

La créativité domestiquée

À propos du livre d'Adam Grant, *Originals: How Non-Conformists Move the World*, Viking, 2016, 336 pages

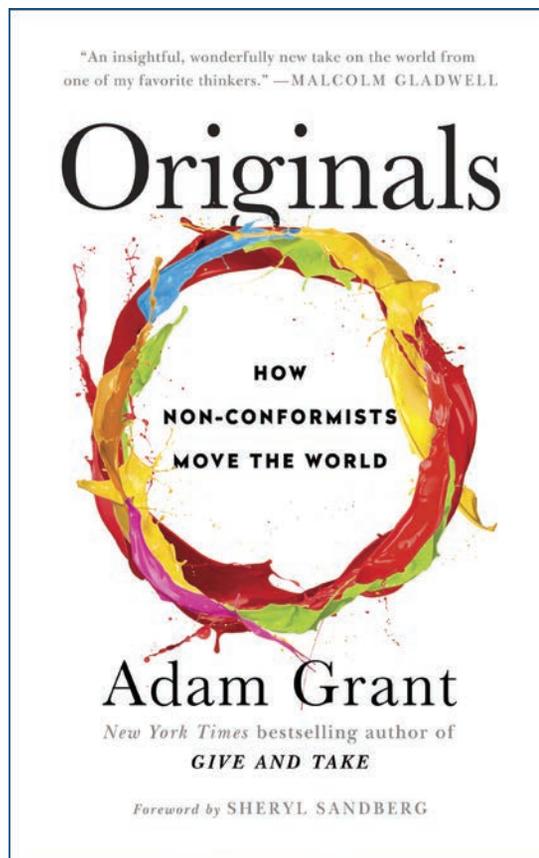
Par Céline FLIPO,
HEC Paris

Professeur en management à l'Université de Pennsylvanie, Adam Grant a un parcours d'exception. Plus jeune professeur à obtenir sa titularisation à la Wharton School, il est l'auteur de nombreuses études aux retombées considérables, et ce aussi bien dans le monde de la recherche que dans celui de l'entreprise. Cela lui vaut de bénéficier d'un réseau unique auprès des entreprises nord-américaines, comme en témoigne la préface de son ouvrage signée de la main de Sheryl Sandberg, la directrice des opérations de Facebook.

Cela étant, on peut souligner d'emblée les raisons qui pourraient être invoquées pour déconseiller la lecture de ce livre. Tout d'abord, il s'agit plus d'un essai que d'un ouvrage scientifique. Bien souvent, pour conforter ses idées, l'auteur mobilise des exemples issus d'univers très variés, qui vont des nouvelles technologies au monde de la culture, en passant par celui de la politique. Si cela fait la richesse du livre, il en résulte également un ouvrage foisonnant qui peut paraître trop généraliste et parfois difficile à suivre. Certains des thèmes abordés ont de surcroît déjà été explorés dans la littérature francophone par des auteurs, tels que Luc de Brabandere sur le sujet de l'évaluation de la créativité⁽¹⁾ ou Todd Lubart sur celui de la relation émotion-créativité⁽²⁾.

Néanmoins, cet ouvrage mérite d'être lu, et ce au moins pour trois idées fortes, des idées démon-

trées par des études scientifiques récentes, ayant par ailleurs de fortes implications managériales, et allant, au moins pour deux d'entre elles, à l'encontre de l'opinion courante. L'ouvrage incite



© Viking Press

donc chercheurs et praticiens à dialoguer.

Première idée forte, celle de la nécessité de mobiliser des pairs pour évaluer le succès d'une idée nouvelle. Pour démontrer cette thèse, l'auteur s'appuie sur la recherche réalisée par l'un de ses doctorants, Justin Berg, qui est aujourd'hui professeur à Stanford. Avec la collaboration du Cirque du Soleil, Berg⁽³⁾ filma les nouveaux

numéros mis au point par cette compagnie, puis il les donna à évaluer aux artistes réalisant ces numéros ainsi qu'aux autres artistes de la troupe et à leur direction. Cette recherche visait à prédire le succès auprès du public des nouveaux numéros développés. Pour ce faire, Berg diffusa ces vidéos sur les réseaux sociaux, où il recueillit 13 000 avis. Puis, il compara ces avis aux prédictions faites par l'ensemble des artistes et par la direction. Le verdict fut sans appel. Les artistes impliqués surévaluèrent systématiquement les chances de succès de leurs nouveaux numéros. Les prédictions de la direction se rapprochèrent globalement des avis émis par les internautes, à l'exception notable des numéros que ces derniers jugèrent les plus créatifs et que les dirigeants eurent tendance à rejeter par aversion au risque. Ceux dont le jugement se rapprocha le plus de celui des internautes s'avèrent être les artistes non impliqués dans le projet lui-même, riches de leur capacité à penser différemment ce qui les rend ouverts aux idées les plus novatrices. Morale de l'histoire ? Pour prédire le potentiel d'une idée nouvelle, se tourner vers les pairs s'avère une option riche d'enseignements.

⁽¹⁾ DE BRABANDERE (Luc) & GAUDIN (Thierry), *Le Management des idées. De la créativité à l'innovation*. Dunod, 1998.

⁽²⁾ LUBART (Todd), MOUCHIROUD (Christophe), TORDJMAN (Sylvie) & ZENASNI (Franck), *Psychologie de la créativité*, Armand Colin, 2003.

⁽³⁾ BERG (Justin M.), "Balancing on the Creative Highwire Forecasting the Success of Novel Ideas in Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 2016.

Une deuxième idée forte de l'auteur est que la procrastination est favorable à la créativité. Le « sens commun » dénonce la procrastination. Or, une expérience récente⁽⁴⁾, menée par Jihae Shin, tend à prouver le contraire. Répartis en deux groupes, des étudiants se sont attachés à trouver des idées pour occuper un local disponible sur leur campus. L'un des groupes était entièrement et uniquement dédié à cette tâche. L'autre groupe était invité à passer du temps, pris sur l'expérience elle-même, pour s'adonner à des jeux sur Internet. Les idées produites par les deux groupes ont fait l'objet d'un examen attentif par des évaluateurs externes à l'aide de critères d'originalité et d'utilité. Contre toute attente, le second groupe dit de « procrastinateurs » a obtenu un score de créativité nettement supérieur au premier groupe. Comment expliquer ce résultat ? La procrastination permet de garder l'esprit ouvert au champ des possibles. Un résultat qui d'ailleurs a été à nouveau validé hors des conditions de l'expérience test.

Shin testa également ses hypothèses de recherche dans une entreprise coréenne fabriquant des meubles et démontra à cette occasion que les employés qui procrastinaient étaient jugés par leurs managers comme étant les plus créatifs. À une condition toutefois : qu'ils soient passionnés par leur travail, faute de quoi, la procrastination s'avérait contre-productive pour la créativité. Principal enseignement : si la procrastination peut être vue comme l'ennemie de la productivité, elle apparaît comme une ressource essentielle à la créativité. D'où la nécessité de mettre en place des contextes porteurs de créativité pour les individus et les groupes. Paradoxalement, la procrastination serait peut-être même propice à la productivité. Dans une étude conduite par l'auteur ainsi que par Francesca

Gino et David Hofmann⁽⁵⁾ au sein d'une chaîne de pizza, il a été démontré que les magasins les plus rentables étaient ceux dirigés par des managers qui se jugeaient à la fois les moins efficaces et les plus lents. Ces managers garderaient, en effet, la flexibilité nécessaire pour trouver des solutions originales à des situations inattendues. La procrastination, tant décriée, serait-elle finalement source à la fois de créativité et de productivité ?

La troisième idée marquante est qu'il existe deux âges pour la créativité. On fait souvent l'hypothèse que la jeunesse est porteuse d'idées nouvelles ou, pour reprendre les termes d'Einstein, « qu'une personne qui n'a pas encore apporté sa contribution à la science avant l'âge de trente ans ne le fera jamais ». Pourtant, Adam Grant revient sur ce mythe en se basant sur l'étude de l'économiste américain David Galenson⁽⁶⁾ sur les grands artistes. Galenson part du constat qu'il y a autant de créativité chez les jeunes artistes que chez leurs aînés. Ainsi, Orson Wells a filmé *Citizen Kane* à 25 ans, mais Alfred Hitchcock a tourné ses trois films les plus populaires (*Vertigo*, *North by Northwest* et *Psycho*) à plus de 60 ans. Sur la base de recherches quantitatives et d'études de cas, Galenson cherche à expliquer ce constat d'une créativité aussi prospère à plus de 60 ans qu'à 25 ans. Selon lui, il existe deux types d'artiste : les « conceptuels » qui ont un objectif clair avant la réalisation de leur œuvre et les « expérimentaux » qui procèdent par essais et erreurs. De cette typologie découle une temporalité de la réalisation et de la reconnaissance artistique différente : les « conceptuels » sont reconnus très jeunes, quand les « expérimentaux » ont besoin de temps. Pour démontrer cette théorie, Galenson analyse d'abord deux artistes qui sont pour lui les idéaux-types de leur catégorie :

Picasso pour les « conceptuels » et Cézanne pour les « expérimentaux ». Dans une étude basée sur des indicateurs objectifs de la reconnaissance artistique, tels que les prix en salles des ventes, Galenson montre que le marché octroie une valeur supérieure aux œuvres réalisées par Picasso dans sa jeunesse (avec un pic en 1907, année de réalisation de son œuvre *Les demoiselles d'Avignon*), et aux œuvres tardives de Cézanne. Galenson étend ensuite son analyse à une cinquantaine d'autres artistes et en déduit le caractère généralisable de ses conclusions. Enfin, Galenson s'appuie sur des témoignages autobiographiques pour montrer que passer d'un registre à un autre est possible. La créativité semble bien mobilisable à tout âge.

Ces trois idées, qui nécessiteraient évidemment des travaux empiriques complémentaires pour pouvoir être définitivement démontrées, sont néanmoins stimulantes et riches d'implications managériales. Elles invitent en tout cas à poursuivre la lecture de cet ouvrage et à se pencher sur les autres travaux de Grant qui y sont évoqués.

⁽⁴⁾ SHIN (Jihae), "Putting off pays off: the hidden benefits of procrastination for creativity", manuscript under review, 2015.

⁽⁵⁾ GRANT (Adam M.), GINO (Francesca) & HOFMANN (David A.), "Reversing the extraverted leadership advantage: The role of employee proactivity", *Academy of Management Journal*, 2011.

⁽⁶⁾ GALENSON (David W.), *Old masters and young geniuses: The two life cycles of artistic creativity*, Princeton University Press, 2011.