

## CRÉATIVITÉ ET LEADERSHIP DES GROUPES DE RECHERCHE

[Jean-Jacques Pluchart](#)

Lavoisier | « [Revue française de gestion](#) »

2006/4 n° 163 | pages 31 à 44

ISSN 0338-4551

DOI 10.3166/rfg.163.31-44

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-4-page-31.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



# Créativité et leadership des groupes de recherche

**La recherche porte sur l'influence de l'exercice du leadership sur le potentiel de créativité et sur le processus de création des groupes-projets chargés de concevoir des produits de haute technologie. Le cadrage du champ de la recherche, la construction de sa problématique et la formulation des hypothèses sont basés sur un état de l'art portant sur les notions de leadership et de créativité au sein des organisations. Les observations contribuent à une meilleure intelligibilité des modes de pouvoir, des systèmes de valeur, des styles de comportements et des traits de caractères des leaders des groupes de projet engagés dans des processus d'innovation.**

« **À** la question de savoir pourquoi certains projets d'innovation réussissent et d'autres échouent, nous pensons que la réponse exige une étude longitudinale du processus social et politique par lequel certaines personnes se considèrent comme investis par l'organisation d'une mission créatrice. » (Van de Ven, 1986).

Depuis le milieu des années 1970 – marqué par l'émergence de l'ère post-industrielle – le management de l'innovation a focalisé l'attention des chercheurs, des entrepreneurs et des managers, qui ont progressivement élargi leurs champs respectifs d'observation et d'action. Quoique foisonnantes, leurs interrogations ont rarement porté sur les déterminants intrapsychiques ou psychanalytiques de la création individuelle et/ou collective, et, plus particulièrement, sur les interactions entre l'exercice du leadership de groupes-projets de recherche et la créativité de leurs membres. La création soulève en effet des problématiques transversales d'ordres à la fois économique, sociologique, psychologique et psychanalytique (Pages *et al.*, 1998; Amado, 1997, 2003). Elle suppose une mobilisation et une régulation par un leader des ressources psychiques de chaque acteur-projet et des compétences collectives de l'ensemble du groupe-projet.

La présente recherche s'efforce d'identifier et de valider les déterminants du leadership *a priori* les plus favorables à la créativité d'une équipe de recherche. Elle teste plus particulièrement l'hypothèse selon laquelle les fondements de la légitimité d'un leader constituent les principaux leviers du potentiel de créativité et du processus de création du groupe. Le cadrage du champ, la construction de la problématique et la formulation des hypothèses de la recherche, ont été réalisés à partir d'une revue de littérature des principaux apports des écoles de pensées relatives au leadership et à la créativité au sein des organisations. Les hypothèses ont été posées puis testées à partir d'études de cas appliquées aux processus de développement des nouvelles mémoires informatiques dynamiques à accès aléatoires (Dram) par le conglomérat (ou *chaebol*) coréen Samsung au cours des années 1980 et 1990. Ces inventions – mythifiées par les scientifiques et les managers coréens – ont permis l'avènement de Samsung au premier rang mondial des fabricants de mémoires informatiques, face notamment au groupe américain Intel (Burgelman, 1994), mais elles ont également contribué, au cours des années 1990, à créer une dynamique favorable à l'innovation au sein des principaux groupes industriels du pays. Les résultats de l'observation viennent relativiser l'influence des modes de pouvoir, des systèmes de valeur, des traits de caractères et des styles de comportements des leaders, sur la capacité créatrice d'un groupe de recherche. Ils mettent notamment en lumière l'influence du statut du leader légitimé par le groupe comme héritier de l'histoire de l'entreprise et comme exécuteur du désir de son fondateur. La recherche a été

complétée par une analyse critique des données, des méthodes et des acquis de la recherche. Elle a été prolongée en conclusion par une réflexion sur la portée et les limites d'une approche intrapsychique de la création collective.

## I. – LEADERSHIP ET CRÉATIVITÉ : UN ÉTAT DE L'ART

### 1. Les dimensions sociopsychologiques du leadership

Dans le champ des ressources humaines, la notion de leadership est définie comme une capacité d'influence exercée par un individu sur les comportements d'un groupe social. Selon l'approche béhavioriste (Lewin, 1944; Cyert et March, 1963), le leadership correspond à un style de comportement – plus ou moins autoritaire ou coopératif – adapté aux contraintes d'une mission, aux personnalités d'un groupe et/ou aux valeurs d'un milieu socioprofessionnel : le leader use de coercition, de persuasion, d'exemplarité, de manipulation, etc., afin de piloter un groupe en influençant les comportements de ses membres. Selon la « big man theory of leadership » (Tannenbaum, 1957), elle repose plutôt sur des traits de caractère et des critères morphologiques, considérés par un groupe social comme constitutifs de la personnalité du chef : ambition, courage, jugement, maîtrise de soi, sociabilité, etc., mais aussi, stature, traits du visage, attributs vestimentaires, etc., correspondant aux canons attendus par le groupe (Bass, 1990).

Suivant l'approche situationniste, l'exercice du leadership repose sur l'intelligence pratique du meneur, correspondant à sa « capacité à faire face de manière appro-

prisée à des situations imprévues » (Wagner et Sternberg, 1990). Ainsi, des situations urgentes et/ou risquées exigent un style autoritaire; des situations complexes et/ou incertaines requièrent un style coopératif... (Fiedler, 1978). En phase de lancement du projet, la légitimité du leader repose sur sa seule image, ses compétences n'ayant pas encore été éprouvées par les faits. Cet « état de grâce » peut être prolongé par un « activisme organisationnel » (Brunsson, 1989), consistant pour le responsable à régler les problèmes à leurs sources avant qu'ils ne débouchent sur des conflits ou des crises. Le leader affronte les situations de gestion en s'efforçant d'opérer des « arrangements organisationnels » (Spitz, 1982), de contrôler « l'agenda décisionnel » du groupe et/ou de réguler son système d'information interne et externe (d'Aveni, 1990). Les échecs du leader peuvent être – du moins dans des limites admissibles par le groupe-projet et par sa tutelle – compensés par des succès ou imputés à des événements extérieurs à caractère imprévisible (Burgelman, 1994)<sup>1</sup>.

Divers autres critères ont été retenus afin de caractériser le leadership: le degré d'initiative laissé au leader par son autorité de tutelle; l'atmosphère de la relation entre le meneur et les suiveurs; les contingences diverses (effectif plus ou moins important, degré d'urgence de la mission, budget plus ou moins restreint, etc.) imposées au groupe... Malgré leur intérêt, ces visions contingentes n'en demeurent pas moins partielles ou réductrices, dans la mesure où elles sous-estiment les dimensions psycho-

logique et intrapsychique des relations entre le leader et les acteurs-projets.

Selon Selznick (1957), le leader est un « agent d'institutionnalisation »: il a pour mission de conférer à l'organisation une finalité, un sens et des valeurs, la transformant en institution. Kotter (1992) ajoute: « tandis que le manager pilote l'organisation, le leader conduit le changement ». L'exercice d'un leadership dépendrait ainsi d'un pouvoir légitime (attaché à une position hiérarchique) et de compétences reconnues (fondés sur une expertise et/ou des expériences réussies), mais plus encore d'un pouvoir d'influence. Ce dernier puise sa source dans les capacités du leader à incarner les valeurs du groupe et à susciter des désirs d'identification sur sa personne (« charisme »). Le « leader charismatique » incarne l'univers symbolique du projet (Reitter et Ramanantsoa, 1985); il influence les rituels de l'organisation (Schein, 1995); il stimule les capacités dynamiques du groupe (Teece *et al.*, 1997). Un projet peut être ainsi conçu comme une institution créatrice de sens et d'interprétations (Daft et Weick, 1984). Il s'inscrit dans le temps passé (les histoires contenues dans les représentations) et le temps futur (les visions du projet en devenir). L'organisation est un « instrument rationnel, conçu pour l'organisation d'une tâche », tandis que l'institution est « le produit naturel des besoins et des pressions collectifs, un organisme qui réagit et qui s'adapte » (Selznick, 1957). Par cette action de dédoublement, « l'organisation acquiert un sens fondé sur les fonctions sociales et psychologiques

1. Burgelman R. A. (1994) analyse l'échec du fabricant de semi-conducteurs Intel dans le domaine des mémoires Dram, face à Samsung.

qu'elle remplit; ce faisant, elle est valorisée pour elle-même... elle est ainsi soumise à une rationalité distincte de celles de ses membres » (Selznick, 1957). Cette rationalité est qualifiée de « nouvelle main invisible » par Crozier (1977).

Par cette vision du leadership, Selznick intègre en fait des notions essentielles de psychanalyse, rejoignant Freud (1913), qui établit des analogies entre certains traits de la psychologie individuelle et les caractères d'une organisation. Le leader a un statut de fondateur, figure symbolique imprimant à un projet son modèle de pouvoir, mais aussi, sa dynamique psychologique propre. Il introduit son système de valeurs dans le projet, à partir de signifiants qui se répètent (même après son départ) dans un discours porteur de sens. Par ce processus, il confère au projet sa propre structure psychique, indépendante de celles de ses différents acteurs (Ketz de Vries et Miller, 1984; Zaleznik, 1989). Mais il réactive également la figure originelle du « père de la horde », les idéaux pionniers du groupe, la mémoire enfouie d'un fonctionnement collectif archaïque... Il incite les acteurs du groupe à remonter aux sources du projet, à retrouver l'énergie créatrice primordiale, à recouvrer la liberté originelle d'entreprendre (Lodhal et Mitchel, 1980). L'instinct, le désir et l'émotion peuvent être ainsi réintroduits dans l'univers rationnel et normatif du groupe. Mais il peut également provoquer ainsi une certaine régression des membres du groupe. L'institution a des modes de fonctionnement pouvant s'opposer aux logiques individuelles. Les réactions des acteurs sont conditionnées par leurs distances intellectuelle et émotionnelle vis-à-vis du groupe incarné par son leader; elles peuvent ainsi passer de la soumission pas-

sive à la contestation active. La diversité des personnalités des acteurs-projets est génératrice de conflits émotionnels qui ne contribuent à la création collective qu'à la condition d'être régulés par le leader du groupe (Pelled *et al.*, 1999). Ces contradictions sont à l'origine des notions de « folie organisationnelle » (March, 1976), « d'ambiguïté organisationnelle » (March et Olsen, 1976), de « dynamique émotionnelle » (Long, 2000)... L'exercice du leadership aurait donc une fonction transactionnelle dans un projet conçu comme une organisation; il aurait une fonction transformationnelle au sein d'un projet engagé dans un processus d'institutionnalisation (Hackman, 1984; Bass, 1990).

Mais la notion de leadership a été également enrichie par les recherches sur le concept de confiance. Hamel (1991) et Ring et Van de Ven (1992) montrent que, dans les projets de R&D, une coopération spontanée entre chercheurs est préférable à toutes autres formes d'organisation, à condition qu'ait été atteint un niveau suffisant de confiance mutuelle. Cette dernière repose sur les perceptions croisées des compétences et des comportements des acteurs-projet; cette perception est directement influencée par le statut du leader et son style d'exercice du leadership (Ingham, 1997).

## **2. Les ressorts psychiques de la créativité**

Dans le cadre de l'entreprise, les idées nouvelles doivent répondre à des critères scientifiques, être techniquement réalisables et avoir une valeur économique et sociale. Elles sont le plus souvent issues de projets de recherche, caractérisés notamment par « leurs processus non répétitifs, leur incer-

titude élevée, la forte influence des variables exogènes et des cash-flows négatifs » (Declerck *et al.*, 1983). La créativité en entreprise est définie comme une capacité à concevoir des produits et des procédés nouveaux. Cette capacité ne résulterait ni complètement du hasard ni intégralement d'une démarche scientifique (Storr, 1972; Souder, 1987). Elle reposerait plutôt sur une activité inventive, impliquant des connaissances, des compétences et une motivation de la part des acteurs de l'organisation. Le produit ou procédé nouveau doit répondre à la fois aux besoins de l'entreprise (et des ses clients) et au désir de créer exprimé par ses chercheurs. Selon l'approche de Bachelard (1970), le produit nouveau peut être décrit deux fois : « une fois comme on le perçoit, une fois comme on le pense ». « Il y a toujours un sens qui déborde l'usage de l'objet » (Barthes, 1985). Son origine est autant dans la rationalité du besoin du marché que dans l'irrationalité d'un désir inconscient du chercheur. Les idées créatives apparaissent rarement par déduction logique ou par induction spontanée, mais plutôt par associations d'idées anciennes et/ou de traces mnésiques laissées par des expériences vécues par les chercheurs ou héritées de générations antérieures. Cette association s'inscrit, selon Lubart (1994), dans un processus de création découpé en quatre phases :

- de préparation, portant sur le travail conscient de définition d'une problématique et de recueil d'une masse critique d'informations utiles à sa résolution ;
- d'incubation ou de fibrillation, consistant en une activité mentale inconsciente d'associations entre les données essentielles et accessoires de la problématique ;

- d'illumination, marquée par la préconscience et l'accès à la conscience de l'association la plus créatrice ;

- de vérification, correspondant à la phase consciente de test de la faisabilité de l'idée en fonction de critères imposés par les environnements socio-économiques constitués par le milieu professionnel et le marché.

Cette approche séquentielle accorde une importance particulière aux sources intrapsychiques de la création. Freud (1908) assimilait la création à un jeu d'enfant, ce dernier refaisant le monde à sa fantaisie, par la construction de nouveaux rapports entre les objets du monde réel. La recherche de rapports logiques entre les objets d'un univers et/ou les séquences d'un processus, permet de passer du stade du fantasme à celui de la création. La transition du stade d'incubation à celui d'illumination correspond au passage du système inconscient contenant les investissements d'objets, au système préconscient-conscient de représentations traduites en discours. La représentation inconsciente est investie d'énergie psychique et cherche à accéder à la conscience par association à un langage. Lorsque le moi refoule la représentation inconsciente, celle-ci ne peut être verbalisée, le désir du sujet ne peut être libéré et son identité ne peut être construite (Freud, 1915). Winnicott (1971) définit la création comme une double reconstruction – inconsciente puis consciente – de l'espace entre le sujet et son environnement. Stapley (1996) précise que la création résulte d'un passage du monde intérieur imaginaire de l'inconscient (processus primaire) au monde extérieur réel de la conscience (processus secondaire). Mc Dougall (1993) compare le créateur à un volcan, dont l'énergie enfouie, trop longtemps contenue, est révélée bruta-

lement à son environnement par une explosion difficilement prévisible et maîtrisable. Cette énergie peut être libérée précocement ou tardivement; elle peut s'avérer destructrice plutôt que créatrice de valeur; elle risque de ne pouvoir être canalisée dans le sens attendu par l'organisation et/ou le marché. Cette transition comporte divers risques de natures sociale et psychologique: elle suscite anxiété et souffrance chez le créateur, dont elle construit l'identité et engage la légitimité sociale. La conscience du chercheur est principalement fondée sur la crainte de n'être pas reconnu par son milieu socioprofessionnel, tandis que celle de l'entrepreneur – incarné par le leader – repose sur la crainte de ne pas être suivi par le marché.

Le pilotage d'un projet créatif aurait donc pour objectif de réguler cette transition entre processus primaire et secondaire. Il viserait également à concilier les exigences respectives du milieu et du marché. Il exigerait un statut particulier du leader et un certain style d'exercice du leadership, dont, à la lumière d'une approche intrapsychique de la création, la présente recherche s'efforce de revisiter certaines dimensions.

## II. – LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE, LES DONNÉES DE L'ÉTUDE DE CAS

La problématique de la recherche, dont la visée est exploratoire, porte sur les interactions entre leadership et créativité dans un environnement concurrentiel. L'observation a pour objectif d'identifier certains facteurs-clés de succès des projets créatifs, liés aux statuts, aux personnalités et aux comportements des leaders des groupes innovants. Elle s'efforce de tester plus particu-

lièrement l'hypothèse selon laquelle la création doit être pensée comme un désir collectif « institué » par un leader, et qu'en conséquence, c'est plus son statut que ses traits de personnalité et son style de comportement, qui influe sur les capacités créatrices du groupe.

### 1. La méthodologie de la recherche

La méthodologie de la recherche passe par une approche qualitative d'un terrain original. Elle croise deux types de données: documentaires sur l'environnement des projets analysés, empiriques sur les dynamiques de ces derniers. Deux vagues d'entretiens semi-directifs ont été notamment conduits à la fin l'année 2000 – grâce à l'appui d'un chercheur de l'université coréenne de Yonsei – avec deux leaders et deux membres de groupes de recherche. Les matériaux recueillis ont fait l'objet d'une analyse classique de contenu. Les thèmes traités ont porté successivement sur les missions et les contraintes des groupes-projets, leurs organisations respectives, puis les rôles, les statuts et les comportements respectifs des leaders et des acteurs, à chaque phase du développement des projets.

### 2. Les données de l'étude de cas

Les cas observés portent sur les projets de développement de nouvelles générations de mémoires informatiques par le groupe coréen Samsung au cours des années 1980 et 1990. Ces projets ont été considérés par l'industrie occidentale de la micro-électronique comme un succès exemplaire de la R&D asiatique et comme un modèle d'organisation de groupes-projets innovants. La stratégie innovatrice de Samsung Electronics, premier fabricant mondial de

mémoires informatiques dynamiques à accès aléatoire (Dram)<sup>2</sup>, est représentative de l'approche adoptée par les conglomérats coréens (ou *chaebols*), afin de conquérir de nouvelles niches technologiques. Jusqu'à la fin des années 1960, la Corée du Sud a été un pays-atelier, essentiellement voué à l'assemblage de circuits électroniques pour le compte de filiales de groupes américains (Fairchild, Motorola, Control Data, etc.), sans captation possible de leurs technologies. La première firme indépendante locale, Korea Semi Conductor, a été créée en 1974 par Kidong Kang, puis rachetée par Samsung. Au cours des années 1980, Samsung se rapprocha de PME américaines (Micron Technology, Zyrex, AST, etc.), afin de constituer sa propre équipe d'ingénieurs. Pour développer une nouvelle génération de mémoires (Dram 64 K), la direction du groupe expérimenta en 1983 une pratique spécifique de l'ingénierie concurrente (*concurrent engineering*): elle mit en place deux groupes de projets rivaux – bénéficiant de larges délégations de pouvoir – localisés respectivement aux États-Unis, dans la Silicon Valley, et en Corée du Sud, à Séoul. La première équipe était dominée par un leader et des chercheurs américains, la seconde par un meneur et des ingénieurs coréens. Les deux équipes, mobilisées en permanence pendant six mois dans leurs laboratoires, étaient pilotées suivant une procédure d'urgence. Chacune de ces équipes – respectivement américaine et asiatique – était animée par une dynamique propre, directement imprimée par les valeurs incarnées par son leader. À

l'échéance fixée par la direction générale du groupe, les résultats des travaux des deux groupes-projets étaient comparés, et une synthèse de leurs apports créatifs jugés les plus pertinents était réalisée par une nouvelle équipe constituée de membres des deux groupes initialement rivaux. Les recherches étaient donc conduites suivant une démarche de coopération-concurrence. Grâce à cette organisation, Samsung Electronics devint en 1984 le troisième producteur mondial de semi-conducteurs, après les États-Unis et le Japon. Il monta une structure identique pour développer les Dram 256 K. Il acquit la licence d'exploitation d'un brevet déposé par son partenaire américain Micron Technology et mit au point un procédé original de fabrication de nouveaux circuits, qui furent commercialisés dès 1986. Poursuivant sa course en avant, Samsung Electronics engagea, de 1986 à 1988, de nouvelles équipes concurrentes, chargées de mettre au point des mémoires Dram 1 M puis Dram 4 M. Au début des années 1990, la recherche dans le domaine des semi-conducteurs fut érigée en priorité stratégique par les dirigeants du *chaebol*. Samsung parvint pour la première fois à devancer ses concurrents occidentaux et japonais dans les mémoires Dram 64 M et 256 M. Elle fut ainsi un des premiers groupes coréens à parvenir à substituer la démarche traditionnelle de captation d'inventions occidentales et japonaises (ingénierie inversée ou *reverse engineering*) par une démarche d'ingénierie concurrente originale.

2. *Dynamic Random Access Memory*, dont les capacités sont mesurées en kilobits (K) ou en mégabits (M).

### III. – LES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Les restitutions des entretiens avec un leader et un acteur-projet coréens, d'une part, et un leader et un acteur-projet américains, d'autre part, laissent apparaître de profondes différences entre les statuts des leaders et des suiveurs, le statut de l'objet des recherches et le processus de création collective.

#### 1. Les statuts et comportements des leaders

Dans l'équipe localisée à Séoul, le leader a été sélectionné dans le sérail du *chaebol* pour ses compétences et son expérience, mais surtout pour ses capacités à traduire en actes les « valeurs-sources fondatrices de l'organisation », c'est-à-dire les valeurs de défi et de sacrifice incarnées par le fondateur du groupe Samsung. Par sa promotion à la tête du groupe de recherche, il a été investi de l'héritage confucéen du fondateur, reposant sur des valeurs d'autorité, de solidarité et d'ouverture modérée au changement. Par ses comportements et ses discours, il s'est comporté en « représentant référent » (Callon et Latour, 1996), il a rempli sa mission d'institutionnalisation du projet conformément au sens indiqué et aux désirs exprimés par l'entrepreneur originel (fondateur du groupe en 1938). Eu égard aux enjeux stratégiques et aux contraintes exceptionnelles liés au projet, le meneur coréen était convaincu que l'innovation ne pouvait être issue d'un processus démocratique, mais « d'épreuves de force » – pouvant passer par des conflits interpersonnels violents – au cours desquelles il devait exercer son pouvoir sur son groupe. Les traits de sa personnalité comme son style

autoritaire correspondaient à son statut de légataire de l'héritage du fondateur disparu. Ces choix ont été notamment justifiés par les observations de Clark et Fujimoto (1991), qui ont montré le rôle décisif des directeurs de projet à fort statut (*heavy weight product managers*) dans le processus de conception des nouveaux produits.

Également héritiers – mais d'expériences multiples d'entreprises différentes de Samsung Electronics – le leader américain a en revanche plutôt construit des relations type client-conseil avec les autres chercheurs des groupes implantés à Silicon Valley. Il s'est comporté en « représentant consultant » (Callon et Latour, 1996), s'efforçant de substituer à la démarche d'institutionnalisation du désir du fondateur un processus de rationalisation procédurale. Il a cherché, selon la formule d'Enriquez, « à mettre de l'ordre partout et de l'histoire nulle part ». Il s'est attaché, par une démarche de maïeutique, à faire prendre conscience aux membres du groupe, de l'intérêt (ou de la supériorité) des concepts et des méthodes issus des expériences d'autres entreprises et d'autres projets similaires. Il a suscité des résistances au changement de la part de certains membres du groupe, mais a provoqué chez d'autres chercheurs, des sursauts d'énergie créatrice au cours des phases inconscientes de la création, et des levées du refoulement lors des phases d'extériorisation des objets. Il a exercé des rôles de « mois rationalisant face aux ça irrationnels » des groupes de travail (Toussaint, 2000).

Les observations ont dans l'ensemble montré que, dans le cadre du groupe coréen, les sens cachés des nouveaux produits ont été mieux révélés par les démarches d'institutionnalisation du désir (ou des fantasmes)

du fondateur, mais que les nouvelles fonctionnalités des produits ont été mieux mises à jour par les actions de rationalisation engagées dans les équipes américaines.

## 2. Les statuts et comportements des suiveurs

Les comportements des suiveurs membres des groupes de projets, semblent avoir été directement influencés par les statuts des leaders. Au sein du groupe coréen, les chercheurs ont subi en apparence des régressions psychiques plus marquées que dans les équipes américaines, en raison de leurs situations de plus grande dépendance au groupe et à leur leader. Les processus plus contraignants (et parfois plus violents) d'institutionnalisation du désir collectif les ont plus naturellement conduits à extérioriser (ou subordonner) leurs surmois au profit du leader. Leurs personnalités et leurs expériences passées au service de Samsung ont probablement contribué à limiter leur résistance à l'exercice autoritaire du leadership. Cette observation rejoint celle de March (1976), selon laquelle « une régression de l'acteur au sein d'un groupe libère ses forces créatrices, comme pour livrer à l'organisation de la matière brute, qu'elle se charge ensuite de mettre en ordre ».

La dynamique collective, enracinée dans l'histoire du groupe et stimulée par la rivalité avec l'équipe américaine, a plutôt favorisé la production inconsciente mais a pu, par refoulement, partiellement empêcher sa transformation en conception consciente. En revanche, au sein du groupe américain, le statut du leader a favorisé les conflits entre le moi de chaque acteur et le surmoi du groupe, et a ainsi encouragé la lutte contre la régression par une résistance à la volonté du leader.

## 3. Le statut de l'objet

L'objet de la recherche recouvre des notions et présente des statuts différents selon les disciplines de la gestion d'entreprise : selon les économistes, il est activé par son utilité ; selon les sociologues, il est désactivé par le sens dont il est chargé ; selon les psychologues et les analystes, il est « l'objet » d'un désir inconscient, la source de satisfaction d'une pulsion, la représentation d'un fantasme... L'objet soulève une des problématiques centrales de la psychanalyse : il est un « lieu de projection » pour Freud (1910), « l'indice d'un manque » pour Lacan (1966), un « nœud de significations » pour Baudrillard (1983), une « métaphore » pour Barthes (1985)... Dans le cadre de la recherche, le statut de l'objet recherché a été perçu différemment d'un groupe à l'autre. L'équipe coréenne l'a plutôt chargé de sens cachés qui ont contribué à le désactiver, tandis que le groupe américain lui a attribué des fonctionnalités nouvelles qui l'ont activé. Les sens psychique et social de l'objet semblent l'avoir emporté au sein du groupe local (internalisé) ; son utilité semble avoir été privilégiée par le groupe étranger (externalisé) au détriment de ses sens profonds. Sous l'influence du leader coréen, le premier a détourné le sens initial de l'objet, d'anciennes fins jouant le rôle de moyens, les signifiés devenant des signifiants. La modification du statut de l'objet ainsi opérée a contribué à le transformer en fantasme, puis, après son accès à la conscience du chercheur, en idée verbalisée incarnant le fondateur. La création de chaque nouveau produit (nouvelle génération de Dram) a contribué à réactiver la mémoire du fondateur et à institutionnaliser son fantasme originel. Dans le groupe coréen, en raison du

statut internalisé de son leader, l'objet issu du processus de création a donc été plus marqué par l'histoire vécue de l'organisation qui l'a conçu et de l'entrepreneur qui l'a fondée (Anzieu, 1984). Au sein de l'équipe américaine, sous l'effet d'un leadership externalisé, le rapport entre le sujet et l'objet a été reconstruit, l'objet étant recréé plus en fonction de ses finalités et des histoires idéalisées des organisations étrangères qui lui ont servi de modèles (ou de « mythes importés », selon la formule de Zaleznik (1996)). La synthèse finale des recherches des deux équipes a permis de dégager une synergie entre ces deux sens complémentaires de l'objet.

#### 4. Le processus de création collective

Les entretiens laissent toutefois apparaître que les comportements respectifs des leaders coréen et américain ont induit des processus de création respectivement « volcaniques » et « maïeutiques » (Mc Dougall, 1995). Leurs comportements ne sont pas demeurés figés dans le temps, mais ont évolué d'une séquence à l'autre du processus de création.

Au cours de la phase préparatoire de veille et de questionnement, le meneur coréen a adopté un double positionnement de guide et d'arbitre, s'attachant principalement à symboliser (notamment par des métaphores) le processus créatif. Au cours de l'étape d'incubation, il a activé le champ émotionnel des chercheurs grâce à une pression exercée par répétitions des enjeux du projet, par la rivalité entre les équipes et par le respect des valeurs fondatrices du groupe. Il a ainsi focalisé les pulsions

agressives des acteurs du projet. Il n'a pas cherché à réguler ce processus, mais, au contraire à l'activer, afin d'amplifier la montée de l'énergie créatrice et de favoriser sa libération (rejoignant les préconisations de Mc Dougall, 1995). Lors des séquences d'extériorisation des représentations d'objets, il a favorisé leur verbalisation par une relation de conflit-coopération, assurant une fonction cathartique<sup>3</sup> au sein de l'équipe. Le processus de création a ainsi été soumis à une « mise en scène spontanée », marquée par une alternance de pensées, de paroles et d'actes conflictuels ou guerriers (ludiques ou violents) et d'actes coopératifs ou pacifiques, rejoignant ainsi les observations d'Alter (2000), selon lesquelles l'innovation est d'origine conflictuelle, car elle est souvent engendrée par des acteurs ayant des finalités et des valeurs contradictoires.

En phase d'initialisation du projet, l'animateur américain s'est plutôt comporté en conseiller, en médiateur et en ordonnateur d'une « mise en scène calculée ». Au cours de la séquence de fibrillation du projet, il s'est attaché à déceler les signaux faibles de la création, exprimés sous diverses formes de manifestation de l'inconscient de chaque chercheur : actes manqués, décompensations, somatisations, stress, évitements, etc. Au cours de la phase de verbalisation, il a mené une action de filtre (refoulant leurs propres pulsions), orientée vers une formulation rationnelle. Au cours de la phase de contrôle, il a exercé un rôle de normalisateur en introduisant des méthodes rigoureuses dans les études de faisabilité des concepts-projets.

3. Action thérapeutique de décharge des affects pathogènes et d'inversion d'un processus pathologique.

## CONCLUSION ET OUVERTURE

Ces restitutions issues d'une démarche exploratoire appliquée à des échantillons réduits d'acteurs interrogés, encadrés dans des environnements socioculturels distancés, invitent à avancer des conclusions à la fois provisoires et prudentes. Les résultats parfois ambigus ou ambivalents des analyses de contenus conduisent également à éviter toutes généralisations hâtives sur les statuts, les personnalités et les comportements des leaders, les plus favorables à la création collective.

Toutefois, l'observation de terrain montre que, dans les deux cas analysés, les leaders exercent des rôles essentiels de promoteurs du changement dans l'entreprise. Le chercheur engagé dans un projet est partagé entre sa volonté d'intégration au groupe et sa quête d'autonomie ; la première l'identifie à son organisation de tutelle, la seconde à son métier ; la première rappelle le chercheur à un impératif de rentabilité économique, la seconde à des exigences scientifiques et techniques. Le leader du groupe de projet doit donc réguler en permanence cette tension et rechercher une convergence entre ces deux attracteurs. Le leader a donc un rôle paradoxal : il est à la fois manager et entrepreneur (Quinn, 1988), pilote et visionnaire (Kotter, 1999), référant et consultant (Callon et Latour, 1996). L'étude confirme également l'existence de dynamiques psychologiques relativement autonomes des groupes de recherche, plus ou moins animés par l'esprit du fondateur de l'entreprise. Elle met ainsi en lumière la position vulnérable des chercheurs, soumis

à l'autorité des leaders et engagés dans des processus plus ou moins régressifs au sein des groupes. Elle souligne la nature fondamentalement ambivalente du produit recherché, qui, d'objet de plaisir activé par une pulsion créatrice, doit devenir un objet utile répondant à un besoin. Elle fait apparaître, à la suite de Fogel (1988), que, dans l'ensemble, le leader contribue, par sa personnalité et son comportement, à institutionnaliser le désir du groupe, mais que c'est son statut de leader internalisé (héritier de la mémoire du fondateur) ou de leader externalisé (dépositaire d'expériences étrangères à l'entreprise) qui semble le plus directement influencer l'attribution de sens à l'objet et, indirectement, le processus créatif du groupe de recherche. Elle montre enfin l'évolution nécessaire du rôle du leader en fonction des différentes phases de ce processus créatif, accréditant indirectement l'approche situationniste du leadership. Ces observations viennent éclairer les préconisations des certains consultants en innovation : « dans un groupe de recherche, il s'agit d'abord de valider la légitimité du problème<sup>4</sup> », « entre deux projets de recherche, est-ce bien l'outil (de *knowledge management*) qui fait la différence?... N'est-ce pas plutôt l'attitude que l'on adopte face à la créativité<sup>5</sup> »... En revanche, la relation observée entre leadership et créativité contrevient à certains poncifs de la recherche, selon lesquels « un chef de projet doit être d'abord intuitif, adaptable à plusieurs disciplines, possédant l'art de stimuler l'imagination de ses collaborateurs<sup>6</sup> ».

4. Esnault, « passer d'une notion vague à un projet construit », *La Tribune*, 17 décembre 2001, p. 29.

5. Stern, « comment avoir et développer des idées dans l'entreprise », *La Tribune*, 17 décembre 2001, p. 28.

6. Granoff (fondateur de Kaos, conseil en innovation), cité par *La Tribune*, 17 décembre 2001, p. 28.

Plusieurs questionnements demeurent sans réponses affirmées. Une institutionnalisation du projet par son leader fondée sur une culture ethnocentrée ne saurait, dans un processus de création, être systématiquement écartée au profit d'une démarche technocentrée (selon la formulation de Goodenough, 1971)<sup>7</sup>. L'action d'un meneur-fondateur (héritier naturel des pouvoirs et des valeurs de l'entrepreneur-fondateur) ne saurait *a priori* être plus favorable à la création, que celle d'un leader-consultant (délégué des expériences accumulées par d'autres organisations). Une structure bicéphale – associant à la tête d'une équipe un meneur-fondateur et un leader-consultant – ne saurait être préférée à une organisation duale – du type de celle mise en place par Samsung – reposant sur une rivalité entre deux équipes culturellement différentes au ser-

vice d'un même projet. Une dynamique de conflit-coopération impulsée par un meneur ne saurait être jugée moins efficace qu'un processus d'analyse-transfert initié par un leader. Par ailleurs, si l'organisation se limite à reproduire (ou à « répéter ») – grâce à l'intermédiation des ses leaders-fondateurs –, la structure consciente de son fondateur, comment peut-elle s'adapter aux changements de son environnement ?

Malgré leur instrumentation limitée, les observations exploratoires précédentes montrent enfin, à la suite de Garel *et al.* (2001), que les projets de recherche reposent bien sur des compétences collectives « entrepreneuriales », dont la maîtrise implique un apprentissage organisationnel dépendant notamment des dynamiques psychologiques des groupes de projets, de leurs acteurs et de leurs leaders.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alter N., « Organisation et innovation, une rencontre conflictuelle », *Les organisations, état des savoirs*, Cabin P. (coord), ed. Sciences Humaines, 2000.
- Anzieu D., *Le groupe et l'inconscient, l'imaginaire groupal*, Dunod, 1984, p. 148.
- Bachelard G., *Le rationalisme appliqué*, PUF, 1970, p. 109.
- Barthes R., *L'aventure sémiologique*, Seuil, 1985, p. 252.
- Bass B. M., *Bass and Stogdill's Handbook of leadership*, Free Press, 1990.
- Baudrillard J., *Pour une critique de l'économie politique du signe*, Gallimard, 1983.
- Brunsson N., *The Organization of Hypocrisy*, Wiley, 1989, p. 125-135.
- Burgelman R. A., "Fading memories: a Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, 1994, p. 24-56.
- Callon M, Latour B., «Quelle genre de confiance faut-il accorder à nos dirigeants?», Conférence, École de Paris, 2 octobre 1996.
- Clark K.B, Fujimoto T., *Product Development Performance: Strategy, Organization and Management in the World Auto-industry*, Harvard Business School Presss, 1991.

7. Selon l'approche ethnocentrée, les acteurs du groupe restent attachés à leurs systèmes traditionnels locaux de valeurs ; suivant l'approche technocentrée, ils privilégient l'ouverture aux valeurs universelles des sciences et techniques.

- Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Seuil, 1977, p. 38.
- Cyert R. M., March J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, 1963.
- Daft R., Weick K., "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 2, 1984, p. 284-295.
- D'Aveni R. A., Mc Millan I. C., "Crisis and the Content of Managerial communication", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 1990, p. 634-657.
- Declerck R., Debourse J. P., Navarre C., *Méthode de direction générale: le management stratégique*, Hommes et Techniques, 1983.
- Enriquez E., *De la horde à l'État*, Payot, 1987.
- Fogel I. M., "International or Cross-cultural Projects?", *AACE International Transactions*, 1988.
- Freud S., *Creative Writers and Day Dreaming*, Payot, 1908.
- Freud S., *Cinq leçons sur la psychanalyse*, Payot, 1910, p. 26.
- Freud S., *Totem et tabou*, Payot, 1913, p. 11.
- Freud S., *Group Psychology and the Analysis of the Ego*, Payot, 1921, p. 27.
- Fujimoto T., « Le management de l'innovation: de la recherche à l'enseignement », *Conférence GRESUP*, Paris, 6 avril 1993.
- Garel G., Giard V., Midler C., « Management de projet et gestion des ressources humaines », *cahier du GREGOR*, IAE Paris, 2001.
- Goodenough T., *Culture, Language and Society*, Addison Wesley, 1971.
- Hackman J. R., "A normative Model of Work Team Effectiveness", *Yale school of management*, 1984.
- Hamel G., "Competition for Competence and Interpartner Learning within Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, 1991.
- Ingham M., "The Role of Trust in R&D partnership: some Insights drawn from the case IBA-Sumitomo", *14<sup>th</sup> EAMSA Conference*, 1997.
- Kavaler-Adler S., *The Compulsion to Create*, Routledge, 1993.
- Kets de Vries M. F. R., Miller D., *The Neuronic Organization*, Jossey Bass, 1990.
- Kotter J. P., "What Leaders really do", *Harvard Business Review*, vol. 68, n° 3, 1990.
- Lacan L., *Position de l'inconscient*, Seuil, 1966.
- La Tribune*, 17 décembre 2001.
- Lewin K., "The Dynamics of Group Action", *Educational Leadership*, 1944, p. 195-200.
- Lodhal T., Mitchel S., "Drift in the development of innovative organizations", *the Organization life Cycle*, Kimberly et Miles (eds.), Jossey-Bass, 1980.
- Long S., "The internalized Team: a Discussion of the Socio-emotional Dynamics of Teamwork", *ISPSO Congress*, june 2000.
- Mc Dougall J., *The Many Faces of Eros*, London, Free Association Books, 1995, p. 13.
- March J., "The Technology of Foolishness", *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universität Forlaget, Bergen, 1976, p. 69.
- March J., Olsen J., "Organizational Choice and Ambiguity", *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universität Forlaget, Bergen, 1976, p. 10.

- Missenard A., *Crise, rupture et dépassement*, Dunod, 1990.
- Pelled S., Eisenhardt K. M., Xi K. R., “Exploring the Black Box : an Analysis of Work Group Diversity”, *Administrative Science Quarterly*, 44, 1999, p. 1-28.
- Quinn R., *Beyond Rational Management*, Jossey-Bass inc., 1988
- Reitter R., Ramanantsoa B., *Pouvoir et politique*, Mc Graw Hill, 1985.
- Rice K., “Individual, Group and Intergroup Processes”, *Human Relations*, 22, 1969.
- Ring P. S., Van de Ven A. H., “Structuring Cooperative Relationship between organizations”, *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992.
- Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985.
- Selznick P., *Leadership in Administration*, Raw, Peterson & Co, 1957.
- Spitz C., *The Project Leader : a Study of Task Requirements, Management Skills and personal Style*, Case Western university, 1982.
- Stapley L. F., *The Personality of the Organization : a Psychodynamic Explanation of Culture and Change*, Free Association Group, 1996.
- Stapley L. F., “Leadership : Creativity and Violence”, *ISPSO 1998 Congress*, 1998.
- Storr A., *The Dynamics of Creation*, Penguin, 1972.
- Souder W. E., *Managing New Product Innovations*, Lexington Books, Macmillan, 1987.
- Souder W. E., Song X. M., “Contingent Product Design and Marketing Strategies influencing new Product Success and Failure in U.S. and Japanese firms”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14, n° 1, 1997.
- Souder W. E., Song X. M., Kawamura Y., “America’s Edge in new Product Development”, *Research Technology Management*, 1997.
- Stapley L. F., *The Personality of the Organization : a psychodynamic Esplanation of Culture and Change*, Free Association Books, 1996, p. 65-75.
- Storr A., *The Dynamics of Creation*, Harmondsworth, Penguin, 1972, p. 38.
- Tannenbaum R., Weschler I., Massarik F., *Leadership and Organization*, Mc Graw Hill, 1961.
- Tannenbaum R., Massarik F., “Leadership: a Frame of Reference”, *Management Science*, vol., n° 1, 1957, p. 1-19.
- Teece D., Pisano G. et Shuen A., “Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, p. 509-533.
- Toussaint D., *Psychanalyse de l’entreprise*, L’Harmattan, 2000, p. 75.
- Van de Ven A. H., “Central problems in management of Innovation”, *Management Science*, vol. 32, n° 5, 1986, p. 604.
- Wagner R. K., Sternberg R. J., “Streets Smarts”, *Measures of Leadership*, Klark K. E., Leadership Library of America, 1990, p. 493-504.
- Winnicott D. W., *Playing and Reality*, Harmondsworth, Penguin, 1971, p. 78.
- Yap H. P., Souder W. E., “Factors influencing new Product Success and Failure in small entrepreneurial high-technology electronics Firms”, *Journal of Product Innovation Management*, 11, 1994.
- Zaleznik A., *Learning leadership*, Harper & Row, 1993, p. 234.