat de travail et qui n'a pas été affecté après le 14 janvier 2011.

Nous reprenons ce qui a été dit par un répondant : « Pour travailler chez Tunivisions, il faut être tunivisionnais » et avoir un « esprit Tunivisions », (interlocuteur 8).

✓ Esprit d'équipe : L'analyse des entrevues nous a permis de comprendre que les employés de Tunivisions partagent le même esprit d'équipe dans l'entreprise basé sur le partage. En effet, tous les répondants quel que soit leur niveau hiérarchique s'accordent à dire qu'ils sont une équipe composée par des personnes possédant des compétences complémentaires. En outre, ils mettent l'accent sur le fait que leurs relations sont particulièrement amicales, voire même familiales. Tout le monde est en fait ami avec tout le monde que ce soit son supérieur ou son subordonné. Nous reprenons dans ce qui suit ce qui a été dit lors des entrevues :

« On travaille en équipe, on veut que la boîte continue et grandisse, Tunivisions c'est un rêve il faut qu'on le bâtit ensemble et comme je l'ai dit tout à l'heure, il faut croire en notre travail, il est cool dans la limite, tant que le travail est bien fait », (interlocuteur 1).

« Bon, je suis ami avec mes subordonnés. Ce sont des gens sérieux. Tout se passe dans l'ambiance... Je suis ami avec mon boss. Et ça se passe comme sur des roulettes », (interlocuteur 2).

« C'est un corps humain où chacun est un organe, chaque organe doit faire vraiment son rôle sinon les autres organes vont sentir des problèmes », (interlocuteur 1).

« Je m'entends parfaitement avec tout le monde, avec l'équipe ou les autres, pour moi tout le monde est pareil, c.à.d. comme avec mes collègues qui sont toujours à côté de

moi ou bien dans les autres bureaux je m'entends avec tout le monde », (interlocuteur 6).

« C'est une relation amicale avec une tendance familiale », (interlocuteur 7).

✓ Appréciation du climat et de l'ambiance du travail : En effet, tous les répondants apprécient énormément leur climat de travail dans l'entreprise. Ils le décrivent comme suit :

« C'est rare de travailler dans une société où tu travailles à l'aise », (interlocuteur 11).

« Tout d'abord, des conditions de travail assez agréables. Tu travailles et il n'y pas le stress. Ça veut dire, je ne stresse pas. Tu travailles confortablement, tu es bien, tu te sens bien, il y a ton bien être, tu te sens bien dans ta peau, tu ne travailles pas par obligation, euuh, où il y a des contraintes », (interlocuteur 7).

✓ Tolérance aux erreurs et à l'échec : Au sein de l'entreprise, la vision de l'échec ainsi que de l'erreur est loin d'être négative. En effet, une grande partie des participants reconnaissent l'importance des erreurs et des échecs afin de s'améliorer et d'apprendre.

Ils l'expliquent comme suit : « On améliore notre vision des choses à partir de nos échecs. Jusqu'à aujourd'hui, on va faire des échecs. Demain aussi, on aura des échecs. D'ailleurs ceux qui ne font pas des échecs sont les gens qui ne font rien. Et du coup, nous, on n'a pas peur d'avoir des échecs. Ça fait partie du processus et on essaye d'apprendre de nos échecs pour améliorer notre management, c'est tout », (interlocuteur 10).

Dès lors, l'erreur ainsi que l'échec sont deux aspects tolérés au sein de l'entreprise. Ils essayent, bien évidemment de les éviter surtout vis à vis des clients, mais il ne faut pas avoir peur de les reconnaître.

Nous retenons ce qui a été dit : « Ceux qui font des fautes, on essaye de préserver au maximum, ce n'est pas toujours évident, leur dignité et leur dire que vous avez fait des conneries et que ces conneries ça n'impactent pas que votre poste, ça impacte tout le monde, donc arrêtez de faire ça et il faut rebondir », (interlocuteur 1).

✓ Absence de statuts hiérarchiques : Chez Tunivisions, la gestion est très horizontale. Certes il y a des statuts hiérarchiques, néanmoins, au niveau du travail, tout se passe de manière horizontale. En effet, tous les répondants s'accordent à dire que personne ne se prend pour le patron de personne.

« Je pense que la gestion de Tunivisions a toujours été horizontale. Il n'y a pas vraiment de supérieur. Mais, par contre, il y a des chefs de départements qui sont plus responsables sur la stratégie du département, l'affectation du temps, etc., serrer la ceinture parfois », (interlocuteur 2).

« Avec mon responsable, ni lui ni moi on se fait sentir que c'est lui le responsable, il n'y a pas de barrières, tant que le travail est là », (interlocuteur 6).

✓ Absence de peur de jugement : En ce qui concerne « le jugement des idées », la majorité des participants ont affirmé ne pas avoir peur d'être jugé pour ses idées par ses collègues mais au contraire ils essayent toujours de discuter de leurs différentes idées et d'avoir l'avis des autres.

« Non, l'idée. Celui qui a tout simplement une idée, il la propose », (interlocuteur 6).

« Oui, les idées parfois euh, je ne sais pas comment t'expliquer ça, c.à.d. même en parlant d'une histoire on peut développer une idée, même qu'on sorte dans le balcon pour fumer, on peut avoir une idée de génie, l'idée est partie du balcon, les idées tout le monde est concerné, il ne faut pas être timide tu dois évoquer l'idée même si elle n'est pas bien tu dis ce que tu penses », (interlocuteur 13).

✓ Prise de décision collective : L'analyse nous a permis de comprendre que généralement la prise de décision chez Tunivisions se fait de manière collective.

« Dans notre boîte, en général, les décisions sont prises en groupe », (interlocuteur 1).

« Nous améliorons le magazine et nous nous améliorons nous-mêmes ensemble », (interlocuteur 11).

✓ Échanges d'idées entre les employés : Chez Tunivisions, tous les employés partagent leurs idées y compris le leader afin de prendre leurs avis et réussir à la mettre en place ensemble. Nous avons retenu deux idées qui ont été mentionnées par les participants à savoir :

« Elle peut être une idée d'une seule personne mais quand vous voyez les autres suivre et ils aident, toujours c'est l'idée du groupe même si à l'origine elle provient d'une seule personne. Parce que si le groupe vous suit dans votre idée, même si elle est extrême ou à première vue, elle est irréalisable, quand tout le monde se met ensemble, elle devient l'idée de tout le monde », (interlocuteur 5).

« Même pour Nizar, notre avis compte pour lui, quand il a une idée il veut en discuter avec nous, pour voir s'il y a une modification à faire, franchement j'apprécie beaucoup ce côté-là », (interlocuteur 6).

✓ Liberté et autonomie accordée aux employés : En ce qui concerne la liberté et l'autonomie, la majorité des participants affirment que la plupart des décisions courantes concernant leur travail sont prises à leur guise. Pour eux, cela fait partie de leur travail.

« Je peux changer toute seule. C'est mon travail. Ça veut dire, je peux voir, euh, je ne sais pas. Le plus facile à faire, j'ouvre You tube, je regarde comment ils travaillent

à l'étranger, par exemple. Je la mets directement et je la montre après. Ça veut dire, je fais, euuh. Je réalise une vidéo. Et elle leur plait. Et elle est diffusée...Donc, ici je peux changer à ma guise...je me suis libérée », (interlocuteur 9).

✓ Ressources organisationnelles limitées: En ce qui concerne les ressources organisationnelles, l'élément qui a le plus été mis en évidence est la « surcharge de travail » qui à son tour s'explique par « le personnel limité » qui s'expliquent par « les ressources financières limitées » et qui expliquent « les limites au niveau des ressources matérielles », telles que les formations. En effet, l'entreprise a été rachetée tout juste avant les événements du printemps arabe. Ainsi dès le début, elle s'est trouvée confrontée à des difficultés liées à la crise économique, comme nous l'avions présenté précédemment. La situation est beaucoup mieux maintenant mais certains freins financiers sont toujours présents.

« Ce qui manque vraiment, ce sont les investissements. Puisque nous, on a ramené une technologie et une idée, qui est très innovatrice par rapport au marché tunisien. Donc, maintenant on est en train de vulgariser ces méthodes. Il faut comprendre que les budgets publicitaires alloués au digital en Tunisie sont de l'ordre de 5%. Dans d'autres pays comme la Grande-Bretagne, il est de l'ordre de 47%, aux États-Unis c'est plus que 50% sur le digital. Donc, on a un potentiel énorme. Un potentiel de 1 à 10 énorme mais il y a une évangélisation à faire, il y a un travail à faire sur le marché, réellement, qui reste jusqu'à aujourd'hui très classique », (interlocuteur 1).

✓ Reconnaissances des idées créatives : La reconnaissance des idées créatives est une pratique courante dans l'entreprise selon les répondants. On y trouve la reconnaissance des supérieurs ou encore des collègues entre eux ou mieux encore la reconnaissance des idées du leader par les employés. En effet, les idées peu importe qui les suggère, sont toujours acceptées et traitées afin d'essayer de les mettre en place.

« Oh, moi je suis adepte du WOW management, en fait. Donc, chose qui n'existe pratiquement pas en Tunisie. Moi, quand je trouve qu'il y a des gens qui font du bon travail, je leur dis qu'ils font du bon travail. Et les gens ont besoin d'avoir une reconnaissance. En fait, en Tunisie, les gens ont un mal de reconnaissance terrible. Donc, du coup, comme moi je n'ai pas un problème de reconnaissance et de problème d'égo, vu que j'ai vécu mes heures de gloire, donc je n'ai pas besoin d'être vraiment idolâtré comme peuvent l'être d'autres bosses. Je suis encore trop jeune pour faire le patriarche. Donc, j'essaye de booster les gens. Et en plus, on a des objectifs pour chaque poste. Donc, chacun doit assumer. Et après, on est dans une spirale positive », (interlocuteur 1).

✓ Présence d'un leader créatif et soutenant la créativité : L'analyse nous a permis de comprendre que tous les participants s'accordent à dire que le leader chez Tunivisions est à la fois créatif et soutient la créativité. Il est créatif dans le sens où il ramène toujours de nouvelles idées et il est ouvert d'esprit.

« C'est simple. Notre directeur, c'est un jeune ambitieux, euhh, il ne s'arrête pas, il cherche toujours des nouveautés, il essaye de créer, il essaye de, de, il essaye de faire le plus », (interlocuteur 6).

« Notre leader a toujours de nouvelles idées. Il ne s'arrête jamais. Il ramène toujours des idées qui à première vue sont délirantes et impossibles mais il arrive toujours à nous convaincre et à les rendre réalisables », (interlocuteur 12).

En outre, il soutient la créativité dans la mesure où il encourage toujours les employés à développer de nouveaux concepts et à les mettre en place. En effet, tous les employés affirment avoir déjà présenté une idée et qu'elle a été mise en place.

« Euhh, je pense que la direction, Nizar El Chaari, c'est quelqu'un de très ouvert. C'est quelqu'un de très ouvert. D'habitude, on discute de l'idée, de sa vraie utilité. Il faut vraiment être pragmatique si on veut mettre des ressources qu'elles soient financières ou humaines, sur une innovation ou une idée. On étudie vraiment l'impact

qu'il y aura. Donc, on essaye d'anticiper en quoi ça sera utile. On essaye d'éviter tout ce qui est superflu, etc. Concernant les autres départements, euhh, d'habitude, quand ça concerne par exemple un format publicitaire, etc., on en discute avec le département concerné et c'est toujours, la prise de décision finale est basée sur l'utilité de l'idée, sur le vrai apport qu'elle va apporter à l'entreprise que ce soit ..., en fonctionnalité, en productivité ou financière », (interlocuteur 2).

✓ Brainstorming: Quelques-uns des participants ont mis l'accent sur la pratique de Brainstorming dans l'entreprise.

« Les idées, c'est soit, soit nous les, euhh. Nous, on trouve les endroits où est ce qu'on va faire soit Nizar. Soit Nizar qui. Je ne sais pas. On fait un brainstorming. Et on échange des idées », (interlocuteur 3).

« On fait du brainstorming » (interlocuteur 8).

✓ Intégration de la créativité dans les procédures de recrutement : Un des participants a mis l'accent sur l'importance de la créativité lors du recrutement au sein de Tunivisions.

« Lorsqu'il m'a fait l'entretien pour m'accepter ici. Euuuh, la chose sur laquelle dont il m'a questionné le plus et il la prend en considération c'est la créativité. Euhh, si tu as une idée, tu ne dois pas avoir honte pour la dire même si elle te parait au début assez bidon. Vous avez compris. Vous avez une idée n'ayez pas honte de la dire. Innover. C'est ce qui aide », (interlocuteur 5).

5.2.2.2 Résultats de l'observation

En ce qui concerne les résultats de l'observation, nous les avons répartis en trois principaux thèmes à savoir le climat organisationnel, les ressources organisationnelles et les pratiques managériales que nous présentons comme suit :

- Le climat organisationnel : Les résultats portant sur le climat organisationnel concerne la communication entre les membres de l'entreprise, le degré de liberté et d'autonomie accordé aux employés, l'esprit d'équipe ainsi que la place accordée au jeu et à la fantaisie dans l'entreprise.

- ✓ La communication entre les employés : En ce qui concerne la communication interne entre les différents employés de Tunivisions y compris la direction, elle est particulièrement informelle. En effet, chez Tunivisions, ils privilégient particulièrement la communication directe dans les bureaux, sur le balcon pendant les heures de pause ou bien ils communiquent aussi grâce à un forum Facebook ouvert à tous les employés. Comme peuvent le démontrer les photos 1 et 2 (annexe C), dans la première on voit le directeur de l'entreprise avec l'équipe commerciale. Et dans la deuxième photo, on y voit différents employés de différents départements (commercial – technique – production) se réunissant sur le balcon.

En ce qui concerne les contenus échangés, les employés communiquent couramment à leurs collègues ainsi que la direction l'avancement de leurs travaux respectifs. Ils partagent aussi leurs idées et prennent les avis de leurs collègues. En outre, les employés discutent couramment de leurs vies personnelles respectives.

- ✓ Le degré de liberté et d'autonomie accordé aux employés : Durant la période d'observation chez Tunivisions, nous avons remarqué qu'un fort degré de liberté et d'autonomie est accordé aux employés. En effet, même si le directeur est toujours

présent dans l'entreprise, ce dernier accorde aux employés toute la liberté de travailler à leur guise. Ils prennent les décisions courantes. En outre, il n'y a pas réellement de règlements prédéfinis à respecter concernant l'horaire de travail ou encore les habits. En effet, les heures de travail sont assez flexibles. Chaque employé définit lui-même ses horaires de travail et de pauses selon les besoins. En ce qui concerne les habits, chacun peut porter ce qu'il veut. En définitif, la seule règle de travail que nous avons remarquée dans l'entreprise est que le travail de chacun doit être prêt à temps, à savoir, à la date prévue pour le bouclage du magazine.

✓ Esprit d'équipe : Durant la période de l'observation, nous avons remarqué que les employés de Tunivisions entretiennent de bonnes relations amicales basées sur le partage et l'entraide. En effet, nous avons assisté pendant l'observation à plusieurs situations où les employés se soutiennent mutuellement ou encore les anciens employés jouent le rôle de mentors ou d'assistants aux nouvelles recrues.

✓ La place accordée au jeu et à la fantaisie dans l'entreprise : L'observation nous a aussi permis de remarquer que tous les bureaux des employés sont personnalisés (photos personnelles, couleurs personnelles, des stickers, etc.) ainsi que le local en général (peintures du personnel, photos du personnel, etc.). Les photos 3 et 4 (annexe3) montrent la décoration du mur d'entrée du local de l'entreprise sur lequel s'affichent les photos des différents employés ainsi que celle du bureau de production où les employés décorent eux-mêmes les murs ainsi que les ordinateurs.

En outre, durant la période d'observation, nous avons accompagné les membres de l'entreprise pendant leurs petits déjeuners qui se font tous les jours en groupe avant l'arrivée au travail ainsi que les déjeuners de midi. La photo numéro 5 (annexe C) a été prise durant l'un de ses petits déjeuners auquel nous avons participé.

Et pour finir, tous les employés accordent une grande importance au jeu durant les heures de travail. L'ambiance est assez décontractée et amicale dans toute

l'entreprise. Dans les photos 6 et 7 (annexe C), il s'agit des employés de Tunivisions de trois services différents à savoir technique, commercial et production qui partagent un moment de pause dans les locaux de l'entreprise.

- Les ressources organisationnelles : En ce qui concerne les ressources organisationnelles disponibles dans l'entreprise, l'observation sur le terrain nous a permis de ressortir les résultats suivants :

- ✓ Les ressources matérielles : L'entreprise dispose du matériel nécessaire pour le travail, tel que les ordinateurs, les logiciels, les bureaux et une salle de réunion. Néanmoins, aucun document relié au thème de la créativité (boîte à outils, guide explicatif, etc.) n'est disponible dans l'entreprise.

- ✓ Les ressources informationnelles disponibles dans l'organisation : L'entreprise dispose de certaines ressources informationnelles, telles qu'Internet ouvert à tous les employés, Google Drive partagé comme base de données.

- ✓ Temps disponible pour la génération et le développement des idées : Durant la période d'observation, nous avons remarqué une surcharge de travail dans certains des départements, tels que le département artistique et le département technique dû au manque d'effectif.

- Les pratiques managériales : Concernant les pratiques managériales présentes dans l'entreprise, l'observation nous a permis de constater que les formations liées à la créativité, à la communication ou au changement sont absentes dans l'entreprise. En outre, nous avons remarqué le fort degré d'implication de la direction. En effet, tout au long de la période de l'observation, le directeur de l'entreprise était présent tous les jours et il est généralement le premier à arriver au bureau. En outre, ce dernier est toujours à l'écoute de ses employés que ce soit sur le plan professionnel ou

personnel. Finalement, nous avons assisté à plusieurs reprises à des encouragements verbaux de la part du leader liés à la création des idées, tels que « j'attends vos idées », « j'attends vos propositions », etc., et à de la reconnaissance verbale pour les idées suggérées, tel que « bravo », « bonne continuation », « félicitations pour ton idée », etc.

5.3 Description des données secondaires obtenues de la recherche

Comme nous l'avions présenté dans le chapitre de méthodologie, pour la collecte des données secondaires nous avons eu recours à la consultation des conversations disponibles dans le groupe de discussion fermé de Tunivisions sur Facebook. Il s'agit, en effet, d'un groupe de discussion créé par les membres de l'entreprise sur Facebook, le 16 juin 2013, pour faciliter la communication courante. La consultation des conversations qui s'y trouvent nous a permis de ressortir les résultats suivants :

5.3.1 Le partage des idées

En effet, les membres de l'entreprise Tunivisions, y compris le directeur, se partagent respectivement leurs idées et prennent en considération les opinions de leurs collègues. Ci-dessous, un extrait d'une conversation portant sur une nouvelle idée suggérée par le responsable technique ainsi que le directeur général aux autres membres de l'entreprise afin d'avoir leurs opinions qui se résument dans ce cas par « sympa », « j'aime » et un questionnement pour avoir plus de détails concernant l'idée.



« 1^{er} exemple extrait de la page facebook de Tunivisions »

5.3.2 Esprit d'équipe

La consultation des conversations nous a aussi permis de déceler l'importance accordée à l'esprit d'équipe dans l'entreprise. Ci-dessous des extraits de deux conversations qui ont eu lieu dans le groupe de discussion. Dans le premier extrait, un des employés de l'entreprise félicite tous ses collègues qui l'ont aidé à la réalisation d'un projet. L'employée remercie un par un tous les membres de l'entreprise et met l'accent sur leurs contributions respectives. En outre, elle félicite ceux avec qui elle a réussi à mettre en place le projet, « bravo ». Et le deuxième concerne plutôt le

directeur qui félicite les employés pour l'amélioration du classement de leur site parmi les médias tunisiens, « bravo tout le monde ».

Tunivisions (18 personnes) Nouveau message Actions

BJR

Merci Nizar, avec plaisir 😊

Bravo aussi a Dorra qui a tenu bon w kammlit M3aya w sme3et lekem w zedet 7Alet el tor7 bel k7Aloccoch w wass3et belha m3ayaaaaa w fehmetni 😊❤️

Merci lel team el kol surtout Slim w Mak elli masaybouch el ekehr rama9 malgré la tentation 😊

Merci a Wajih elli yesma3 lekdem menghir bokhl w haz 3ala kraymou 60 haja 9otlou 3Liha 😊

Merci à Bechir elli khdem coach w yiwassi 3al stress 😊

Merci à nos invités elli kolhom sympa w mabaltzouch

Merci a DJ Akram Chekki elli ma9Assarech

Merci a LSE pour le MATos (ashref)

Merci au gars de l'animation hotel elli 3aweni 3al lekehr malgré eesé 9Amou 7H mat yirakblouna fel sono ba3ed jte 9otlou nahhi kolchay 3ana matos te3na 😊

Merci à Yann et Noel (#5haggy)

Ahla ta7rya a Heineken ahla partenaire ❤️ w A9wa mouwaza3 chrabbbbbb meme si manochrobeh ❤️

merci pour votre soutien et votre présence je vous love tous ❤️

vous êtes les meilleures... n3awdouha a tt moment 😊 (Mahou Dorra ?) 😊

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

biensure sonson avec plaisir:) ❤️ la prochaine fois il y'aura bcp d'autres surprise :)))

bravo a tous 🙌

« 2^e exemple extrait de la page facebook de Tunivisions »

est dédiée à des blagues entre collègues. Ci-dessous un extrait de conversation sur le groupe de discussion :

les lieux ou d'autres choses 

Tunivisions (18 personnes) + Nouveau message ⚙ Actions

 [redacted] 25/06/2013 19:16
ena lkit dele3a

 [redacted] 25/06/2013 19:20
sayeb o5tek

 [redacted] 25/06/2013 19:21



 [redacted] 25/06/2013 19:21
nhebha hahati

24 juin

 [redacted] 26/06/2013 11:38
hawka 3maltelkom groude ban9es fawdha sur les discussions

Votre réponse...

 Ajouter des fichiers  Ajouter des photos Appuyer sur Entrée pour envoyer

« 4^e exemple extrait de la page facebook de Tunivisions »

Tout au long de ces deux parties, nous avons présenté toutes les données collectées sur le terrain à partir de l'observation, des entrevues ainsi que la collecte de données secondaires qui sont relatifs aussi bien à la description de l'évolution de la situation tunisienne que le management de la créativité organisationnelle. Afin de répondre à nos questions de recherche, tous ses résultats feront l'objet dans la prochaine section d'une analyse en se rapportant à tout ce que la littérature nous a déjà appris.

5.4 Analyse et discussions

Dans cette partie, nous allons exposer les résultats que nous avons pu ressortir de notre recherche. Pour cela, nous allons d'abord présenter les résultats relatifs, d'une part, à l'évolution de la situation qui a été vécu par l'entreprise depuis les événements du 14 Janvier 2011 et, d'autre part, aux pratiques managériales favorables à la créativité exercées par l'entreprise pour y faire face. Durant cette démarche, nous allons discuter ces résultats en les comparants avec ce que nous avons pu trouver dans la littérature.

5.4.1 Évolution de la situation Tunisienne vécue par l'entreprise depuis les événements du 14 Janvier 2011

Dans cette section, nous allons discuter des résultats que nous avons pu ressortir concernant la description de la situation tunisienne telle qu'elle a été vécue par l'entreprise depuis les événements du 14 janvier 2011 jusqu'à aujourd'hui, en les comparant avec ce que nous avons pu ressortir de la littérature.

5.4.1.1 Révolte ou Révolution:

Les employés de l'entreprise Tunivisions perçoivent la situation du pays avant les événements du 14 Janvier comme étant particulièrement caractérisée par un problème lié à l'absence de la liberté d'expression. En effet, une ligne rouge a toujours été imposée par le gouvernement et a créé un sentiment de peur et de crainte chez les tunisiens en général. Ce sentiment de peur qui s'est accumulé à travers le temps sans de réelles revendications de la part des tunisiens en général et de l'entreprise, en particulier, a créé à son tour un sentiment d'étouffement qui s'est rapidement manifesté lors des événements du 14 janvier 2011. En effet, le mouvement qui s'est déclenché est avant tout l'expression d'un ras le bol qui a été longtemps maîtrisé par la famille au pouvoir. Les problèmes liés à l'absence de la liberté d'expression ont toujours été présents dans l'entreprise mais passaient tout simplement sous silence en utilisant différents moyens par le gouvernement tels que la censure, le piratage ou encore les menaces. Ces moyens de force ont toujours été utilisés pour étouffer les besoins des tunisiens et empêcher en partie les employés de l'entreprise d'exprimer leurs opinions.

Mais, dès le début du déclenchement des événements du printemps arabe, malgré la présence des coups de feu, les couvre feu, le stress et la peur, le désir de voir les membres de l'Etat partir primait sur tout pour tous les tunisiens. En effet, malgré le fait que le président directeur général de l'entreprise Tunivisions ait été convoqué pendant la période du 14 Janvier 2011 par les forces de l'ordre pour le menacer d'arrêter d'encourager le mouvement déclenché, l'entreprise a continué à publier les vidéos qui s'y rapportent. De même, les journalistes ont continué à travailler dans l'entreprise malgré le fait qu'ils aient été poursuivis par les policiers ainsi que subi le piratage de leur site web qui constituait avant tout durant cette période la plateforme de leur travail. En effet, à cette période du 14 Janvier, l'entreprise a complètement

refusé le respect du moindre désir de contrôle de liberté d'expression de la part du gouvernement.

En se référant à ce que nous avons présenté dans les chapitres 1 et 3 de notre mémoire, nous retrouvons un réel rapprochement avec ce que le révolté ressent. En effet, en atteignant le seuil de l'intolérable, ce dernier, désespéré, exprime spontanément et « parfois de manière empirique et désordonnée, son mécontentement profond sans chercher « à substituer un ordre social et politique entièrement inédit à l'ordre ancien » (Savés, 2011, p.37). Pendant les événements du 14 Janvier, la situation tunisienne correspondait à l'une des caractéristiques types d'une révolte qui est avant tout un « signal d'un malaise très profond qui envahit la société civile et qui n'est plus supportable » (Patrice, 2002, p.127). Dans notre cas, l'absence de liberté d'expression est la cause principale qui a généré ce sentiment de malaise. Ce malaise contrôlé depuis une période par les membres de l'état a créé un étouffement qui a atteint un seuil de l'intolérable. C'est fondamentalement ce « sentiment de l'intolérable » qui nourrit la révolte. En atteignant ce stade, le révolté exprime un refus du plus profond de lui-même en poussant « un cri d'humeur, une alerte adressée au pouvoir en place qui peut en tenir compte, ou non » (Patrice, 2002, p.127). De toutes les manières, il refuse catégoriquement de continuer à vivre ainsi.

Dans notre cas, malgré le fait que le gouvernement tunisien à cette période ait tenté de dissuader les membres de l'entreprise de ne pas continuer le mouvement à travers « la censure», « le piratage», « la poursuite de la police», « les menaces », etc., ces derniers ont continué à réclamer leurs droits et à se défendre. Ce qu'il faut savoir, c'est que le révolté, s'il dit « non », ce n'est pas « en vertu de principes ou de concepts», mais parce que réellement, tout au fond de lui-même, il ne peut plus continuer à vivre ainsi. « Il défend simplement ce qu'il est » (Ellul, 2008, p.15).

➤ Le sentiment d'atteinte du seuil de l'intolérable ressenti par les membres de l'entreprise pendant les événements du 14 Janvier 2011 correspond à ce qu'un révolté ressent lorsqu'il décide d'exprimer son ras le bol.

Toujours dans la même idée, à travers la recherche sur le terrain, nous avons compris que peu importe les conséquences du mouvement sur l'avenir de l'entreprise, les membres y compris la direction ont décidé de soutenir ce mouvement. Ce comportement rejoint directement le sentiment de « désespoir profond » que porte psychologiquement le révolté en lui. En effet, les membres de l'entreprise ont décidé de surpasser les limites imposées par le gouvernement par ce qu'ils ne voulaient plus continuer à travailler privés de leur liberté d'expression. Tout comme le révolté, il sait, tout au fond de lui-même, qu'il ne peut plus continuer à vivre ainsi ; mais, il ne voit non plus aucune issue possible. Il se contente de pousser un cri sans chercher réellement à remédier à la situation. Le révolté est pessimiste et voit l'avenir comme la continuité de ce qu'il est obligé de supporter à présent, si ce n'est pire. La mort est donc pour lui la seule alternative possible. « Il n'a rien au bout de la victoire. Vainqueur ou vaincu, le révolté ne va que vers la mort » (Ellul, 2008, p.23). En effet, en atteignant le seuil de l'intolérable le révolté désespéré exprime spontanément et « parfois de manière empirique et désordonnée, son mécontentement profond sans chercher « à substituer un ordre social et politique entièrement inédit à l'ordre ancien » (Savés, 2011, p.37).

➤ Le désespoir ressenti par les membres de l'entreprise pendant les événements du 14 Janvier 2011 correspond à ce qu'un révolté ressent lorsqu'il décide de se rebeller.

En outre, tous les membres de l'entreprise ont tous désigné la famille présidentielle comme la cause de leur malheur. En effet, durant les événements du 14 Janvier 2014, le désir de voir les membres du gouvernement partir était un objectif commun. Ce

désir de voir le gouvernement partir primait plus que ce que ce mouvement aurait pu avoir comme répercussions sur l'avenir de l'entreprise en particulier, et du pays en général. Les membres de l'entreprise attendaient impatiemment qu'ils partent pour commencer à exercer leur travail de média convenablement. L'un des répondants aux entrevues a même exprimé sa joie d'avoir la possibilité de pratiquer pour la première fois son métier comme il le doit, sans craintes. La désignation de la famille présidentielle par les membres de l'entreprise étudiée comme coupable de leur malheur et leur désespoir correspond à l'une des particularités de la révolte. En effet, « pour qu'il y ait révolte, il faut qu'il y ait reconnaissance distincte, claire, d'un ennemi, d'un responsable du malheur » (Ellul, 2008, p.26). Le révolté a besoin de pointer du doigt une personne, un responsable source du malheur qui lui est infligé. Cet accusé est généralement l'État, mais il ne s'agit guère de l'État au sens large mais plutôt d'un ensemble d'individus bien identifiables dans l'immédiat (Ellul, 2008, pp.26- 28).

➤ La désignation des membres de la famille du président par les membres de l'entreprise comme les responsables de leur malheur correspond à l'une des particularités de la révolte.

Pour finir, les membres de l'entreprise s'accordent aussi à dire que ce qu'ils ont vécu pendant les événements du 14 Janvier 2011 étaient des événements particuliers et imprévisibles. D'une manière générale, le printemps arabe est un mouvement qui a été largement soutenu par la population tunisienne malgré le fait que celui-ci fût inattendu et ait engendré des risques liés à la sécurité même des personnes, à cause des coups de feu par exemple. La majorité des répondants ne s'attendaient pas du tout à tous les événements qui se sont passés en Tunisie pendant cette période. Ils décrivent la situation comme étant inattendue, incompréhensible et difficilement maitrisable. Les réponses que nous avons collectées à la question « est ce que vous vous attendiez à ce qui s'est passé ? » sont « choc », « inattendu » ou tout simplement

« non ». Et cette même situation particulière du 14 Janvier 2011, comme ils l'ont décrite, était aussi incompréhensible par l'entreprise. En effet, les participants la décrivent comme étant « difficile à cerner », « floue » et aucun avenir n'était défini. En se référant à la littérature, la description des événements du 14 janvier 2011 par les membres de l'entreprise correspond à la description d'une révolte qui est « spontanée », « imprévisible » et « immédiate ». Nous avons démontré dans le troisième chapitre de notre mémoire que la révolte est « une réaction par réflexe » ne projetant aucun avenir prévisible ou possible. Ainsi nous retenons l'idée suivante :

➤ La caractérisation des événements du 14 janvier 2011 par les membres de l'entreprise Tunivisions comme étant imprévisibles et incompréhensibles correspond à deux particularités de la révolte.

En se basant sur les cinq caractéristiques des événements du 14 Janvier 2011 telles que présentées par les membres de l'entreprise Tunivisions à savoir : l'atteinte du seuil de l'intolérable, la désignation d'un accusé, le sentiment de désespoir, l'imprévisibilité et l'incompréhensibilité, nous pouvons retenir la proposition suivante :

Proposition 1 : La situation sociopolitique à laquelle l'entreprise a fait face pendant les événements du 14 Janvier 2011 correspond à une révolte.

En définitive, en se référant à ce que nous avons présenté dans les chapitres 1 et 3 de notre mémoire, nous avons retrouvé, dans la description fournie, par les membres de Tunivisions, des événements du 14 Janvier 2011, toutes les particularités d'une situation de révolte. Néanmoins, il faut savoir que la situation à laquelle fait face l'entreprise a évolué et présente aujourd'hui de nouvelles caractéristiques. Les participants à la recherche ont bien confirmé que les événements correspondent à un contexte complètement différent. En sachant que la révolte peut soit s'effondrer parce

qu'au lieu de chercher des solutions, les révoltés se sont focalisés sur cette mort qui se trouve au cœur de ce soulèvement. Et même après sa victoire, généralement « la révolte s'arrête, et ne sait plus quoi faire. Elle est frappée de stupeur, tourne sur elle-même et s'endort - ou s'enivre lamentablement, de plaisir ou de sang » (Ellul, 2008, p.64). Soit, la révolte « montre l'envie de changement et permet ainsi d'évoluer et pour finir de mener une révolution » (Badoux, 2008, p.12). C'est ce que nous allons tenter de définir grâce à la description que nous avons collecté auprès des membres de l'entreprise. Mais nous pouvons retenir à ce stade la proposition suivante :

Proposition 2 : L'entreprise a fait face depuis les événements du 14 Janvier 2011 à une évolution de la situation sociopolitique qui peut correspondre à une révolution ou à un effondrement de la révolte.

En ce qui concerne la situation actuelle à laquelle fait face l'entreprise Tunivisions, tout d'abord, il faut savoir que « rarement les révolutions relèvent de la génération spontanée. Des crises, des agitations, des révoltes préparent les cycles révolutionnaires », (Patrice, 2002, p.127). Et c'est ainsi que la révolution s'enchaîne majoritairement à partir d'une « idée » particulière. Il y a toujours « une pensée préalable », « une inspiration » ou encore « aspiration commune » (Ellul, 2008, p.57-61). Dans le cadre de notre recherche, nous avons déjà constaté que l'entreprise Tunivisions concevait les événements et la situation du 14 Janvier 2011 comme une révolte. Cette révolte peut constituer l'idée ou encore la pensée préalable pour la révolution. Ainsi nous retenons à ce stade l'idée suivante :

➤ L'entreprise a fait face pendant les événements du 14 janvier 2011 à une révolte qui se transforme actuellement à une révolution.

Nous allons maintenant vérifier dans ce qui suit si la description fournie par les employés de Tunivisions correspond aux particularités d'une révolution.

Pour commencer, les membres de l'entreprise confirment que le contexte auquel ils font aujourd'hui est particulièrement marqué par des bouleversements dans la mesure où tous les repères de la société sont remis en question que ce soit en terme politique, religieux, social, etc. En effet, après les événements du 14 janvier 2011 de nouvelles mentalités qui ne marquaient pas la société tunisienne auparavant sont en train d'émerger telles que « le terrorisme » et « l'insécurité ». Un des répondants aux entrevues a mis l'accent sur l'émergence d'une nouvelle catégorie de clientèle, telle que la dame qui porte la Burqua. En outre, les membres de l'entreprise ont mis l'accent sur l'importance de la crise économique ainsi que les nouveaux problèmes qu'elle a engendré au niveau du travail, tels que la fermeture d'entreprises, la perte de clients, problèmes de paiement, etc. En se référant à la définition de la révolution, cette dernière est avant tout une « transformation », « un bouleversement », une « destruction », ou encore une « rupture ». C'est « une forme de refus qui a vocation à changer non seulement les structures sociales et politiques, mais aussi, plus largement, à transfigurer l'avenir » (Savés, 2011, pp.37-38). En effet, elle cherche perpétuellement à déboucher sur une nouvelle organisation, voire une nouvelle société, (Ellul, 2008, p.56). Elle tend toujours à « s'institutionnaliser » (Ellul, 2008). Ainsi nous pouvons retenir l'idée suivante :

➤ Les transformations de la situation sociopolitique tunisienne vécue actuellement par l'entreprise correspondent à l'une des particularités de la révolution.

En outre, il faut savoir que le désespoir qui régnait pendant la période du 14 janvier 2011 a cédé sa place pour plus d'optimisme malgré les nouveaux problèmes auxquels fait face l'entreprise quotidiennement. Ce nouveau chemin entrepris demeure jusqu'à ce jour flou et générant plusieurs problèmes d'ordre politique, social et

particulièrement économique. Néanmoins, contrairement à la période précédente, l'espoir de mettre en place un nouvel ordre est toujours d'actualité. L'espoir de créer un avenir lumineux est bien présent dans l'esprit des tunisiens. La seule crainte qui se manifeste réellement aujourd'hui est celle de perdre cette liberté pour laquelle les tunisiens se sont battus durant le printemps arabe. En se référant à la littérature, nous retrouvons que psychologiquement les révolutionnaires sont portés par l'espérance, l'espérance d'un avenir meilleur (Patrice, 2002, p.128). Il s'agit, d'un « refus qui prend conscience qu'il faut aller toujours plus loin, pour que les choses changent effectivement » (Savés, 2011, p.38).- Mieux encore, « la révolution est toujours constructive : elle doit déboucher sur des lendemains qui chantent » (Ellul, 2008, p.17). Elle « est le signe d'un espoir de changement pour un avenir meilleur » (Badoux, 2008, p.11). Ainsi à ce stade, nous retenons l'idée suivante :

➤ Le sentiment d'optimisme exprimé actuellement par l'entreprise correspond à l'une des particularités de la révolution.

En se basant sur les trois caractéristiques de la situation actuelle de la Tunisie, telle que décrite par l'entreprise à savoir : « le sentiment d'optimisme », « la transformation » et « l'initiative de préparation », nous pouvons retenir la proposition suivante :

Proposition 3 : La situation sociopolitique actuelle à laquelle l'entreprise fait face actuellement correspond à une révolution.

En définitif, le rapprochement des résultats de recherche ainsi que la littérature nous a permis de conclure que le mouvement tunisien auquel a fait face l'entreprise ne correspond pas seulement pas à une situation en particulier, mais plutôt à une évolution qui s'est faite d'une révolte à une révolution. Pendant les événements du 14 janvier 2011, la situation correspondait à une révolte qui a évolué dans le temps pour

se transformer actuellement en une révolution. En effet, au lieu de s'effondrer, le peuple tunisien a plutôt montré l'envie de changement qui permet ainsi d'évoluer pour mener une révolution qui continue jusqu'à aujourd'hui.

5.4.1.2 Crise – Rupture

En reprenant ce que nous avons présenté dans le chapitre 3 de notre travail, nous avons effectué un rapprochement entre la révolte et la révolution au plan sociopolitique ainsi que les situations de crise et rupture sous un angle managérial. Ce rapprochement nous a permis de constater que la révolte peut correspondre à une situation de crise en terme managérial et la révolution en une situation de rupture. Nous reprenons ici quelques idées :

En ce qui concerne la révolte, comme nous l'avons déjà mentionné, elle est imprévisible et spontanée tout comme la situation de crise qui ne peut être ni « approchée » ni « prévenue ». En outre, la révolte se distingue par un profond désespoir. Dans une situation de crise, nous nous retrouvons aussi face à une grande angoisse et un choc, vu que le problème est là et bien déclenché ; sauf que nous ne pouvons ni le cerner ni le comprendre, encore moins le nommer. Et pour finir, tout comme la révolte qui peut se transformer en révolution, nous avons bien précisé précédemment que la situation de crise peut elle aussi se transformer en situation de rupture lorsqu'elle entre en résonance avec son environnement global (social, économique, etc.).

Concernant la révolution, nous savons que tout comme la situation de rupture, elle n'est pas spontanée. Généralement, des crises, des agitations ou encore des révoltes préparent la révolution. Pour la situation de rupture, il s'agit plutôt d'une situation de crise qui entre en résonance avec son environnement pour la générer. De plus, tout comme la révolution qui est inspirée par une pensée préalable ou encore une

doctrine ; dans une situation de rupture, un questionnement s'ouvre dans toutes les directions que ce soient concernant la pérennité des systèmes, les repères d'identité, la fonction sociale, les sécurités les plus indiscutables, etc. En effet, tous deux ont pour objectif le renversement pour la recomposition. Finalement, ces deux situations, contrairement à la crise et la révolte, inspirent une reprise à zéro pour un avenir meilleur.

Pour conclure, si nous nous basons sur les trois propositions que nous avons définies tout au long de cette partie à savoir :

Proposition 1 : La situation sociopolitique à laquelle l'entreprise a fait face pendant les événements du 14 Janvier 2011 correspond à une révolte.

Proposition 2 : L'entreprise a fait face depuis les événements du 14 Janvier 2011 à une évolution de la situation sociopolitique qui peut correspondre à une révolution ou à un effondrement de la révolte.

Proposition 3 : La situation sociopolitique actuelle à laquelle l'entreprise fait face actuellement correspond à une révolution.

ainsi que sur les rapprochements que nous avons développés sur le plan théorique, nous pouvons répondre aux questions de notre recherche relatives à la description de la situation tunisienne telle qu'elle est vécue par Tunivisions :

- 1) En quoi la situation du 14 janvier 2011 est vécue au sein de l'entreprise comme une situation managériale de crise ?
- 2) En quoi la situation post-14 janvier 2011 est vécue au sein de l'entreprise comme situation managériale de rupture ?

En effet, l'entreprise Tunivisions a vécu durant la période du 14 Janvier 2011 une situation de crise. Tout d'abord, par son caractère imprévisible la situation correspond

à une crise. En outre, la situation était incompréhensible par les membres de l'entreprise qui ne savaient comment réagir face une crise. Des réunions portant sur les enjeux de la situation ont vu jour afin de décortiquer la situation et définir de nouvelles démarches à entreprendre par tous les membres de l'entreprise.

En effet, la crise a engendré des difficultés qualitatives et quantitatives au sein de l'entreprise. Les difficultés d'ordre quantitatif sont relatives à la disparition du besoin des services offerts par Tunivisions par les clients, les coûts relatifs à l'absence des employés due au manque de sécurité et la fermeture de certaines entreprises-clients.

L'activité de l'entreprise Tunivisions s'est soudainement arrêtée. Les employés n'étaient plus en mesure d'aller travailler vu que le trajet était dangereux (Couvre-feu, coups de feu, insécurité, etc.). Il n'était plus possible de communiquer avec les banques, avec les clients et avec les fournisseurs. Toutes les prévisions financières liées à la vente de la publicité sont remises en cause. De nouveaux acteurs sur le marché ont engendré des effets néfastes sur le chiffre d'affaire de l'entreprise. La crise a éliminé le besoin de faire de la publicité qui est l'activité principale de financement de l'entreprise. Avec une demande devenue supérieure à l'offre durant la révolte, il n'y a plus un besoin de faire de la communication. Les clients de Tunivisions n'ont plus recours à leurs services. Et il y a même des entreprises clientes qui ont fermé définitivement.

Sur le plan qualitatif, tous les employés de l'entreprise étaient en situation de choc et d'angoisse. Certains employés et même la direction étaient menacés par les autorités externes à cause des actualités qui circulent sur la plateforme numérique de l'entreprise. En effet, face à la situation de crise, de nouvelles exigences de partage d'information se sont manifestées. Un besoin d'information rapide et transparente était primordial au sein de l'entreprise et particulièrement dans notre cas de média. Les journalistes de l'entreprise ont pour la première fois transmis en toute

transparence tout ce qui a été interdit auparavant. En effet, l'univers de référence dans lequel les employés ont travaillé auparavant, a complètement changé pour laisser place à celui exigé par la situation de crise.

Toujours sur le plan qualitatif, de nouveaux enjeux tels que dans notre cas, la suppression du site, le piratage, etc., sont devenus des priorités en situation de crise. Ces enjeux ont amené à la mise en place de nouvelles pratiques au sein de l'entreprise.

Cette crise est ensuite entrée en « interaction » ou encore en « résonance » avec son contexte caractérisé en particulier par des problèmes relatifs à l'absence de liberté d'expression dans notre cas pour se transformer en situation de rupture. En effet, la crise a pris une ampleur nouvelle et a même changé la trajectoire de l'entreprise.

La situation post-crise vécue par l'entreprise est une situation managériale de rupture et elle est particulièrement caractérisée par une profonde déstabilisation, la dissolution de certains repères structurants le travail et la recomposition des principes fondamentaux de l'entreprise.

Suite aux événements du 14 janvier, l'entreprise a changé l'orientation de son activité qui se basait fondamentalement sur le magazine papier pour se réorienter vers le digital. La crise a permis à l'entreprise d'identifier un nouveau besoin négligé avant le printemps arabe. En gardant son activité principale, l'entreprise a investi pour solidifier sa plateforme numérique qui répond aux nouveaux besoins des clients pendant et après la crise.

En outre, les commerciaux de l'entreprise font face à de nouvelles mentalités liées en particulier à la religion telles que les nouveaux clients qui portent la Burqua. Ce changement de repères et de mentalités de certains clients implique la nécessité de

mettre en place de nouvelles pratiques dans l'entreprise. Les commerciaux adaptent aujourd'hui leurs offres aux nouvelles exigences du client. De nouveaux concepts Marketing sont définis et proposés.

Et pour finir, la liberté d'expression confisquée avant la crise compose aujourd'hui les principes fondamentaux de l'entreprise. En effet, le contenu créé par l'entreprise pour le magazine papier et numérique a évolué pour s'adapter au nouveau climat de travail basé sur la transparence vis-à-vis des consommateurs. Cette modification a engendré des modifications au niveau des procédés du travail.

La figure 4.4 ci-dessous nous résume la transformation de la situation Tunisienne et l'évolution des caractéristiques l'environnement interne de l'entreprise de la situation managériale de crise à une situation de rupture depuis les évènements du 14 Janvier 2011.

Contexte tunisien

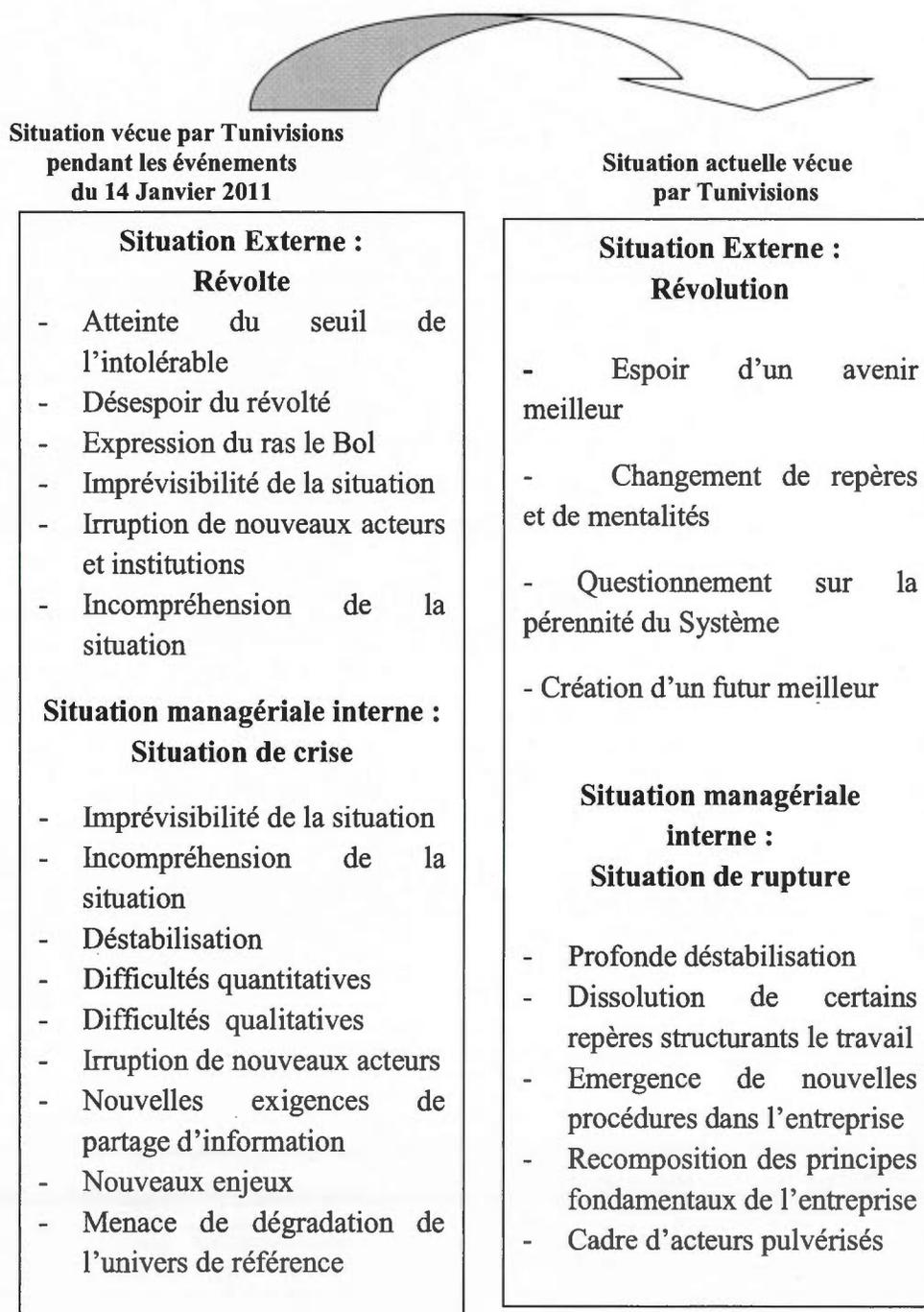


Figure 5.1: Evolution de la situation Tunisienne d'une révolte à une révolution

5.4.2 Management de la créativité organisationnelle

Une fois que nous avons défini les différentes situations managériales qui ont été vécues par l'entreprise depuis le 14 janvier 2011 jusqu'à aujourd'hui, nous nous intéressons dans cette deuxième section à répondre à notre deuxième question de recherche ainsi qu'aux sous-questions :

- 3) En quoi le management de la créativité organisationnelle permet-il de faire face à une situation de crise, de rupture et le passage d'une situation managériale de crise à une situation de rupture?
 - En quoi un climat organisationnel propice à la créativité permet-il de faire face à une situation managériale comme celle imposée par le printemps arabe?
 - En quoi les ressources disponibles dans une entreprise créative permettent-elles de faire face à une situation managériale comme celle imposée par le printemps arabe?
 - En quoi des pratiques managériales créatives permettent-elles de faire face à une situation managériale spécifique comme celle du printemps arabe en 2011 ?

Pour répondre à ces questions, nous allons discuter dans cette partie des résultats relatifs au management de la créativité organisationnelle au sein de l'entreprise, tout en les comparant avec ce que nous avons fait ressortir de la littérature. Pour ce faire, nous allons décortiquer cette partie en trois sections à savoir : le climat organisationnel qui comporte « la culture organisationnelle », « la vision de l'organisation », ainsi que « la structure organisationnelle ». Les ressources organisationnelles concernent « le temps disponible pour la créativité », « les ressources informationnelles » ainsi que « les ressources matérielles ». Finalement les « pratiques managériales » qui se décomposent entre « présence de défis stimulants »,

« présence d'un leader créatif et soutenant la créativité », « encourager l'intrapreneuriat » et « l'encouragement organisationnel ».

5.4.2.1 Climat organisationnel

Tout d'abord, il faut savoir que le climat organisationnel de l'entreprise en général est largement apprécié par tous les membres de l'entreprise. En effet, ils aiment leurs conditions de travail qu'ils caractérisent comme agréables.

Ce climat organisationnel tant apprécié par les membres de l'entreprise est particulièrement caractérisé par un esprit d'équipe qui est partagé par tous les membres de l'organisation. En effet, ils se sont comparés à un corps humain qui fonctionne grâce à la complémentarité des organes. Tous les membres de l'entreprise, quels que soient leurs niveaux hiérarchiques, veulent travailler ensemble afin de réaliser leur rêve commun, celui de voir l'entreprise prospérer et grandir. Chacun d'entre eux reconnaît la valeur de l'autre dans l'équipe afin d'atteindre leur objectif. Ils entretiennent, en effet, de bonnes relations amicales basées sur le partage et l'entraide. Les employés se soutiennent mutuellement et jouent le rôle de mentors ou d'assistants pour les nouvelles recrues. Ce type de relations entretenues au sein de l'entreprise explique que les visions de l'échec et de l'erreur sont loin d'être perçues négativement chez Tunivisions. Les membres de l'entreprise reconnaissent l'importance des erreurs et des échecs afin de s'améliorer. Pour eux, cela fait partie du processus d'apprentissage. Mieux encore, ils décrivent les gens qui ne font pas des échecs comme ceux qui ne font rien.

Ces relations sont aussi largement soutenues par une structure organisationnelle horizontale, une communication informelle et une liberté accordée aux employés. En effet, la gestion est très horizontale dans l'entreprise. Certes il y a des statuts hiérarchiques afin de définir les responsabilités ainsi que les tâches respectives des

employés, néanmoins, au niveau du travail, la structure est très horizontale. En ce qui concerne la communication, elle est particulièrement informelle et les employés communiquent couramment avec leurs collègues ainsi qu'avec la direction à propos de l'avancement de leurs travaux respectifs. Ils partagent aussi leurs idées et prennent les avis de leurs collègues. En effet, tous les employés suggèrent des idées sans avoir un sentiment de peur de jugement de la part de leurs collègues mais au contraire ils essaient toujours de discuter de leurs différentes idées et d'avoir l'avis des autres. Ils enrichissent mutuellement leurs idées qui peuvent être suggérées n'importe où au balcon, à l'extérieur des locaux du travail, grâce au groupe de discussion, etc. L'idée provient généralement d'une seule personne mais se transforme rapidement en une idée de tout le groupe afin d'être discutée, comprise et rendue réalisable.

En ce qui concerne la liberté et l'autonomie, la majorité des décisions courantes sont prises délibérément par les employés. Pour eux, cela fait partie de leur travail. En effet, même si le directeur est toujours présent dans l'entreprise, ils ont toute la liberté de modifier leur travail et de prendre des décisions. Seules les décisions stratégiques ne se prennent pas individuellement mais plutôt de manière collective. Tous les membres de l'entreprise s'y mettent et valident la décision afin qu'elle soit appliquée et appréciée par tout le monde. Toujours dans la liberté accordée aux employés, il n'y a pas réellement de règlements prédéfinis à respecter concernant l'horaire de travail ou encore les habits au sein de Tunivisions.

Finalement, il faut aussi rajouter le fait qu'une grande place est accordée au jeu et à la fantaisie durant les heures de travail au sein de Tunivisions. L'ambiance est assez décontractée et amicale dans toute l'entreprise. Tous les bureaux sont décorés ainsi que le local en général par des peintures du personnel ainsi que des photos. Les membres de l'entreprise prennent leurs petits déjeuners et profitent des sorties du travail pour passer plus de temps ensemble.

En se référant à ce que nous avons présenté dans la partie théorique, nous avons mis en évidence que pour faire face aux situations de crise et de rupture, l'entreprise doit faire preuve de créativité qui exige un certain climat, ainsi que des ressources et pratiques managériales particulières. Les différents modèles de créativité : les travaux d'Amabile (1996), le modèle de Bardin (2006), le modèle de Woodman, Sawyer et Griffin (1993) ainsi que celui de Viala et Perez (2010) ; et bien évidemment d'autres recherches, telles que celles de Carrier et Gélinas (2011), Andriopoulos (2001), Martins et Terblanche (2003), etc., ainsi que le cadre conceptuel (chapitre 3), énoncent que dans le cadre d'une culture favorable au développement de la créativité, le tissage des liens basés sur la confiance aussi bien entre les salariés, qu'entre les salariés et les responsables, (Viala, Perez, 2010, p.13) est indispensable pour la diffusion ainsi que le développement des idées créatives. En outre, la tolérance aux erreurs est un « élément essentiel » (Martins, Terblanche, 2003, p.72).

La théorie nous apprend aussi que dans le cadre d'une organisation favorable à la créativité, la structure mise en place dans l'entreprise doit présenter certaines caractéristiques, telles que « la liberté et l'autonomie », « le travail coopératif », la « décentralisation », « la communication » par opposition aux valeurs de « rigidité », de « contrôle stricte », de « formalité » (Bardin, 2006 ; Carrier et Gélinas, 2011 ; Martins et Terblanche, 2003 ; Amabile 1996 ; etc.). Avoir ce bon niveau de communication au sein de l'organisation est l'un des facteurs majeurs de créativité. En effet, nous avons bien expliqué dans le deuxième chapitre du présent mémoire que « si les bonnes idées naissent toujours dans la tête des personnes, ce n'est que dans les échanges et la communication qu'elles puissent être développées ou plus avantageusement mises en perspective » (Carrier, Gélinas, 2011, p.66). En outre, Robinson et Stern (2000) ont mis l'accent sur l'importance de la communication interne et informelle, en particulier entre les différents membres de l'organisation comme facteur de créativité. Etant une activité collective, la créativité a besoin d'un système de communication qui favorise les échanges internes et informels entre les

différents membres de l'organisation pour la diffusion ainsi que le développement des idées créatives. En effet, la communication sert à la fois « à stimuler la circulation d'idées », « le recueil », « le traitement » ainsi que « le feed-back » (Viala, Perez, 2010, P.13).

Le rapprochement de la théorie et de tout ce que nous avons pu ressortir chez Tunivisions, nous a permis de comprendre que l'entreprise répond à certaines exigences relatives à un climat créatif permettant de faire face aux situations de crise et de rupture. En effet, c'est à travers:

- Une communication interne informelle;
- Sa tolérance aux erreurs et à l'échec;
- Sa structure hiérarchique horizontale;
- Son esprit d'équipe ;
- Sa liberté et autonomie accordée aux employés ;
- Sa valorisation du jeu et de la fantaisie;
- L'absence de peur de jugement.
- Une prise de décision collective
- L'échange d'idées entre les employés

que l'entreprise a fait face à la situation de crise vécue pendant les événements du 14 janvier 2011 ainsi que sa transformation en une situation de rupture à l'heure actuelle.

5.4.2.2 Ressources organisationnelles

En ce qui concerne les ressources organisationnelles disponibles au sein l'entreprise, l'élément qui a été le plus mis en évidence est la « surcharge de travail » présente dans l'entreprise et qui est due au manque d'effectif. En effet, les employés sont généralement submergés de travail qui peut engendrer des moments de stress dans l'entreprise. En outre, les ressources financières sont assez limitées, ce qui s'explique par un manque d'investissement. En effet, le digital est une idée innovatrice sur le

marché tunisien qui n'est pas encore reconnu par certains investisseurs. Et même le secteur de publicité en lui-même en Tunisie est encore assez négligé. Ces ressources financières limitées expliquent les limites présentes aussi au niveau des ressources matérielles: absence de formations, des bureaux assez petits par rapport au nombre d'employés, etc.

En se référant à ce qui a été énoncé dans la littérature, tout d'abord, la surcharge de travail est un des facteurs inhibant la créativité organisationnelle. En effet, la surcharge de travail implique moins de temps disponible pour la génération et le développement des idées, ce qui peut nuire à la créativité organisationnelle. Pour encourager la créativité, il est plutôt approprié pour l'organisation de fournir à ses employés du « temps » pour penser de façon créative, faire développer les idées ainsi que les tester (Carrier, Gélinas, 2011, pp.74-75). En outre, il a été démontré que la participation à « des colloques » et à « des formations » portant sur la créativité (Martins, E.C., Terblanche, F., 2003, Bardin, 2006) ainsi que la présence de « documents de créativité » constituent des piliers fondamentaux pour le développement de la créativité aussi bien individuelle que collective (Aznar, 2005, P.142, Bardin, 2006, p.23), alors que ces ressources informationnelles et matérielles sont absentes dans l'entreprise.

Ce rapprochement de la théorie avec ce que nous avons appris sur le terrain nous permet de comprendre que :

- Les ressources organisationnelles disponibles au sein de l'entreprise sont limitées ;
- Les ressources informationnelles disponibles au sein dans l'entreprise sont limitées ;
- Le temps disponible pour la génération d'idées au sein de l'entreprise est limité;
- Les ressources financières disponibles au sein dans l'entreprise sont limitées ;
- Personnel disponible limité.

En définitif, les ressources disponibles dans l'entreprise sont limitées, et c'est ce qui peut nuire à la créativité organisationnelle de Tunivisions pour faire face aux situations de crise et de rupture.

5.4.2.3 Pratiques managériales

Finally, concernant les pratiques managériales, il faut savoir que la créativité est intégrée dans les procédures de recrutement de l'entreprise. En effet, l'importance de la créativité est mentionnée comme une exigence pour réussir à travailler dans l'entreprise. Il est explicitement mentionné lors du recrutement qu'il est important de suggérer des idées et qu'il ne faut surtout pas avoir honte ou dévaloriser ses idées.

En outre, mis à part son implication personnelle, le leader de l'entreprise est à la fois créatif et soutenant la créativité. En effet, le directeur de l'entreprise était présent tous les jours et il est généralement le premier à arriver au bureau. En outre, ce dernier est toujours à l'écoute de ses employés que ce soit sur le plan professionnel ou personnel. Pour ce qui est de la créativité, c'est celui qui n'arrête pas de proposer de nouvelles idées délirantes aux autres membres de l'entreprise et il réussit à les rendre réalisables. Et il soutient aussi la créativité dans la mesure où il encourage toujours les employés à développer de nouveaux concepts et à les mettre en place. Lorsqu'une idée est proposée, une étude approfondie du développement de cette idée est effectuée ainsi qu'une étude de son impact et de sa faisabilité. Parmi les pratiques courantes utilisées dans l'entreprise, nous retrouvons le Brainstorming qui est l'une des pratiques suggérées pour le développement de la créativité individuelle et collective dans une organisation. Pour ce qui est de la reconnaissance des idées suggérées, il s'agit d'une reconnaissance verbale telle que « bravo », « bonne continuation », « félicitations pour ton idée », etc., dans la mesure où les ressources financières sont limitées.

La littérature nous apprend « qu'il faut privilégier le recrutement de personnes créatives en s'appuyant sur la recherche de profils personnels particuliers ou présentant un style d'apprentissage innovateurs » (Carrier, Gélinas, 2011, P.75). En outre, cette pratique d'encouragement au développement des idées a été identifiée par la majorité des chercheurs s'intéressant à la créativité organisationnelle, tels qu'Amabile (1996), Aznar (2005), Woodman, Sawyer et Griffin (1993), Bardin (2006), Carrier (1997), etc., qui permet le développement de la créativité organisationnelle.

Le rapprochement de la théorie avec tout ce que le terrain nous a appris nous permet de comprendre que l'entreprise a mis en place certaines pratiques de management de la créativité organisationnelle permettant de faire face à des situations de crise et de rupture :

- La présence d'un leader créatif;
- La présence d'un leader soutenant la créativité ;
- La reconnaissance des idées créatives ;
- La pratique de Brainstorming ;
- L'intégration de la créativité dans les procédures de recrutement ;

Pour conclure, pour répondre à notre question de recherche ainsi qu'à nos sous-questions, l'entreprise Tunivisions respecte certaines exigences relatives au management de la créativité organisationnelle afin de faire face aux situations de crise et de rupture, à savoir :

- Caractéristiques du climat organisationnel de Tunivisions:
 - Culture organisationnelle de Tunivisions:
 - Communication informelle et transparente;
 - Présence de la culture de la bonne question;
 - Tolérance aux erreurs et à l'échec;
 - Esprit d'équipe

- L'absence de peur de jugement.

- Structure organisationnelle de l'entreprise:
 - Structure hiérarchique horizontale;
 - Liberté et autonomie accordée aux employés;
 - Une prise de décision collective;
 - L'échange d'idées entre les employés.
- Les pratiques managériales mises en place Tunivisions:
 - Style de leadership:
 - La présence d'un leader créatif;
 - La présence d'un leader soutenant la créativité.

 - Management du personnel:
 - L'intégration de la créativité dans les procédures de recrutement.

 - L'encouragement à la créativité à travers:
 - La reconnaissance des idées créatives ;
 - La pratique de Brainstorming;
 - Valorisation du jeu et de la fantaisie.

Néanmoins, certaines pratiques ou encore des valeurs mentionnées dans la théorie comme permettant le développement de la créativité individuelle ou organisationnelle, et qui peuvent soutenir la créativité pour faire face aux situations de crise et de rupture, sont absentes dans l'entreprise ou plutôt non identifiées sur le terrain.

En ce qui concerne les ressources organisationnelles disponibles dans l'entreprise, il s'est avéré que:

- Les ressources organisationnelles disponibles au sein de l'entreprise sont limitées ;

- Les ressources informationnelles disponibles au sein dans l'entreprise sont limitées ;
- Le temps disponible pour la génération des idées au sein de l'entreprise est limité ;
- Les ressources financières disponibles au sein dans l'entreprise sont limitées ;
- Personnel disponible limité.

Concernant les pratiques managériales, les résultats de recherche nous ont révélé que certaines pratiques définies dans la théorie sont absentes:

- Absence d'encouragement à la pratique d'intrapreneuriat ;
- Absence de certaines pratiques relatives au management du personnel :
 - Absence de formations liées à la créativité, à la communication et le changement
- Absence de certaines pratiques d'encouragement à la créativité:
 - Absence de participation à des forums créatifs ;
 - Absence d'animation en Open Space ;
 - Absence de programmes de suggestions;
 - La créativité n'est pas intégrée dans les évaluations professionnelles annuelles;
 - La non-participation à des colloques de créativité.

5.4.3 Thèmes émergents relatifs au management de la créativité organisationnelle dans les situations de crise

La recherche sur le terrain nous a permis enfin de faire ressortir différents thèmes identifiés à travers les entrevues parmi lesquels : « la considération de l'entreprise en tant que créative et singulière », « la non transformation du climat interne de travail avant-pendant et après les événements », « le caractère jeune de l'équipe

Tunivisions » et « l'appréciation du rôle joué par le leader pendant les événements du 14 janvier 2011 ».

5.4.3.1 Individualisme de Singularité

En effet, les résultats de recherche nous ont permis de comprendre que les membres de l'entreprise tiennent à confirmer leur identité organisationnelle qu'ils considèrent comme unique et inchangée. En effet, ils insistent sur le fait que le climat organisationnel de l'entreprise ne s'est pas transformé après la période du printemps arabe. Ils considèrent tous que les événements du 14 janvier n'ont affecté ni le climat organisationnel interne de l'entreprise, ni son potentiel créatif.

Selon les répondants, l'entreprise a toujours gardé son identité qu'ils décrivent comme une identité de « tunivisionnais » et « esprit Tunivisions » (interlocuteur 8) et elle a toujours fait preuve de créativité, que les autres entreprises cherchent à imiter. Plus explicitement, l'analyse manuelle du contenu textuel des entrevues nous a permis de mettre en évidence que tous les participants considèrent l'entreprise comme étant particulière et créative par rapport aux autres entreprises Tunisiennes au niveau du climat de travail, des pratiques managériales mises en place ainsi que les concepts Marketing proposées.

En outre, l'analyse manuelle nous a permis de cerner que le rôle joué par le leader pendant la période du 14 janvier 2011, a été largement apprécié par les membres de l'entreprise et même par ceux de l'extérieur qui ont entendu parler de ses décisions. En effet, durant la période de crise économique à laquelle a fait face l'entreprise, le leader a décidé, malgré les menaces qu'il a reçues concernant le choix de ses publications durant cette période, de continuer à soutenir et à divulguer les informations sans aucune censure, telles que les couvertures choc, les chansons contre le système, etc., et ce, contrairement à d'autres entreprises qui ont décidé de s'aligner

par crainte des exigences du gouvernement. Cette décision prise et soutenue par les membres de l'entreprise a permis aussi de les distinguer et de se démarquer par rapport aux autres, en dépit des conséquences qu'elle aurait pu engendrer (voir citation p.124, interlocuteur 1-2-4).

Ce désir de se démarquer par rapport aux autres et de s'identifier comme unique et particulier, a été étudié par Pierre Rosanvallon dans son livre « la société des égaux » dans lequel il explique le concept d' « individualisme de singularité » qui se traduit par le « désir d'accéder à une existence pleinement personnelle » (Rosanvallon, 2011, p.309). Plus profondément encore, ce concept fait référence « au fait que les individus sont dorénavant plus déterminés par leur histoire que par leur condition. C'est l'affrontement aux événements, les épreuves subies ou les opportunités rencontrées qui façonnent aujourd'hui la plupart des existences, marquent des points d'arrêt, condamnent à des régressions ou entraînent des accélérations» (Rosanvallon, 2011, P.309).

5.4.3.2 Apprentissage et expérience

Il faut ajouter que contrairement aux organisations qui utilisent des programmes prédéfinis générant de l'inertie interne face aux situations de crise, Tunivisions et plus particulièrement son directeur n'a pas limité le potentiel des membres de l'organisation à apprendre de cette situation de crise et à profiter de l'expérience pour exploiter de nouveaux marchés.

Face à la situation de crise, l'organisation a dépassé les structures cognitives existantes et prédéfinies pour s'ouvrir à de nouvelles manières de voir et de réagir. Suite à des réunions durant lesquelles des opinions divergentes et convergentes ont été proposées, les événements ont finalement été considérés comme des opportunités d'apprentissage. Les membres de l'entreprise ont décidé suite à une réunion de

considérer les événements du 14 Janvier comme un « sujet d'information» contrairement aux autres entreprises et de profiter de la portée du numérique en Tunisie qui n'était pas mise en évidence avant les événements, pour se démarquer. En effet, l'entreprise a bien su reconnaître l'émergence du phénomène du numérique en Tunisie, grâce aux réseaux sociaux tel que Facebook, pour créer la plus grande plateforme média du pays. Les membres de l'entreprise ont bien compris l'importance de développement de ce marché, qui est en cours d'émergence, grâce aux événements du printemps arabe et ils ont décidé d'y investir malgré la crise économique pour se positionner comme un leader.

En se référant à l'article « To Avoid Organizational Crises, Unlearn » de Nystrom et Starbuck (1984), le comportement du manager face à la situation de crise est un comportement « héroïque » dans la mesure où au lieu de s'en tenir aux apprentissages acquis par le passé qui pouvaient empirer la situation lors de leur mise en place, l'entreprise Tunivisions a préféré s'ouvrir aux nouvelles opportunités d'apprentissage. Plusieurs entreprises citées par Nystrom et Starbuck (1984) ont fait l'expérience et il s'est avéré que les connaissances du passé peuvent parfois inhiber les nouvelles connaissances qu'il est possible d'acquérir dans les situations de crise.

La réaction des entreprises face aux situations de crise sont diverses. Il n'y a pas de solution unique ou prédéfinie. Le comportement de l'entreprise dépend de sa vision et plus particulièrement de celui de son manager. En effet, les crises menacent les objectifs les plus fondamentaux d'une organisation. Ces dernières défient les interprétations et posent des exigences sévères sur la construction de sens (Weick, 1988). Dans le cadre de notre recherche, le directeur a fait preuve d'une ouverture d'esprit. En effet, l'entreprise a développé un nouvel aspect numérique grâce aux connaissances acquises lors de la révolution tunisienne.

5.4.3.3 Caractère jeune de l'entreprise

Finally, l'analyse nous a permis de constater que les participants apprécient largement le caractère particulièrement « jeune » de l'entreprise. En effet, la majorité des employés de Tunivisions sont jeunes et partagent la même tranche d'âge et le même état esprit ou la même mentalité y compris la direction (voir citation pp.124-125, interlocuteur 4).

En se référant au livre de Danil Ollivier et Catherine Tanguy intitulé « Génération Y, mode d'emploi », il s'avère que les jeunes employés nés entre les années 1980 et 1996, appelés génération Y, « ne cherchent pas à être connus comme une génération, mais bien au contraire comme des individus singuliers et uniques. » (Ollivier, Tanguy, 2011, p.108). En effet, la « génération Y » se caractérise en particulier par l'« individualisme de singularité » qui caractérise les membres de l'entreprise Tunivisions présenté précédemment et qui lui a permis de se démarquer par rapport aux autres entreprises pendant la situation de crise.

Mieux encore, il s'est avéré que la génération Y entretenait une « relation particulière » avec « les médias d'informations ». « Cette génération a accepté beaucoup plus facilement la transition des médias traditionnels vers les nouveaux médias sociaux, blogues, applications en ligne, etc. En effet, les jeunes de la génération Y ont connu l'émergence des réseaux sociaux et ceux-ci font maintenant partie intégrante de leur vie (Kilian, Hennigs et Langner, 2012). Ils démontrent une préférence nette pour le réseautage social et pour l'internet lorsqu'ils souhaitent suivre l'actualité. Cela leur permet d'entretenir un esprit « hypertexte », qui leur permet d'assimiler l'information provenant de sources multiples et d'établir rapidement des liens entre les données » (Marcoux, 2012, pp.6-7).

Cette caractéristique particulière de la génération Y qui représente les membres de Tunivisions peut aussi expliquer la décision de surpasser les dimensions cognitives

existantes vers le développement du nouveau projet numérique entrepris par l'entreprise pour faire face à la situation de crise. En effet, « la culture Internet » dont dispose la génération Y peut avoir joué un rôle primordial lors de la décision de s'engager dans la création d'une plateforme numérique qui a permis à l'entreprise de devenir leader du marché, malgré la crise économique du pays. En effet, « cette spécificité de leur esprit fait d'eux des êtres vaillants, performants, systématiques et qui visent la réalisation d'objectifs par des séquences rapides » (Marcoux, 2012, pp.6-7).

Pour finir, nous devons prendre le temps de réfléchir sur l'impact des caractéristiques de la génération qui compose l'organisation de Tunivisions sur le potentiel créatif de l'entreprise pour faire face aux situations de crise. Les particularités de la génération Y se rapportant à l'« individualisme de singularité» et « la culture Internet » peuvent constituer des leviers pour faire face aux situations de crises et de ruptures de notre époque à travers le développement de la créativité organisationnelle.

5.5 Conclusion

En définitive, la recherche nous a permis de constater que pour faire face à la situation de crise et sa transition à la situation de rupture, l'entreprise a fait preuve de créativité à travers différents éléments organisationnels relatifs aux caractéristiques de son climat organisationnel ainsi que certaines pratiques managériales mises en place. Cette même recherche nous a appris aussi que la génération Y¹³ par ses caractéristiques, telles que l'individualisme de singularité ainsi que la culture Internet, ont peut-être aussi favorisé le développement de la créativité organisationnelle afin de faire face à la situation de crise et de rupture ainsi que leur transition.

¹³ Aussi discutable et discuté que ce soit ce concept de génération Y qui n'est pas l'objet de notre démonstration ici mais pourrait faire l'objet d'une piste complémentaire de recherche.

Dans la figure 5.2 ci-dessous, nous récapitulons tous les éléments organisationnels de créativité qui ont permis de faire face à une situation managériale de crise ainsi que sa transition à la situation de rupture.

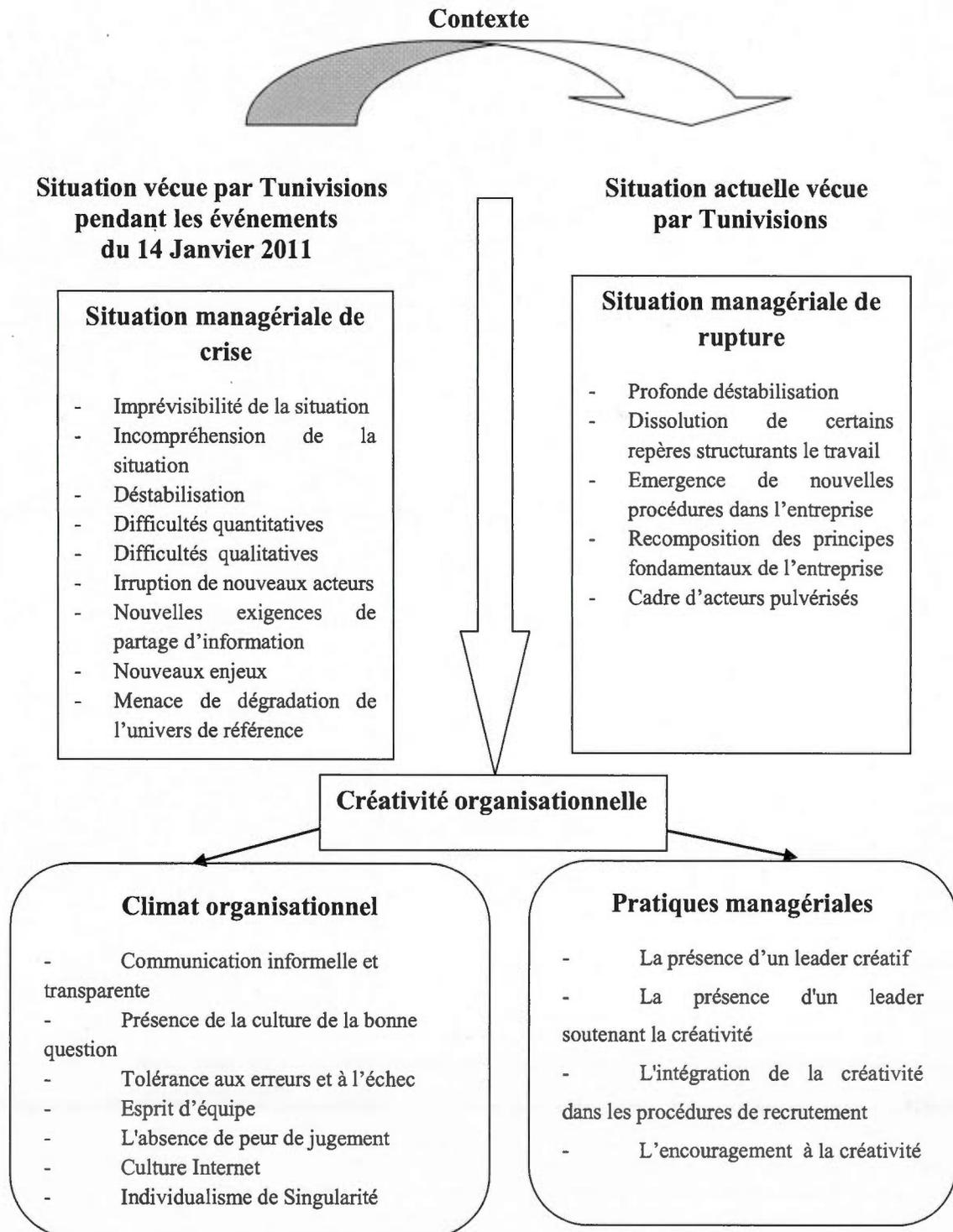


Figure 5.2: Le management de la créativité organisationnelle dans les situations de crise et de rupture

CONCLUSION

Notre époque est submergée par les situations de crise qu'elles soient technologiques, économiques, etc. Pour y faire face plusieurs chercheurs en management se sont penchés sur le sujet. Ces derniers cherchent à travers leurs travaux à définir le modèle managérial le plus adapté à ces différentes situations.

Toutefois, les crises actuelles ne sont plus de simples brèches qui nécessitent des réponses opérationnelles ou des modèles bien définis. La réponse aux différentes crises de notre époque nécessite de la créativité qui, à son tour, exige un modèle managérial bien particulier. Ainsi, dans le cadre de notre recherche, nous avons décidé de nous intéresser à ce sujet, en étudiant tout particulièrement le cas d'une entreprise tunisienne qui a survécu aux événements du 14 janvier 2011 qu'a connu le pays, à savoir: le printemps arabe.

Ainsi, nous avons entamé notre recherche en définissant les concepts de la révolte et de la révolution issus de la sociologie politique. Et ce n'est qu'en connaissance de ces situations, qu'une compréhension sous un angle plutôt managérial fut possible. Une fois que nous nous sommes outillés pour définir le contexte d'action de l'entreprise pendant le printemps arabe, nous nous sommes intéressés ensuite aux modèles managériaux existants dans la littérature pour faire face aux situations de crise en se focalisant en particulier sur le management de la créativité.

Et même si de nombreux auteurs ont abordé en management des organisations les phénomènes de crise, de rupture, de discontinuité, de gestion en situation d'incertitude telles que les études de Tushman et Romanelli (1985), de Nystrom et Starbuck (1984), de Vaughan (1997) et l'œuvre considérable de Karl Weick, la revue

de littérature dans le cadre de notre recherche s'est basée principalement sur l'exposition des écrits de Patrick Lagadec (1991, 2002, 2007, 2009, etc.) puisqu'ils mettent spécifiquement l'accent sur l'importance de la créativité individuelle et organisationnelle pour faire face aux différentes situations de crise.

En se basant sur les acquis identifiés à travers les recherches sur ce thème, nous avons proposé un modèle de management de la créativité sur lequel nous nous sommes basés pour répondre à nos questions de recherche sur le terrain :

1. En quoi la situation du 14 janvier 2011 correspond-t-elle à une situation managériale de crise ?
2. En quoi la situation post-14 janvier 2011 correspond-t-elle à une situation managériale de rupture ?
3. En quoi le management de la créativité organisationnelle permet-il de faire face à une situation de crise ou de rupture?
 - En quoi un climat organisationnel propice à la créativité permet-il de faire face à une situation managériale de crise comme celle imposée par le printemps arabe?
 - En quoi les ressources disponibles dans une entreprise créative permettent-elles de faire face à une situation managériale de crise comme celle imposée par le printemps arabe?
 - En quoi des pratiques managériales créatives permettent-elles de faire face à une situation managériale spécifique comme le printemps arabe en 2011 ?

Pour répondre à nos questions de recherche, la collecte des données s'est basée principalement sur des entretiens semi-dirigés et de l'observation structurée non participante. Ces deux méthodes de collecte de données nous ont permis de répondre partiellement à nos questions de recherche dans la mesure où, comme toute méthode de collecte de données, elles présentent certaines limites. En effet, le choix des entretiens semi-dirigés a réduit la liberté de l'interviewé au niveau des réponses en

l'orientant vers des éléments prédéfinis. Ayant pour objectif de répondre aux questions du guide de l'entrevue, ce choix a pu réduire la quantité des données collectées. En outre, nous n'avons eu la possibilité que de faire une seule entrevue par personne vu l'indisponibilité du personnel et avec seulement 14 personnes parce que le reste de l'effectif n'était pas sur place. Néanmoins le nombre reste important vu que l'entreprise ne compte pas plus d'une vingtaine d'employés. Pour finir, tous les éléments retenus sont basés sur le discours des répondants avec toutes les limites connues d'une approche par les discours. En ce qui concerne le choix de l'observation structurée, il implique aussi le désavantage de restreindre le regard sur le terrain. En effet, en étant focalisés sur la grille, nous sommes peut être passé à côté d'événements ou de phénomènes qui pouvaient être significatifs pour la compréhension de l'objet de notre étude. En outre, nous avons été limités par le temps. En effet, l'observation a duré pendant une période d'un mois consécutif ce qui réduit les éléments collectés à un moment court et bien particulier.

Une fois tous les éléments collectés, nous avons procédé à l'analyse thématique manuelle du contenu visuel et textuel à travers un rapprochement avec notre revue de littérature. Ce choix d'analyse implique bien évidemment des risques relatifs à notre subjectivité. En outre, nous avons privilégié dans le cadre de notre recherche une entrée par les modèles disponibles en management de la créativité alors que d'autres pistes théoriques plus classiques en management général auraient pu être approfondies pour l'analyse de ce cas. En effet, plusieurs pistes théoriques peuvent se situer directement à l'articulation de crise et créativité telles qu'une approche par les routines organisationnelles, par la notion d'ambidextrie organisationnelle, ou encore par la notion de résilience d'une organisation.

Mais, en dépit des limites, les conclusions montrent que pour faire face à la situation de crise et sa transition à la situation de rupture, l'entreprise a fait preuve de créativité à travers différents éléments organisationnels relatifs aux caractéristiques de son

climat organisationnel ainsi que certaines pratiques managériales mises en place. Cette même recherche nous permet aussi de proposer l'idée selon laquelle certaines caractéristiques plutôt propres à la génération Y¹⁴, telles que l'individualisme de singularité ainsi que la culture Internet, ont peut-être aussi favorisé le développement de la créativité organisationnelle afin de faire face à la situation de crise et de rupture ainsi que la transition de l'entreprise.

Pour finir, mis à part l'approfondissement de l'étude du rôle des caractéristiques créatives de la génération Y face à une situation de crise, nous soumettons quelques pistes de recherches qui à notre sens seraient intéressantes pour compléter ce champ managérial de recherche tels que les mécanismes de la construction dynamique de la vision et de la culture organisationnelle créative en situation de crise avec une réelle étude longitudinale ; approfondir le lien pénurie de ressources et créativité, étudier les liens entre les thèmes de la singularité, de la motivation intrinsèque et de la créativité organisationnelle, examiner la transformation des pratiques managériales avec le processus dynamique d'évolution d'une révolution.

¹⁴ Aussi discutable et discuté que ce soit ce concept de génération Y qui n'est pas l'objet de notre démonstration ici mais pourrait faire l'objet d'une piste complémentaire de recherche.

ANNEXE A
GUIDE D'ENTREVUE

- I. Employés avant- pendant et après le printemps arabe dans l'entreprise
1. Tout d'abord, pouvez-vous me présenter qui vous êtes ainsi que votre parcours professionnel et votre rôle chez Tunivisions ? (nom, date d'entrée en fonction chez Tunivisions, fonction actuelle)

 2. En général, quelle est, selon vous, la perception par votre entreprise du printemps arabe?
 - Est-ce que la période du printemps arabe constituait une situation particulière pour l'entreprise? Pourquoi ? Comment ?
 - Est-ce que, selon vous, l'entreprise s'attendait à ce qui s'est passé à cette époque ? Et pourquoi ?

 3. Comment avez-vous vécu les événements du 14 Janvier et ses suites au sein de l'entreprise ?
 - Décrivez nous votre climat de travail pendant cette période et après ?
 - Quels étaient vos priorités ainsi que vos défis au sein de l'organisation ?
 - Qu'est-ce qui vous a le plus marqué à cette époque sur le plan professionnel ?
 - Avez-vous commis des erreurs ou connu des échecs ? Comment ont-ils été accueillis?
 - Y a- t-il de nouvelles pratiques managériales qui ont été mises en place ?
 - Y a- t-il des projets que vous considérez à risque que vous avez entrepris dans votre organisation pendant cette période ?
 - Quel était votre rôle personnel dans cette situation?
 - Avez-vous eu des contributions que vous voulez nous raconter?

- Qu'avez-vous ressenti à cette époque au sein de l'entreprise?
4. Que pensez-vous du rôle joué par votre leader pendant cette période du 14 Janvier et ses suites?
- Comment étaient ces décisions?
 - Quels étaient ces comportements ?
 - Qu'est-ce qui vous a le plus marqué chez lui ?
 - Considérez-vous qu'il ait bien ou mal réagi ? Pourquoi ? Comment ?
 - Veuillez décrire un exemple de votre expérience.
5. En comparaison au passé, considéreriez-vous que les événements du 14 Janvier ont transformé l'entreprise ?
- Décrivez-moi ce qui a changé depuis dans l'entreprise ?
 - Avez-vous participé à ces changements? Lesquels?
 - Quelles étaient vos contributions?
 - Qu'est-ce que vous pensez de ces changements?
6. Maintenant après 2 ans de la révolution du Jasmin, quelle est, selon vous, la perception par votre entreprise de la situation actuelle en Tunisie ?
- Est-ce que la période actuelle constitue une situation particulière pour l'entreprise? Pourquoi ? Comment ? En quoi elle est différente du printemps arabe ?
 - Quels sont vos défis actuels ?
 - Quels sont vos priorités ainsi que vos craintes au sein de l'entreprise ?
 - Qu'est-ce que vous avez retenu du printemps 2011 sur le plan professionnel ?
 - Quelles sont vos résolutions au sein de l'entreprise depuis les événements du 14 Janvier et ses suites?
7. Pouvez-vous me décrire la mission ainsi que la vision de votre entreprise à l'heure actuelle ?

- Ont-elles été toujours été les mêmes ou ont-elles plutôt changé depuis les événements du 14 Janvier ?

- Qu'en pensez-vous?

8. Comment pouvez-vous nous décrire votre climat organisationnel actuel de travail ?

- Décrivez nous la structure de votre entreprise ?

- Décrivez nous ses valeurs ?

- Décrivez nous sa culture ? , etc.

- Décrivez nous vos relations avec votre supérieur ?

- Décrivez nous vos relations avec vos anciens et nouveaux collègues? Etc.

- En quoi ce climat est différent de celui d'avant les événements du 14 Janvier et suites?

- En quoi ce climat est-il influencé par le printemps 2011 ? Veuillez décrire des exemples.

9. Quels sont vos priorités actuelles en termes de ressources déployées (temps, argent, etc.) au sein de l'entreprise?

- Pourquoi ?

- Et en quoi sont-elles différentes de vos priorités précédentes ?

- Est-ce que vous considérez que le choix de ces priorités est en lien avec le printemps arabe ? Pourquoi ? Comment ? Veuillez décrire un exemple.

10. Y a-t-il de nouvelles pratiques managériales (recrutement, formations, etc.) qui ont été mises en place dans votre organisation après les événements du 14 Janvier et suites qui sont encore en fonction ?

- Lesquelles?

- Pourquoi le choix de ces pratiques en particulier ?

- Comment les considérez-vous?

- En quoi le choix de ces priorités est-il influencé par le printemps 2011 ? Veuillez décrire des exemples

11. Est-ce que le comportement ou encore les attitudes de votre leader ont changé depuis les événements du 14 Janvier ?

- En quoi?
- Et comment ?
- Comment pourriez-vous me le décrire ?

12. Pendant l'exercice de votre travail depuis le 14 Janvier jusqu'à aujourd'hui, considérez-vous avoir contribué au développement de votre entreprise ?

- Comment ?
- Avez-vous suggéré des idées ? Comment ont-elles été accueillies ?
- Racontez-nous des exemples dont vous êtes fiers.

13. A l'heure actuelle, est-ce que vous considérez que votre entreprise est particulièrement créative ?

- Pourquoi ?
- Et comment?
- Y a-t-il une relation avec le printemps arabe ?
- Veuillez décrire des exemples.

14. Quelles sont vos ambitions dans cette entreprise ? Ainsi que vos projets ?

II. Employés recrutés après le 14 Janvier dans l'entreprise

1. Tout d'abord, pouvez-vous me présenter qui vous êtes ainsi que votre parcours professionnel et votre rôle actuel chez Tunivisions ? (nom, date d'entrée en fonction chez Tunivisions, fonction actuelle)

2. En général, quelle était, selon vous, la perception par l'entreprise du printemps arabe? (vous pouvez nous raconter votre expérience antérieure ou chez Tunivisions si vous avez discuté de cette période avec vos nouveaux collègues)

- Est-ce que la période du printemps arabe constituait une situation particulière pour l'entreprise? Pourquoi? Comment?

- Est-ce que vous vous attendiez à ce qui s'est passé à cette époque? Et pourquoi?

3. Comment avez-vous vécu les événements du 14 Janvier et ses suites au sein de l'entreprise? (vous pouvez nous raconter votre expérience antérieure ou chez Tunivisions si vous avez discuté de cette période avec vos nouveaux collègues)

- Décrivez nous votre climat de travail pendant cette période et après?

- Quels étaient vos priorités ainsi que vos défis au sein de l'organisation?

- Qu'est-ce qui vous a le plus marqué à cette époque sur le plan professionnel?

- Avez-vous commis des erreurs ou connu des échecs? Comment ont-ils été accueillis?

- Y a-t-il de nouvelles pratiques managériales qui ont été mises en place?

- Y a-t-il des projets que vous considérez à risque que vous avez entrepris dans votre organisation pendant cette période?

- Quel a été votre rôle personnel dans cette situation?

- Avez-vous eu des contributions que vous voulez nous raconter?

- Qu'avez-vous ressenti à cette époque au sein de l'entreprise?

4. Pourquoi et comment avez-vous intégré particulièrement Tunivisions après le 14 Janvier?

- Comment étaient les procédures de recrutement?

- Quelles étaient les plus importantes qualifications pour travailler chez Tunivisions?

5. Selon vous, l'entreprise dans laquelle vous travaillez aujourd'hui a-t-elle été transformée par les événements du 14 Janvier?

- Pourquoi, en quoi et comment?
- Avez-vous participé à certains de ces changements depuis que vous avez été recruté ? Lesquels?
- Quelles étaient vos contributions?
- Qu'est-ce que vous pensez de ces changements?
- Connaissez-vous les résolutions prises au sein de l'entreprise depuis les événements du 14 Janvier et ses suites?

6. Maintenant après 2 ans de la révolution du Jasmin, quelle est, selon vous, la perception par votre entreprise de la situation actuelle en Tunisie ?

- Est-ce que la période actuelle constitue une situation particulière pour l'entreprise? Pourquoi ? Comment ? En quoi elle est différente du printemps arabe ?
- Quels sont vos défis actuels?
- Quels sont vos priorités ainsi que vos craintes au sein de l'entreprise?

7. Pouvez-vous me décrire la mission ainsi que la vision de votre entreprise à l'heure actuelle ?

- Qu'en pensez-vous?
- Pensez-vous qu'elles ont changé avec les circonstances de la révolution Du Jasmin?

8. Comment pouvez-vous nous décrire votre climat organisationnel actuel de travail ?

- Décrivez nous la structure de votre entreprise?
- Décrivez nous ses valeurs?
- Décrivez nous sa culture? , etc.
- Décrivez nous vos relations avec votre supérieur?

- Décrivez nous vos relations avec vos nouveaux collègues? Etc.
- En quoi ce climat est différent de celui d'avant les événements du 14 Janvier et suites?
- En quoi ce climat est-il influencé par le printemps 2011? Veuillez décrire des exemples.

9. Quels sont vos priorités actuelles en termes de ressources déployées (temps, argent, etc.) au sein de l'entreprise?

- Pourquoi le choix de ces priorités?
- Comment elles ont été définies?
- Est-ce que vous considérez que le choix de ces priorités est en lien avec le printemps arabe? Pourquoi ? Comment ? Veuillez décrire un exemple.

10. Y a-t-il de nouvelles pratiques managériales (recrutement, formations, etc.) qui ont été mises en place dans votre organisation pendant l'exercice de votre travail chez Tunivisions ?

- Lesquelles?
- Pourquoi le choix de ces pratiques en particulier?
- Comment les considérez-vous?
- Veuillez décrire des exemples.
- Y a-t-il des pratiques managériales présentes dans votre entreprise qui ont retenu votre attention et qui sont assez différentes par rapport à votre travail précédent ?

- En quoi le choix de ces pratiques peut-il être influencé par le printemps 2011? Veuillez décrire des exemples

11. Comment pouvez-vous me décrire le comportement ou encore les attitudes de votre leader ?

- Qu'est-ce qui vous a le plus marqué chez lui tout au long de votre travail ici?

- Pensez-vous que ces attitudes ont été influencées par les événements du printemps 2011?

12. Pendant l'exercice de votre travail chez Tunivisions, considérez-vous avoir contribué au développement de l'entreprise ?

- Comment?
- Avez-vous suggéré des idées? Comment ont-elles été accueillies ?
- Racontez-nous des exemples dont vous êtes fiers.

13. A l'heure actuelle, considérez-vous que votre entreprise est particulièrement créative ?

- Pourquoi?
- Et comment?
- Y a-t-il une relation avec le printemps arabe?
- Veuillez décrire des exemples.

14. Quelles sont vos ambitions dans cette entreprise ? Ainsi que vos projets ?

III. Le président directeur général

1. Tout d'abord, pouvez-vous me présenter qui vous êtes ainsi que votre parcours professionnel et votre rôle chez Tunivisions ? (nom, date d'entrée en fonction chez Tunivisions, fonction)

2. En général, quelle est, selon vous, la perception par votre entreprise du printemps arabe?

- Est-ce que la période du printemps arabe constituait une situation particulière pour l'entreprise? Pourquoi ? Comment ?

- Est-ce que vous vous attendiez à ce qui s'est passé à cette époque ? Et pourquoi ?

- Comment aviez-vous qualifié le printemps arabe au sein de l'entreprise?

3. Racontez-nous comment vous avez vécu les événements du 14 Janvier et ses suites au sein de l'entreprise ?

- Décrivez nous votre climat de travail pendant cette période et après ?

- Quels étaient vos priorités ainsi que vos défis au sein de l'organisation?

- Qu'est-ce qui vous a le plus marqué à cette époque sur le plan professionnel?

- Avez-vous commis des erreurs ou connu des échecs? Comment ont-ils été accueillis?

- Y a-t-il de nouvelles pratiques managériales qui ont été mises en place?

- Y a-t-il des projets que vous considérez à risque que vous avez entrepris dans votre organisation pendant cette période?

- Quel a été votre rôle personnel dans cette situation?

- Avez-vous eu des contributions que vous voulez nous raconter?

- Qu'avez-vous ressenti à cette époque au sein de l'entreprise?

4. Que pensez-vous des rôles joués par les employés pendant cette période du 14 Janvier et ses suites?

- Comment étaient les décisions?

- Quels étaient leurs comportements?

- Qu'est-ce qui vous a le plus marqué chez eux?

- Considérez-vous qu'ils aient bien ou mal réagi? Pourquoi ? Comment ?

- Veuillez décrire des exemples de votre expérience.

5. En comparaison au passé, considéreriez-vous que les événements du 14 Janvier ont transformé l'entreprise ?

- Décrivez-moi ce qui a changé depuis dans l'entreprise?

- Qu'est-ce que vous pensez de ces changements?
- Pourquoi ces changements?
- Comment avez-vous communiqué les changements aux employés?
- Ont-ils participé aux changements?
- Étaient-ils ouverts aux changements ou plutôt réticents?

6. Maintenant après 2 ans de la révolution du Jasmin, quelle est, selon vous, la perception par votre entreprise de la situation actuelle en Tunisie ?

- Est-ce que la période actuelle constitue une situation particulière pour l'entreprise? Pourquoi ? Comment ? En quoi elle est différente du printemps arabe?
- Quels sont vos défis actuels?
- Quels sont vos priorités ainsi que vos craintes au sein de l'entreprise?
- Qu'est-ce que vous avez retenu du printemps 2011 sur le plan professionnel?
- Quelles sont vos résolutions au sein de l'entreprise depuis les événements du 14 Janvier et ses suites?

7. Pouvez-vous me décrire la mission ainsi que la vision de votre entreprise à l'heure actuelle ?

- Ont-elles été toujours les mêmes ou ont-elles plutôt changé depuis les événements du 14 Janvier?
- Comment ont-elles été définies?

8. Comment pouvez-vous nous décrire votre climat organisationnel actuel de travail ?

- Décrivez nous la structure de votre entreprise?
- Décrivez nous ces valeurs?
- Décrivez nous sa culture? , etc.
- Décrivez nous vos relations avec vos anciens et nouveaux employés?

- En quoi ce climat est-il différent de celui d'avant les événements du 14 Janvier et suites?

- En quoi ce climat est-il influencé par le printemps 2011 ? Veuillez décrire des exemples.

9. Quels sont vos priorités actuelles en termes de ressources déployées (temps, argent, etc.) au sein de l'entreprise?

- Pourquoi?

- Et en quoi sont-elles différentes de vos priorités précédentes?

- En quoi le choix de ces priorités est influencé par le printemps 2011? Veuillez décrire des exemples

- Comment et par qui ces priorités ont-elles été définies?

10. Y a-t-il de nouvelles pratiques managériales (recrutement, formations, etc.) qui ont été mises en place dans votre organisation après les événements du 14 Janvier et suites qui sont encore en fonction ?

- Lesquelles?

- Pourquoi le choix de ces pratiques en particulier?

- Comment les considérez-vous?

- Comment et par qui ces pratiques ont-elles été définies?

- En quoi le choix de ces pratiques est-il influencé par le printemps 2011? Veuillez décrire des exemples

11. Considérez-vous que le comportement de vos employés a changé depuis les événements du 14 Janvier ?

- En quoi?

- Et comment?

12. Est-ce que vous considérez que votre comportement a changé depuis les événements du 14 Janvier ?

- En quoi ?
- Et comment?

13. Pendant l'exercice de votre travail depuis le 14 Janvier jusqu'à aujourd'hui, considérez-vous avoir contribué au développement de votre entreprise ?

- Comment?
- Avez-vous suggéré des idées? Comment ont-elles été accueillies ?
- Racontez-nous des exemples dont vous êtes fiers.

14. A l'heure actuelle, est-ce que vous considérez que votre entreprise est particulièrement créative ?

- Pourquoi?
- Et comment?
- Y a-t-il une relation avec le printemps arabe?
- Veuillez décrire des exemples.

15. Comment envisagez-vous le positionnement de votre entreprise dans le futur ?
Quelques initiatives avez-vous prises ?

ANNEXE B
GRILLE D'OBSERVATION

Composantes de la créativité	Facteurs étudiés	Observations
Le climat organisationnel	La communication entre les employés : <ul style="list-style-type: none"> - outils de communication formels, - outils de communication informelle, - les échanges entre les différents départements - le décloisonnement, - types de contenus échangés - qualités de la communication (confiance, partage, discussions, etc.), - autres. 	
	La communication entre les employés et la direction : <ul style="list-style-type: none"> - outils de communication formels, - outils de communication informels, - qualités de la communication, - types de contenus échangés, - autres. 	
	L'implication de la haute direction : <ul style="list-style-type: none"> - fréquence de la présence dans l'entreprise, - discussions (lieux, fréquence, type de réunion, etc.), - l'intérêt accordé aux nouvelles idées des employés (écoute, valorisation, etc.), - l'encouragement à la génération des idées (incitation, etc.), 	
	Le partage de connaissances entre les employés : <ul style="list-style-type: none"> - les occasions de socialisation, - les discussions, - les débats, - les controverses, - les échanges, - le mentorat, - les crises, - les urgences, - autres. 	
	Le degré de liberté et d'autonomie accordé aux employés : <ul style="list-style-type: none"> - les employés sont-ils trop contrôlés? Comment? - quel mode d'évaluation des employés? - y a-t-il un respect irrationnel des règles et des normes ? - quelles règles et normes sont dans l'entreprise? 	
	Les relations entre les différents membres de l'organisation et pourquoi?	

	<ul style="list-style-type: none"> - confiance, - entraide, - conflits - peur, - jugement, - autres. 	
	<p>La place accordée au jeu et à la fantaisie dans l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - occasions de sortir de l'univers professionnel, - jeux, - décoration des salles, - personnalisation des lieux de travail, - autres. 	
	<p>Les réactions vis-à-vis des erreurs et l'échec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sanction, - acceptation, - autres. 	
Les ressources organisationnelles	<p>Quelles sont les ressources matérielles disponibles dans l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - équipements informatiques, - logiciels, - salles de réunion, - documents de créativité, - autres. 	
	<p>Quelles sont les ressources informationnelles disponibles dans l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - intranet, - bases de données - internet, - réunions, - colloques, - formations, - autres 	
	<p>Temps disponible pour la génération et le développement des idées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - charge de travail attribuée aux employés, - défis stimulants, - temps disponible pour les idées, - autres. 	
Les pratiques managériales	<p>Observer le rôle joué par le leader au sein de l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - est-ce qu'il soutient publiquement les initiatives? Et comment? - est-ce qu'il favorise le développement et l'implantation des idées émises? Et comment? - est-ce qu'il lance des défis stimulants ? Et comment? - est ce qu'il est l'écoute des employés ? Est-ce qu'il permet des activités non routinières? Et comment? - est-ce qu'il permet des prises de décisions créatives? Et comment? 	

	- autres.	
	Observer les attitudes du leader au sein de l'organisation. - prend-il des décisions créatives? Comment? - fait-il preuve d'ouverture à la nouveauté ? En quoi? - fait-il preuve de tolérances à l'ambiguïté et la complexité ? En quoi? Et comment? - apprécie-t-il le jeu? Et comment? - est-il un modèle créatif pour le reste des employés? Et comment? - est-il créateur de nouvelles idées? Comment? - autres?	
	Ya-t-il des encouragements à la participation à des formations portant sur : - la créativité, - la communication, - le changement, - autres (incitations verbales, propositions écrites, collaborations avec des cabinets de formations, etc).	
	La pratique d'intraprenariat : - projets réalisés, - idées encours de développement, - autres.	
	Y a-t-il des pratiques incitatives à la génération d'idées : - récompenses, - reconnaissances, formations, - discussions, - autres.	

ANNEXE C
PHOTOS DE L'OBSERVATION



Photo 1



Photo 2



Photo 3



Photo 4



Photo 5



Photo 6



Photo 7

ANNEXE D
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT POUR
L'ENTREVUE



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Le management de la créativité dans les situations de crises

IDENTIFICATION

Chercheur responsable du projet : Meriem Jaafar

Département, centre ou institut : Université du Québec à Montréal, Département Management et Technologie

Adresse postale : 45 Vimy Avenue, Apt 419, Halifax, Nova Scotia, Canada, B3M 4C5

Adresse courriel : jaafar.meriem@courrier.uqam.ca

BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Vous êtes invité(e) à prendre part à ce projet visant à comprendre votre perception de la situation tunisienne depuis le printemps arabe dans une perspective managériale. Ce projet vise également à décrire le climat, les ressources ainsi que les pratiques managériales mis en place dans votre entreprise pour y faire face.

Ce projet de recherche ne reçoit aucun appui financier.

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de décrire votre perception de l'évolution de la situation Tunisienne ainsi que son impact sur les caractéristiques organisationnelles de votre entreprise. Cette entrevue est enregistrée numériquement avec votre permission et prendra environ 1 heure de votre temps.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension de la situation tunisienne et comment elle a été vécue par les entreprises. En outre, de vérifier son impact sur le fonctionnement interne des organisations. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous devez cependant prendre conscience que certaines questions pourraient raviver des émotions désagréables liées à la révolution tunisienne que vous avez peut-être mal vécue. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que tous les renseignements recueillis à partir des documents, lors des entrevues sont confidentiels et que seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits à la fin du mémoire.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous être libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Il est entendu que vous ne recevrez au terme de cette recherche aucune somme d'argent à titre de compensation pour les frais éventuels encourus par votre contribution au projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Pour des questions additionnelles sur le projet, sur votre participation et sur vos droits en tant que participant de recherche, ou pour vous retirer du projet, vous pouvez communiquer avec :

Jaafar Meriem - Étudiante

Numéro de téléphone : 514 449 4771

Adresse courriel : jaafar.meriem@courrier.uqam.ca

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (CIÉR) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant

les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidence du CIÉR, par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514) 987-3000 # 7753 ou par courriel à CIEREH@UQAM.CA

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

SIGNATURES :

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le chercheur a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur responsable du projet

ou de son, sa délégué(e) :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant.

ANNEXE E
FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT POUR
L'OBSERVATION



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Le management de la créativité dans les situations de crises

IDENTIFICATION

Chercheur responsable du projet : Meriem Jaafar

Département, centre ou institut : Université du Québec A Montréal, Département Management et Technologie

Adresse postale : 45 Vimy Avenue, Apt 419, Halifax, Nova Scotia, Canada, B3M 4C5

Adresse courriel : jaafar.meriem@courrier.uqam.ca

BUT GÉNÉRAL DU PROJET

Vous êtes invité(e) à prendre part à ce projet visant à comprendre votre perception de la situation tunisienne depuis le printemps arabe dans une perspective managériale. Ce projet vise également à décrire le climat, les ressources ainsi que les pratiques managériales mis en place dans votre entreprise (Tunivisions) pour y faire face.

Ce projet de recherche ne reçoit aucun appui financier.

PROCÉDURE(S) OU TÂCHES DEMANDÉES AU PARTICIPANT

Votre participation consiste à nous accorder la possibilité d'observer pour une durée de dix jours au sein de l'entreprise les lieux, les documents ainsi que les pratiques de travail de votre organisation. Votre participation est volontaire et anonyme. Il ne vous sera donc rien demandé d'autre que d'exécuter vos tâches comme d'habitude dans le cadre de votre travail habituel. Nous ne pouvons intervenir en aucun cas. Les notes collectées durant la période d'observation dans l'entreprise sont confidentielles.

AVANTAGES et RISQUES

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure compréhension de la situation tunisienne et comment elle a été vécue par les entreprises. En

outre, de vérifier son impact sur le fonctionnement interne des organisations. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation. Nous nous contentons de prendre des notes qui sont confidentielles. Vous demeurez libre de ne pas vouloir être observé durant des moments ou d'arrêter le processus.

ANONYMAT ET CONFIDENTIALITÉ

Il est entendu que tous les renseignements recueillis à partir de l'observation non participante sont confidentiels et que seuls les membres de l'équipe de recherche auront accès à toutes les notes. Le matériel de recherche ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits à la fin du mémoire.

PARTICIPATION VOLONTAIRE

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure, et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

COMPENSATION FINANCIÈRE

Il est entendu que vous ne recevrez au terme de cette recherche aucune somme d'argent à titre de compensation pour les frais éventuels encourus par votre contribution au projet.

DES QUESTIONS SUR LE PROJET OU SUR VOS DROITS?

Pour des questions additionnelles sur le projet, sur votre participation et sur vos droits en tant que participant de recherche, ou pour vous retirer du projet, vous pouvez communiquer avec :

Jaafar Meriem - Étudiante

Numéro de téléphone : 514 449 4771

Adresse courriel : jaafar.meriem@courrier.uqam.ca

Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (CIÉR) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter la présidence du CIÉR, par

P'intermédiaire de son secrétariat au numéro (514) 987-3000 # 7753 ou par courriel à CIEREH@UQAM.CA

REMERCIEMENTS

Votre collaboration est importante à la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous.

SIGNATURES :

Je reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que le chercheur a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner.

Signature du participant :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques du projet et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature du chercheur responsable du projet

ou de son, sa délégué(e) :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Un exemplaire du formulaire d'information et de consentement signé doit être remis au participant.

BIBLIOGRAPHIE

Altintas, G., Royer, I., (2008), « *Gestion des crises externes: de la résilience à l'apprentissage* », AIMS

Amabile, T., (1996), « *Creativity and innovation in organization* », Harvard Business School, 9-396-239

Andriopoulos, C., (2001), « *Determinants of organisational creativity: a literature review* », Management Decision. PP.834-840

Aznar, G., (2005), « *Idées, 100 techniques de créativité pour les produire et les gérer* », Groupe Eyrolles, ISBN : 978-2-7081-3356-3

Badoux, V., (2008), « *Les représentations de la Commune de Paris de 1871 : Révolte ou Révolution* », 3M4, Gymnase Auguste Piccard

Bardin, D., (2006), « *Management de la créativité en entreprise* », Economica

Bédard, M. G, Ebrahimi, M., Saives, A.-L., (2011), « *Management à l'ère de la société du savoir* », Montréal : Édition Chenelière

Bouty, Drucker-Godard, Godé, Lièvre, Nizet et Pichault, (2011), « *Les pratiques de coordination en situation extrême* », Management et Avenir, PP.388-480

Bruna, M-G., (2011), « *Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité* », Management et avenir, N.43, PP.203-226

Carrier, C., (1997), « *De la créativité à l'intrapreneuriat* », Presses de l'université du Québec, ISBN : 2-7605-0946-X- GA946N

Carrier, C., (2007), « *Principes et pratiques de gestion de la créativité organisationnelle en contexte de PME* », XVIIIème Congrès de l'Association Francophone de Gestion et Ressources Humaines (AGRH), Fribourg, Suisse

Carrier, C., Gélinas, S., (2011), « *Créativité et gestion. Les idées au service de l'innovation* », Presses de l'université du Québec, ISBN : 978-2-7605-2623-5

Châtelet, F., (2008), « *Révolte* », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 18 septembre 2012, URL: <http://www.universalis-edu.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/encyclopedie/revolte/>

Châtelet, F., (2008), « *Révolution* », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 18 septembre 2012. URL: <http://www.universalis-edu.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/encyclopedie/revolution/>

Chebbi, H., Pereira Pündrich, A., (2009), « *L'apprentissage dans une dynamique de crise: Cas d'un grand groupe pétrolier* », AIMS

Deriaz, M., (2006), « *La créativité, une composante essentielle du développement personnel et collectif* », Revue transdisciplinaire Plastir No 3

Edgar, M., (1972), « *Le retour de l'événement* », Persée, Communications, Article 1, Vol.18, PP.6-20

Ellul, J., (2008), « *Autopsie de la révolution* », Editions de la Table Ronde, ISBN 978-2-7103-3094-3

Encyclopaedia Britannica Online, (2004), « *Révolution* », consulté le 22/09/2012, URL:<http://www.britannica.com.proxy.bibliotheques.uqam.ca:2048/EBchecked/topic/500584/revolution>, Chicago

Filion, J-L, (2012), « *Entrevue avec Camille Carrier et Sylvie Gélinas auteures du livre: Créativité et gestion. Les idées au service de l'innovation* », Dossier : Intraprenariat et innovation, Revue Gestion, vol. 36, N.4

Girin, J., (1990), « *L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode* », Épistémologies et sciences de gestion, Economica, 1990, pp.141-182

Gode, C., Hauch, V., Lasou, M., et Lebraty, J-F., (2012), « *Une singularité dans l'aide à la décision : le cas de la Liaison 16* », Systèmes d'Information et Management 17, halshs-00728493, version 1

Lagadec, P., (1991), « *La gestion des crises, outils de réflexion à l'usage des décideurs* », MCGRAW-HILL

Lagadec, P., Guilhou, X., (2002), « *Les conditions de survenue des crises graves* », Centre national de la recherche scientifique (CNRS), MSH-ALPES, P.157-210

Lagadec, P., (2003), « *La recherche confrontée à la question des crises. Pour des ruptures créatrices* », Collection Risques collectifs et situations de crise, Paris, L'Harmattan, P. 297-316.

Lagadec, P., (2007), « *Crises « hors cadres » : oser un enseignement* », Manuel d'éthique_2.indd 347

Lagadec, P., (2007), « *Enseigner la question des crises, Enjeux, Obstacles, Initiatives* », école polytechnique, Centre national de la recherche scientifique (CNRS), Paris, Cahier n° 2007-01

Larousse, (2008), « *Révolution* », consulté le 22/09/2012, URL: <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9volution>

Letaief, R., Favier, M., et Coat, F., (2007), « *Créativité et processus de création dans les équipes virtuelles globales (EVGs) : cas du projet IVP « Intercultural Virtual project* » », Management & Avenir, 2007/3 n° 13, p. 182-200. DOI : 10.3917/mav.013.0182

Lièvre. P., (2005), « *Vers une logistique des situations extrêmes. De la logistique de projet du point de vue d'une épistémologie de l'activité d'une expédition polaire* », Dossier en vue d'une habilitation à diriger des recherches, Université Blaise Pascal, Marseille

Lièvre, P., Gautier, A., (2009), « *Les registres de la logistique des situations extrêmes: des expéditions polaires aux services d'incendies et secours* », Management & Avenir, p. 196-216. DOI : 10.3917/mav.024.0196, ISSN 1768-5958

Lièvre, P., Gautier, A., (2009), « *Les registres de logistique des situations extrêmes: des expéditions polaires aux services d'incendie et secours* », Revue Management et Avenir, Numéro 24

Martins, E.C., Terblanche, F., (2003), « *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation* », European Journal of Innovation Management, Volume 6, Number1, PP.64-74

Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995), « *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante* », Boeck Université, Paris, ISBAN : 2-7445-0034-8

Nystrom, Paul C., Starbuck, William H., (1984), « *To Avoid Organizational Crises, Unlearn* », Organizational Dynamics, 12.4

Pacteau, C., Lubart, T., (2011), « *Le développement de la créativité* », Magazine Sciences Humaines, Mensuel N° 164 - Octobre 2005, Mis à jour le 15/06/2011, http://www.scienceshumaines.com/le-developpement-de-la-creativite_fr_5213.html, consulté le 14/03/2013

Patrice, P., (2002), « *L'indispensable de la culture générale, le XIXe siècle, Questions sur la France politique, économique et sociale* », Studyrama

Read, W-H., (1996), « *Managing the knowledge-based organization: five principles every manager can use* », Technology Analysis and Strategic Management, Vol.8, N.3, PP.223-232

Robbins, S-P., (1997), « *Essentials of Organizational Behavior* », 5th edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ

Robinson, A.G. et Stern, S., (2000), « *L'entreprise créative. Comment les innovations surgissent vraiment* », Paris : Éditions d'Organisation

Robinson, J., (1968), « *crisis* », International Encyclopedia for social sciences, Retrieved November 05, 2012 from Encyclopedia.com: <http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-3045000266.html>

Savés, C., (2011), « *Éthique du refus : un geste politique* », l'Harmattan, Paris, ISBN: 978-2-296-55101-5

Tushman, M, L., Romanelli, E., (1985), « *Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation* », Research in organizational behavior, vol 7: 171-222. Greenwich, CT: JAI Press

Vaughan, D. (1997), « *The Trickle-Down Effect: Policy Decisions, Risky Work, and the Challenger Tragedy* », California Management Review, 39(2), pp. 80-102

Viala, C., Perez, M., (2010), « *La créativité organisationnelle au travers de l'intrapreneuriat : proposition d'un nouveau modèle* », AIMS

Volpi, R., (2003), « *A propos du management de crise* », Université du Littoral Côte d'Opale, Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation

Weick, Karl E., (1988), « *Enacted Sensemaking in Crisis Situations* », the Journal of Management Studies, 25.4

Woodman, R-W., Sawyer, J-E, Griffin, R-W., (1993), «*Toward a Theory of Organizational Creativity*», The Academy of Management Review, Vol. 18, No. 2. pp. 293-321