

Journée Pédagogie et Professionnalisation des IUT
La Rochelle: 30, 31 mars et 1^{er} avril 2016

Thème:

La créativité:
un atout pour la réussite et un défi pédagogique

Créativité, formation et emploi

Jean-Alain Héraud
Professeur émérite de l'Université de Strasbourg
BETA : UMR 7522, CNRS-Unistra

Introduction

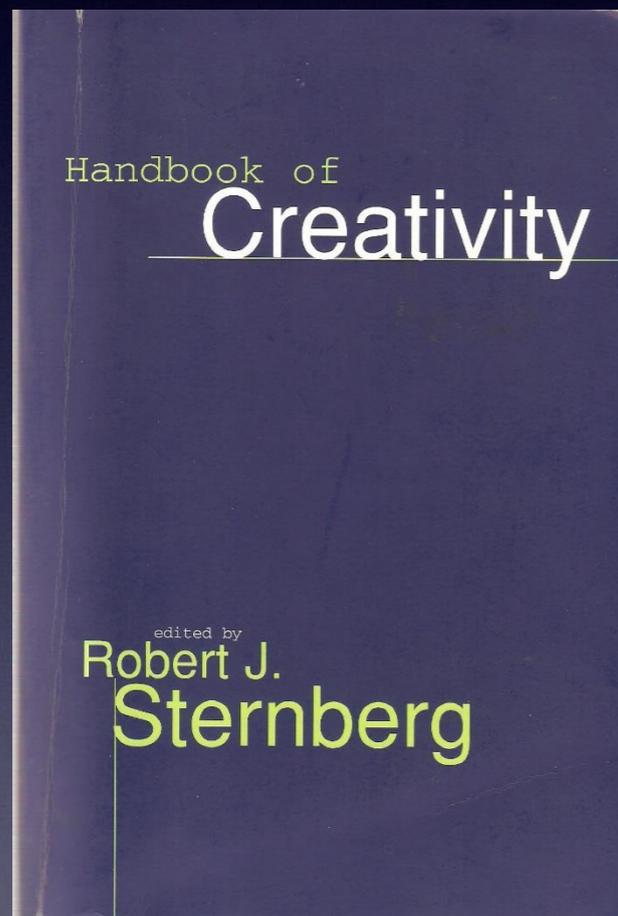
Pourquoi parle-t-on de plus en plus de créativité?
C'est quoi d'ailleurs?

- Le concept interdisciplinaire de créativité :
 - Arts, sciences, technologies
 - Notion aussi de plus en plus présente dans la littérature en économie et management (*entrepreneuriat, organisations créatives*), en aménagement du territoire (*smart cities*), sciences politiques (*smart specialization strategy*), etc...
- La réflexion sur la créativité renouvelle l'économie de l'innovation :
 - Précise les sources de nouveauté mises en œuvre dans le processus d'innovation (éventail beaucoup plus large que les sciences et technologies)
 - L'économie de l'innovation n'est pas qu'une économie de la connaissance (savoirs, compétences, etc.): orientation vers l'action; vision vs connaissance

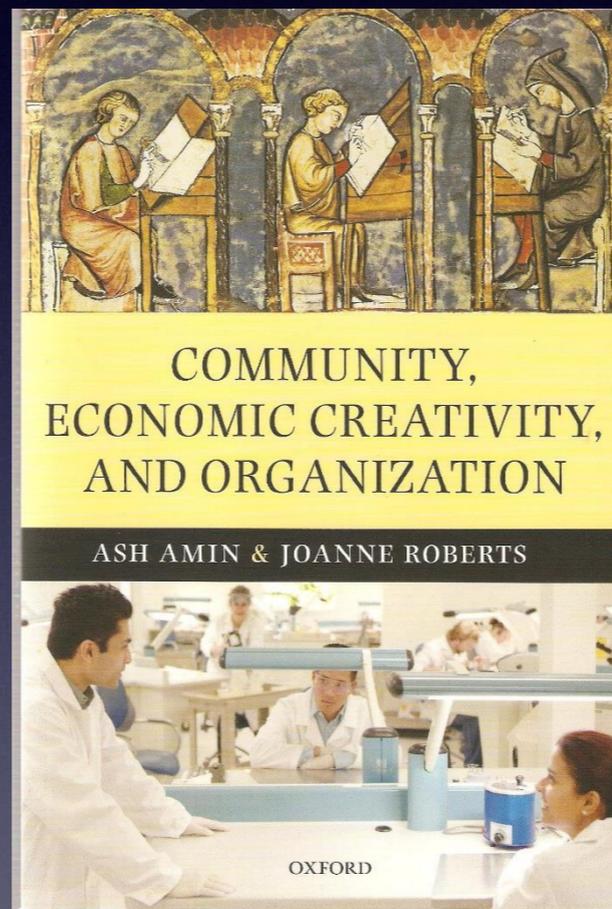
Exemples: trois formes de créativité

Domaine	Activité	Résultat	Logique
Science	Recherche fondamentale	Découverte	Comprendre le monde (projeter un sens)
Technologie	Recherche appliquée	Invention	Produire un artefact
Economie et société	Développement industriel et commercial	Innovation	Transformer le monde (ventes, profits, emplois, utilité sociale....)

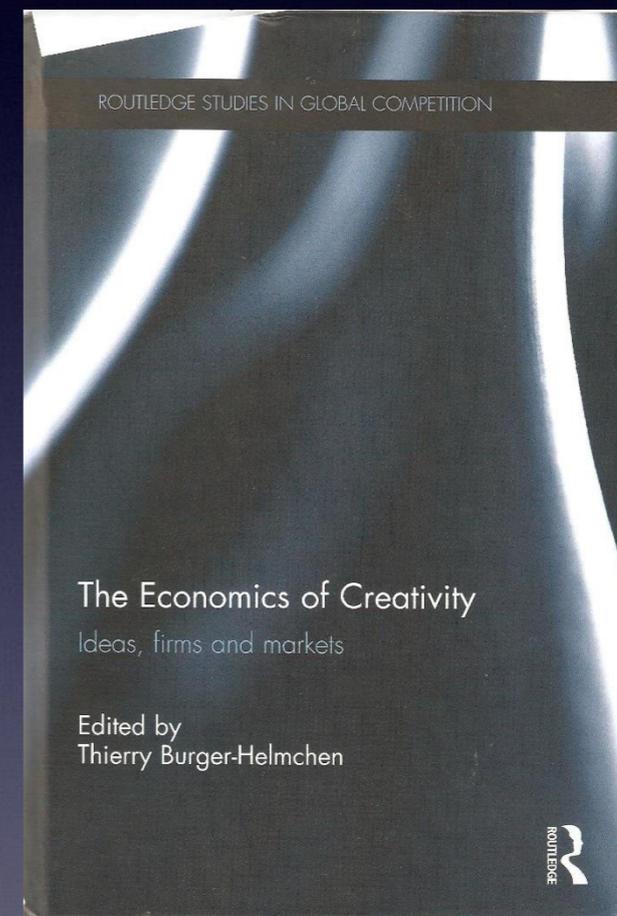
Exemples de publications sur la créativité



Sternberg (ed.), 1999



Amin, Roberts (ed.), 2008



Burger-Helmchen (ed.), 2013

Les deux dimensions de la créativité selon Robert J. Sternberg

- Il ne suffit pas d'avoir une idée nouvelle (pas encore connue, authentique, originale...)
- Il faut aussi qu'elle soit pertinente (appropriée à un certain contexte, compatible avec les contraintes du milieu,...)

The handbook of creativity, 1999 (2008)

Les discours disciplinaires

Economie et gestion

Les grands classiques de l'économie

Approche dynamique (évolutionniste) de l'économie

Out of equilibrium economics

Filiation A. Smith – K. Marx – A. Marshall – JA. Schumpeter

- * La concurrence comme processus et non comme état
- * Le marché comme expérience
- * Penser le temps long

L'innovation comme processus de *création destructive*

*

Joseph A. Schumpeter
(1883-1950)



le père des théories de l'innovation
et de l'économie évolutionniste

- ***Die schöpferische Zerstörung***

- *La théorie du développement économique (1911)*
- *Capitalism, Socialism and Democracy (1942)*
- *The creative response in economic history (1947)*

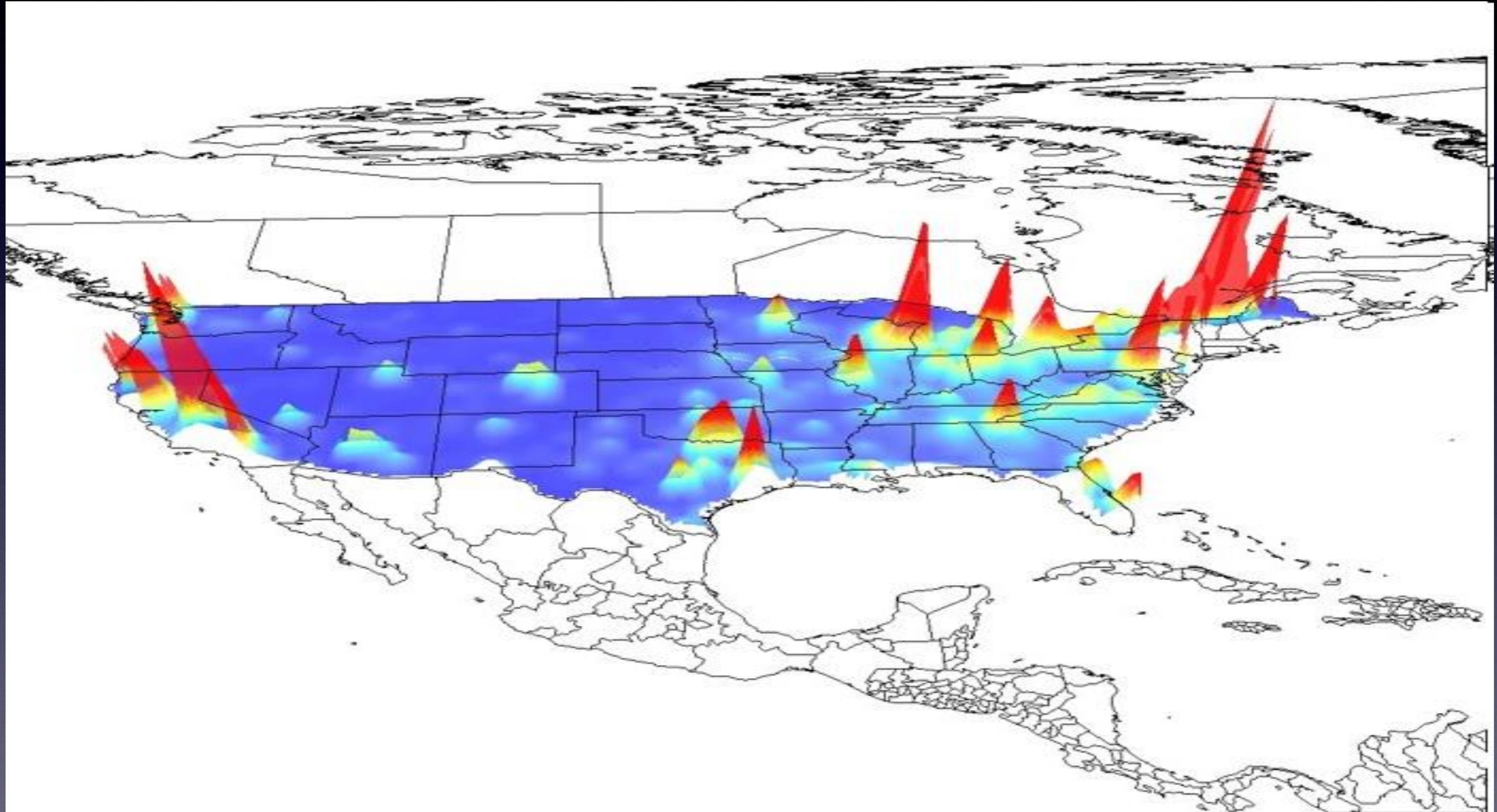
Le chercheur consultant célèbre qui a popularisé le concept auprès des pouvoirs publics

Richard Florida

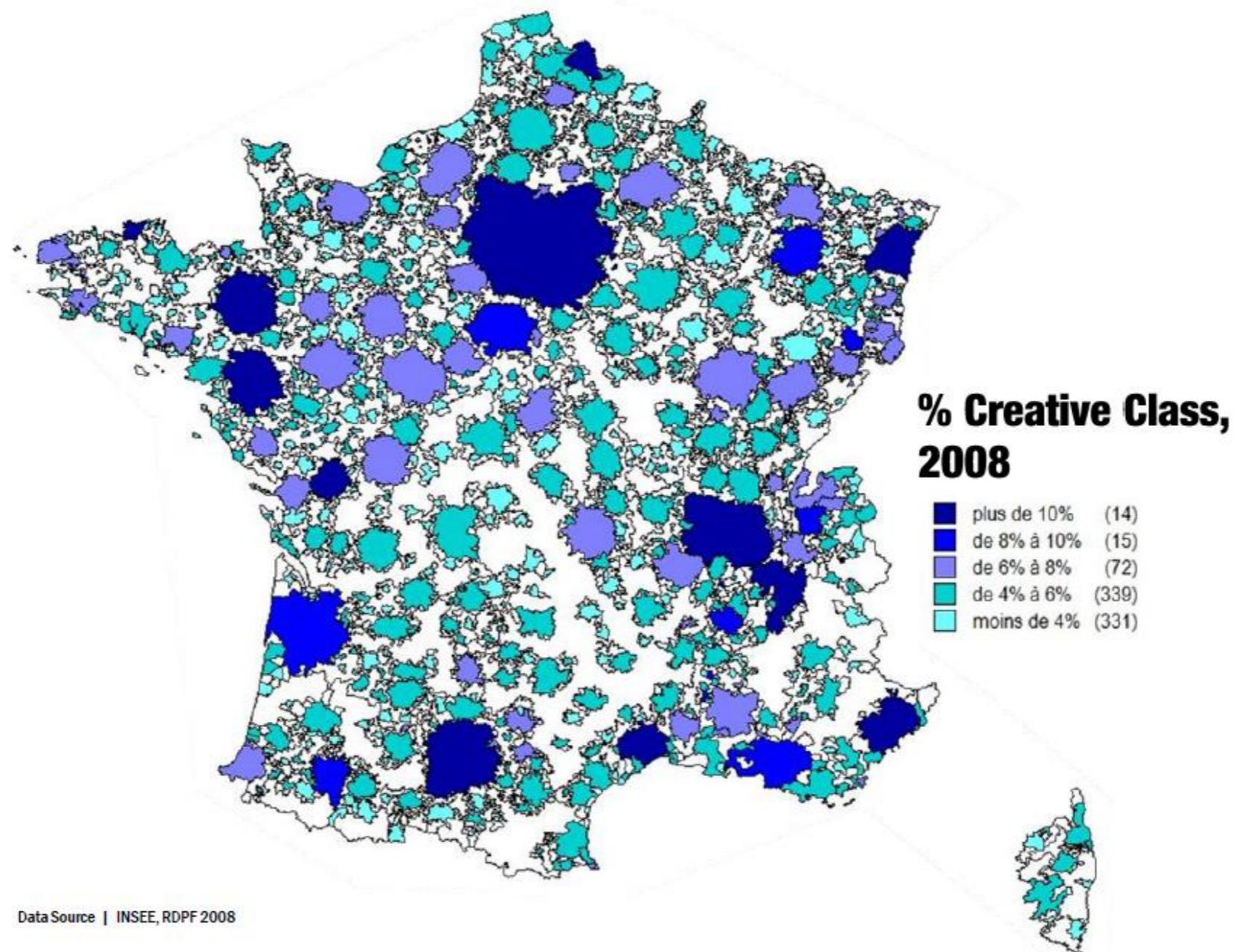


- *The rise of the creative class* (2002)

Geography of talents (Richard Florida)



Urban Mapping



Comment cela se passe dans l'organisation (*la firme créative*)

- Un chef créatif?
- Des individus créatifs?
- Des structures organisationnelles favorisant la créativité?
- L'apport des communautés créatives (pas forcément limitées au périmètre de l'organisation)
- Contexte politique, institutionnel, culturel...

Le contre-exemple



Why creativity is essential

Quiz (fabriqué à partir de Sternbeg & Lubart):

When you hire a CEO, will you mainly look for:

- 1) A pleasant person?
- 2) A learned person?
- 3) A creative person?

Answers

- 1) « it's hard to be perceived as pleasant when you may have to fire 20% of the company »
- 2) « CEOs use computers or subordinates to remember the details for them »
- 3) Hire them « for their creative vision of how to turn a company around »

Les classiques du management et de la théorie des organisations

exploration vs exploitation

causation vs effectuation

James March



*La question de l'ambidextrie
organisationnelle*

*Exploration and exploitation in organizational learning
(1991)*

Saras Sarasvathy



L'approche créative de la gestion de projet

Une théorie de l'entrepreneuriat (et intrapreneuriat)

Causation approche causale fondée sur le choix des moyens nécessaires pour atteindre un but fixé

Effectuation sélection de projets possibles à partir de moyens disponibles

Quelques exemples

Causation	Effectuation
Atteindre des clients Exploiter le marché	Construire la clientèle Créer le marché
Analyse de la concurrence	Recherche de partenaires et d'alliés
Estimation d'un rendement	Concentration sur les dépenses et pertes acceptables
Exploitation de l'expérience accumulée <i>(exploitation of old certainties)</i>	Exploration de nouvelles possibilités <i>(exploration of new possibilities)</i>

Pourquoi l'approche par l'*effectuation* est-elle plus créative?

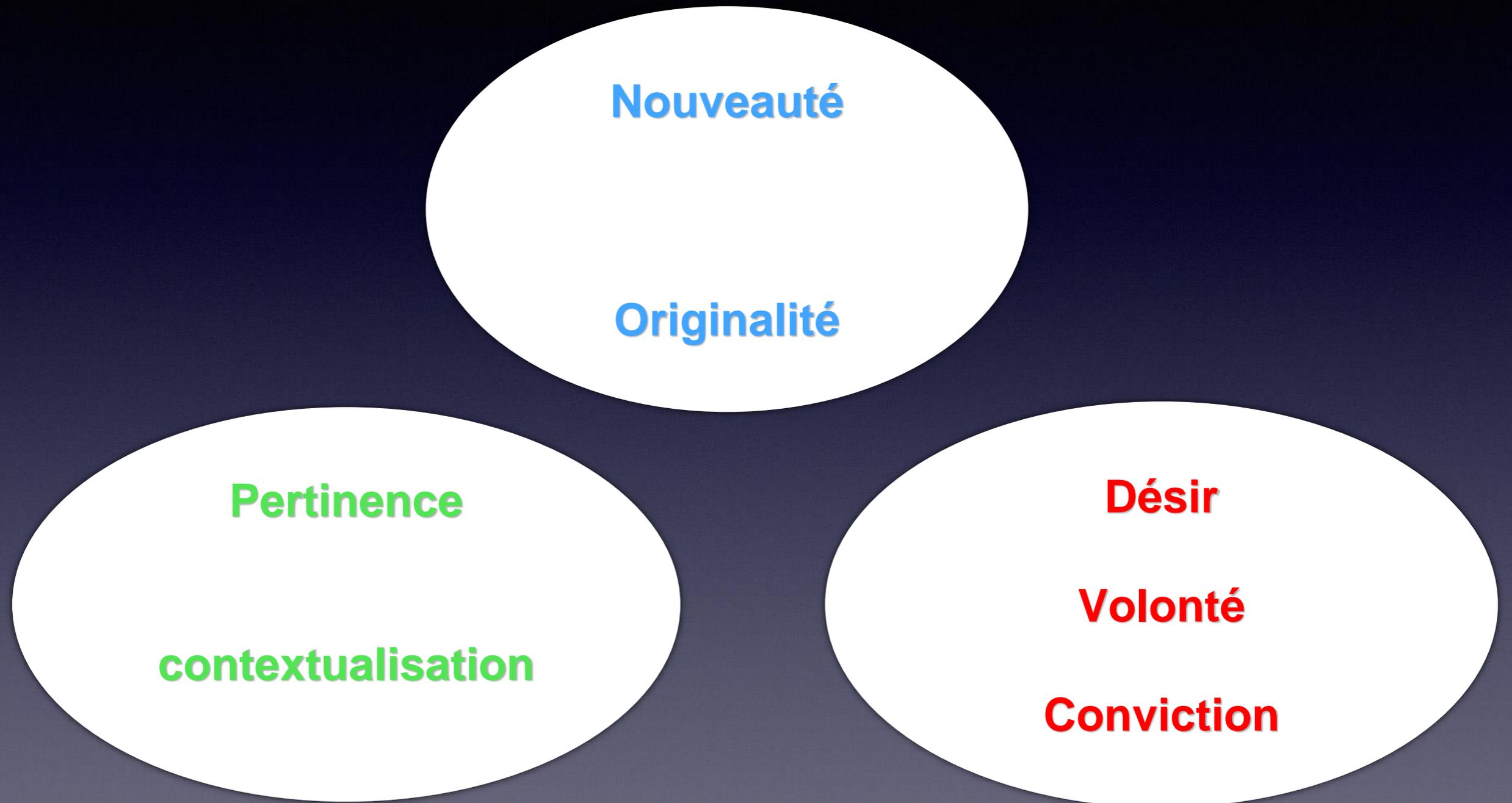
- Au lieu de se concentrer sur les ressources et savoirs *existants* et d'optimiser une réponse à un problème donné, on explore des scénarios *possibles* à partir des ressources disponibles
- On est logiquement amené à penser un peu plus « en rupture » (*out of the box*) par la pression des ressources limitées.
- On est orienté futur (approche prospective) par la réflexion sur les scénarios possibles:
 - que puis-je faire ? (génération d'idées)
 - quelle pertinence de ces idées ? (scénarios sur les états du monde futurs)
- Comme la méthode est à l'opposé de la planification, on revisite plus souvent le processus de choix stratégique: on peut tenir compte de nouvelles données et on s'autorise des essais et erreurs (au lieu de rester enfermé dans la croyance en l'optimisation).

Retour sur la définition

La créativité suffit-elle pour innover?

- Sternberg: *nouveauté* et *pertinence*
- Il manque la dimension de l'*acteur*...

Proposition: le triangle de la créativité



Evolution de l'entreprise,
de la société,
de la formation

Evolution de l'entreprise

- Contexte d'innovation permanente – et pas seulement dans la high tech.
 - On a donc besoin d'entrepreneurs (pour créer des entreprises (*entrepreneurship*) mais aussi pour porter le changement dans les entreprises existantes (*intrapreneurship*)
- Remise en cause du salariat et du contrat de travail traditionnel (CDD, externalisation, gratification au résultat plus qu'à l'effort...)
- Développement de la gestion par projet
- Nouveaux modèles de management de type californien (*microsoft, apple, google...*):
 - hiérarchie plus plate
 - autonomie et confiance plutôt que contrôle
 - créativité

Préparer les jeunes à un régime d'innovation permanente

- Les rendre créatifs : produire plus d'*entrepreneurs* potentiels, mais des entrepreneurs au sens large:
 - - fonder une entreprise (même dans un domaine qui n'est a priori ni *high tech* ni relevant des *industries créatives*)
 - - porter le changement dans une organisation existante (intrapreneurship)
 - - entrepreneurs de la science, de la culture, des arts
 - - initiateurs d'activités sociales innovantes (société civile)

Quelques réflexions sur la créativité dans l'éducation

- Vieux problème de l'approche *adéquationniste* en matière de formation): faut-il donner aux élèves les compétences professionnelles les plus précises possibles en observant la demande actuelle ou prévisible du marché du travail? (*cf l'histoire ancienne du Céreq*)
- Il vaut sans doute mieux préparer les jeunes à un avenir *imprévisible* dont ils devront être les *acteurs*: compétences ou méta-compétences? (*cf Bateson, peut-être, pour réconcilier cet objectif avec les apprentissages classiques*)
- Innover c'est *penser en rupture*. Comment peut-on bien s'y prendre pour éduquer à penser en rupture? Aborder directement cette question en termes de contenu des enseignements, n'est-ce pas affronter une contradiction insurmontable? (*créer c'est désapprendre, mais pour cela il faut déjà avoir appris; d'un autre côté, se peut-il qu'on apprenne trop?*)

Connaissance et créativité

- Les connaissances c'est important mais pas suffisant: la créativité c'est aussi du **savoir-être**.
- Les connaissances personnelles vont devenir de plus en plus importantes relativement aux connaissances standardisées
- Les diplômes sont une bonne clé d'entrée, mais après on est jugé sur autre chose (et aux diplômes scolaires vont aussi se rajouter des certifications décernées par les entreprises)
- Un créatif (artiste, inventeur, chercheur, entrepreneur...) c'est quelqu'un qui a des **connaissances** mais qui est aussi capable de **visions**.

Evolution de la société

- Côté **demande**: le monde du travail se modifie considérablement et il faut anticiper une demande de travail (offre d'emploi) différente de ce qu'on a connu jusqu'à présent:
 - qui emploie? (secteurs)
 - pour quoi faire? (qualifications professionnelles)
 - comment? (compétences dans un sens plus large)
- Côté **offre**: culturellement, les jeunes générations évoluent assez vite. On parle de la génération Y, mais la Z se profile déjà. Cela implique des attitudes différentes à la fois dans le milieu éducatif et dans l'entreprise.
- Ces deux mutations sont en résonance et cela va bouleverser le monde du travail, la nature des organisations, le système éducatif...

Quelques réflexions sur la créativité dans l'éducation (suite)

- Doser apprentissages **formels** et **informels** est sans doute une solution au paradoxe précédent. Mais quelles sont les activités qui développent le mieux la production par les individus de leur propre savoir et de leur capacité d'initiative?
- L'analyse de l'approche par l'*effectuation* montre quelques facettes importantes à prendre en compte dans l'éducation:
 - Ne pas traumatiser en sanctionnant de manière inadéquate l'erreur; favoriser la **prise de risque** raisonnée.
 - Encourager la **sérendipité**.
 - Développer l'**imagination** (pas seulement par les disciplines artistiques, mais aussi par la réflexion sur les futurs possibles du monde).
 - Entraîner aux **jeux d'acteurs**.



Merci de votre attention