

Le leader créatif

PAR LE CAPITAINE DE CORVETTE ANTHONY KENDALL

Le capitaine de corvette Anthony Kendall a servi aux Etats-Unis et outre-mer comme officier aviateur de l'aéronavale et officier de communications aériennes. La spécialité du capitaine Kendall est C³ (consultation, commandement et contrôle) et sa sous-spécialité C²I (commandement et contrôle, renseignement). Il est titulaire d'une maîtrise d'analyse de personnel de la Naval Postgraduate School et participe au programme hors campus de l'école de guerre navale. Le capitaine Kendall remporta en 1984 le concours d'articles sur le commandement du US Naval Institute.



La préparation professionnelle et intellectuelle est l'un des principaux défis auxquels doit faire face un officier. On peut toutefois observer une tendance à ignorer ou minimiser ce défi et à ne progresser que jusqu'au niveau qui satisfait les exigences minima d'aujourd'hui. Même si une telle généralisation est peut-être injuste pour certains, il ne fait aucun doute qu'un

certain nombre d'officiers ont appris à n'anticiper que les demandes de routine et ont été conditionnés à réagir, pas à agir. Le rôle des forces armées n'est pas d'accomplir des tâches de routine mais de réagir rapidement et comme il convient à des crises avec un maximum d'efficacité.

Cet article met l'accent sur la nature de la créativité : la façon de la reconnaître, son objet

et ses rapports avec le corps des officiers, le besoin auquel elle répond. En reconnaissant et en encourageant le talent créateur, les forces armées peuvent augmenter leur efficacité qui, en fin de compte, contribue au bien-être du pays. La guerre nucléaire, conventionnelle et non conventionnelle représentera sans aucun doute un défi mais l'officier qui fait preuve de souplesse et réfléchit peut le relever en assurant un commandement créatif.

Les leaders efficaces doivent posséder deux types de créativité pour commander et pour prendre les bonnes décisions. Le premier est la créativité intuitive, c'est-à-dire tactique, à court terme. Ce type de créativité peut représenter un élément clé du commandement au combat. Le deuxième type est la créativité réflexive, c'est-à-dire stratégique, à long terme. Sans la créativité réflexive, un officier manquera d'intuition et ne pourra probablement pas percevoir l'avenir. Cet article examine les deux types de créativité et ce qui arrive quand l'un ou l'autre est absent dans le corps des officiers.

Le corps des officiers de toutes les Armes a été maintes et maintes fois saisi par la surprise lorsque des guerres ou des crises importantes ont éclaté. Lors d'une crise, la courbe de demande se déplace et les exécutants marginaux deviennent un handicap, en particulier s'ils occupent des postes de responsabilité. Un général de l'armée de Terre succomba à la *routine* lors de la bataille de St. Vith lorsque les troupes qu'il commandait furent décimées par une féroce contre-attaque allemande.

Arrivé à la cinquantaine, il avait passé toute sa vie – un quart de siècle de celle-ci – à se préparer à la guerre. Année après année, lorsqu'on avait pensé à l'armée comme refuge pour imbéciles ou fainéants, il avait participé laborieusement aux défilés matinaux sous le soleil implacable du Texas, participé à de longues marches dans la semi-obscurité de manœuvres exécutées dans le Midwest, fait face aux regards renfrognés pleins de ressentiment des deux générations de jeunes soldats qu'il avait épinglés pour maudire un sergent ou ne pas saluer, écouté cent fois les mêmes bavardages éculés dans les clubs des officiers – pour s'apercevoir en une courte semaine qu'il était un raté.¹

Après Pearl Harbor, comme dans le cas de nombreuses autres guerres et crises, se produisit un exode massif d'officiers qui avaient passé leur vie dans les forces armées mais prirent leur retraite quand on avait le plus besoin d'eux ; la guerre les avait trouvés mal préparés intellectuellement pour faire face aux réalités de l'imprévu. On peut dire que l'assaut de la guerre s'apparente aux premières tempêtes de neige d'un hiver rigoureux – les branches les moins solides tombent de l'arbre mais les autres survivent. Un exemple d'officier sérieux qui s'adapta, survécut et fit preuve de créativité réflexive est le lieutenant (futur amiral) F. H. Michaelis. Après l'attaque inattendue de Pearl Harbor, Michaelis réévalua sa carrière et ses objectifs et surmonta sa fixation sur la guerre de cuirassés. Il devint pilote de l'aéronavale et connut une grande réussite dans son nouveau rôle.² Le rythme rapide propre à la guerre nucléaire et au terrorisme pourrait toutefois ne pas se montrer *indulgent* au point de donner à des officiers mal préparés incapables de percevoir l'avenir avec précision le temps dont Michaelis disposa pour changer et s'adapter.

Le problème auquel sont confrontés les officiers, aussi bien subalternes que supérieurs, n'est pas la guerre nucléaire ni l'apparition du terrorisme mais l'incapacité à s'adapter à l'imprévu – l'élément de *surprise*. Voici plus de cent ans, Carl von Clausewitz identifia la surprise comme l'un des éléments clés de la guerre mais cela ne nous empêcha pas de devenir la proie de celle-ci à Pearl Harbor et à Beyrouth lors de l'attaque à l'explosif du cantonnement de nos *Marines*.

Le terrorisme, presque par définition, implique un acte imprévu. Le vice-amiral d'escadre William P. Lawrence, chef du personnel de la Marine, déclara que l'un des défis auxquels celle-ci est confrontée est l'apprentissage de la façon de s'y prendre avec le terrorisme international.³ Trop souvent pourtant, la réponse est un cours d'une semaine suivi d'un exercice pratique. La promulgation d'instructions permanentes (*Standard Operating Procedures* – SOP) et autres ainsi que l'érection de barricades pour protéger des installations militaires dans le monde entier ne constituent que des solutions

superficielles, quelque peu hystériques, au vrai problème. L'ajout de règles d'engagement ou de programmes informatiques modifiés, ces derniers n'étant que des algorithmes automatisés d'origine humaine conçus pour penser à la place de l'officier, ne fait pas non plus partie de la solution. Aucune formation, réprimande ni *mise à mort des boucs émissaires* ne suffira à apprendre aux officiers à s'adapter à l'imprévu.

Quelle est alors la solution ? Il y a des années, l'amiral Ernest Joseph King donna une indication quant à la réponse à cette question dans la consigne permanente bien connue qu'il donna avant la seconde guerre mondiale :

Nous n'aurons pas le temps ni la chance de faire plus que prescrire les diverses tâches des différents subordonnés... s'ils rechignent à agir parce qu'ils sont accoutumés à des ordres et instruction détaillés – s'ils ne sont pas habitués à penser, juger, décider ni agir par eux-mêmes à leurs différents échelons du commandement – nous serons en piteux état quand arrivera l'heure des *opérations actives*.⁴

De nombreuses caractéristiques distinguent un leader efficace d'un autre qui ne l'est pas, telles que son univers moral, son intelligence et sa détermination. La distinction est toutefois liée au niveau de créativité d'un individu. Le général George Brinton McClellan, par exemple, était très intelligent et jouissait d'un très grand respect de la part de ses hommes ; par contre, le général Robert E. Lee était créatif. Lee réalisa que la technologie du dix-neuvième siècle avait changé certains aspects de la guerre, alors que McClellan ne profita pas de tous les avantages offerts par ladite technologie, tels que l'utilisation des chemins de fer pour accroître la mobilité des forces.

Les leaders créatifs saisissent ce que des hommes qui le sont moins appellent des menaces et les utilisent comme des chances à saisir ou des défis à relever. La puissance créatrice ne garantit pas le succès d'une adaptation à des *règles de la guerre* nouvelles ou modifiées mais un officier dépourvu de créativité et inflexible sera presque certainement voué à l'échec. La créativité ne se cantonne donc pas à l'auteur ou l'artiste, pas plus qu'elle ne se limite au domaine de la théorie, bien qu'elle y ait son origine.

Qu'est-ce que la créativité ?

Avant d'examiner la créativité et la mesure dans laquelle le fait de l'encourager peut se révéler une approche pragmatique de l'amélioration de la qualité du corps des officiers, il faut d'abord la définir. Les psychologues ont décrit la créativité de nombreuses façons différentes mais ils se retrouvent essentiellement tous d'accord pour dire qu'il s'agit de tout processus par lequel quelque chose de nouveau est un produit, une idée ou un objet, y compris une nouvelle forme ou organisation d'éléments existants. La nouvelle création doit en outre contribuer à la solution du problème.⁵

Le processus lui-même est traditionnellement divisé en quatre phases de base : préparation, incubation, illumination et vérification.

La préparation est peut-être la phase la plus importante du processus de création. Sans elle, les autres phases seraient impossibles. Il s'agit d'une période au cours de laquelle sont recueillies des données relatives à un sujet particulier. On l'appelle également immersion ; le penseur s'immerge littéralement dans un flot de données.⁶ La personne dépourvue de créativité peut être confrontée au même phénomène mais la personne créative est capable de séparer ce qui est significatif de ce qui ne l'est pas. Albert Einstein déclara prétendument qu'il lui fallut un an après avoir obtenu son diplôme avant de pouvoir faire preuve de créativité parce qu'il avait dû séparer le vrai de la grande quantité d'informations inutiles et inexactes qu'il avait dû absorber à l'université.⁷ Le général Douglas MacArthur passa ses premières années aux Philippines et en Extrême-Orient à acquérir l'expérience dont il profita pendant les *années de crise*. Pour le jeune officier d'aujourd'hui, les écoles militaires, les écoles d'élèves-officiers (*Officer Candidate School – OCS*) ou la préparation militaire supérieure (*Reserve Officers Training Corps – ROTC*) représentent le fondement de la collecte de données. Si on l'applique à la Marine, les moments que connaît un jeune officier à l'occasion des croisières d'élèves de l'Ecole Navale devraient lui être utiles au vingt-et-unième siècle s'il peut

distinguer entre ce qui est utile et ce qui n'a aucune valeur.⁸

L'incubation est la phase la plus mal comprise et la plus controversée de la créativité. Incubation signifie littéralement faire éclore, développer ou prendre forme. La signification suggère une période d'activité inconsciente ou de prise de recul par rapport au problème. (Cela facilite la perte des idées préconçues ou des fixations concernant la méthode de résolution.)⁹

Intuitivement, l'incubation semble effectivement se matérialiser, en dépit de l'absence d'une preuve solide soutenant cette assertion. Plusieurs tentatives visant à démontrer l'existence de l'incubation ont eu lieu, sans succès. Une étude testa l'existence de plusieurs facteurs possibles liés à l'incubation.¹⁰ Parmi ceux-ci figuraient l'incubation libre, une pause dans les tentatives de résolution du problème ; une activité cognitive difficile, la réorientation d'une personne vers d'autres préoccupations ; le réexamen actif, une conviction que l'incubation se produit parce que l'éloignement par rapport à un problème oblige un penseur à se remémorer des idées oubliées mais importantes ; le dépareillage, qui consiste à rendre incomplet un ensemble improductif ou à surmonter une fixation ; la réduction de tension, l'échec de la résolution d'un problème par suite d'une pression ou d'une motivation excessive ; enfin, les analogies visuelles, une assertion selon laquelle l'incubation se produit parce qu'un événement ressemble à la résolution du problème. (Exemple : la vue d'un chat essayant de se saisir d'un oiseau pour l'extraire de sa cage donna à Eli Whitney l'idée de l'égreneuse de coton.) L'officier qui ne fait pas de bruit peut par conséquent ne pas être improductif après tout ; il peut être en train d'élaborer des principes qui contribueront un jour au bien-être du pays et des forces armées.

L'illumination est une soudaine intuition éclairant le problème. Parmi les éléments qui précipitent cette intuition figurent un travail intense mais sans succès à la résolution du problème, un laps de temps entre ce travail et l'illumination qui finit par arriver et, enfin, un moment de réflexion fortuit qui ramène la personne au problème précédent. Ce hiatus

peut parfois avoir des résultats très spectaculaires. Les gens ont réagi à l'illumination par des exclamations telles que « Ah, ha ! »

« Eurêka ! » et « Mais bien sûr ! » James Watt travailla sans succès pendant deux ans à la mise au point d'un condenseur destiné à la machine à vapeur Newcomen et puis, un jour, pendant une promenade dominicale, Watt trouva la solution en l'affaire de quelques minutes.¹¹ Avant la bataille de Midway, le capitaine de frégate Joseph J. Rochefort Jr., de l'unité de renseignement opérationnel à Pearl Harbor, eut l'idée d'envoyer un faux message en clair qui serait intercepté par les Japonais et qui annoncerait que les installations de désalinisation de l'eau de mer à Midway étaient tombées en panne. Il fut découvert, à partir de messages interceptés et décodés, que les Japonais se préparaient à attaquer la nébuleuse « AF ». La Marine confirma que « AF » se référerait à Midway lorsqu'un message japonais ultérieur réagissant au faux message signala que « AF » manquait d'eau douce.¹² Cet acte créatif limité contribua à la victoire finale à Midway.

La vérification est essentielle parce qu'elle fait sortir une idée du domaine théorique pour la soumettre aux rigueurs de la réalité. La vérification met à l'épreuve la valeur de la solution. Malheureusement, la vérification peut arriver trop tard. Le 7 décembre 1941 confirma de façon tragique ce que certains officiers disaient depuis de nombreuses années, c'est-à-dire que Pearl Harbor était vulnérable à une attaque aérienne.

Entretenir la créativité

Les behavioristes pensent que la meilleure façon d'accroître la créativité est de créer un environnement qui l'entretient et l'encourage. La créativité peut être encouragée par le « renforcement de comportements choisis et leur développement à des niveaux progressivement plus élevés. »¹³ Les supérieurs peuvent apporter un leadership non seulement par leur exemple mais également en jouant un rôle d'éducateur. Certains officiers confondent caractère énigmatique et leadership mais, lorsque la situation le permet, un vrai leader devrait encourager un comporte-

ment créatif en expliquant ses propres processus de prise de décisions. Il devrait agressivement explorer et critiquer les processus de création de ses subordonnés et les encourager à son tour à en faire de même avec leurs propres subordonnés. Les instructions permanentes et autres, ainsi que les règlements n'apportent pas aux officiers subalternes le « renforcement de comportements choisis » nécessaire. C'est d'éducateurs, pas de leaders de cultes, dont nous avons besoin pour préparer les officiers subalternes d'aujourd'hui à être les leaders de demain.

Une entrave majeure à la créativité est le conformisme. Le conformisme est défini comme la perte d'autonomie et l'amoindrissement du pouvoir de création par l'accent mis sur l'environnement extérieur aux dépens du processus de pensée et de l'imagination de l'individu. Un commandant nous avertit que nous ne devons pas avoir un corps des officiers qui « sait comment être conformiste mais pas créer, interpréter ni innover. »¹⁴

Le conformisme pourrait être une des raisons pour lesquelles les officiers obtiennent généralement des résultats médiocres lors de tests de créativité. Les études tendent à justifier cette hypothèse. Les officiers sont généralement très conformistes et peu créatifs.¹⁵ Ils obtiennent également des résultats médiocres en matière de résistance ou d'indépendance (qui constituent une approximation du non-conformisme).¹⁶

Il arrive souvent que les officiers non-conformistes ne progressent pas dans leur carrière parce que le non-conformisme est fréquemment confondu avec le contre-conformisme. Les non-conformistes ne sont pas des rebelles. Les officiers créatifs et non-conformistes ne cherchent pas à atteindre l'objectif superficiel que représente le changement pour le plaisir de changer ou pour se faire de la publicité. Ce ne sont généralement pas des martyrs mais plutôt des pragmatistes qui recherchent le changement dans un but d'amélioration de l'organisation.¹⁷ Les études font apparaître que les gens créatifs tendent à avoir une tolérance élevée à l'égard de l'ambiguïté, des aptitudes peu communes de résolution des problèmes et des approches non-conformistes de résolution des problèmes.¹⁸

La structure d'une organisation peut avoir une influence négative en termes d'environnement et *institutionnaliser* le conformisme. La créativité est entravée quand on met trop l'accent sur les éléments suivants :

Spécialisation

Les forces armées tendent à pousser l'efficacité et la stabilité à l'extrême et à isoler les officiers de la vue d'ensemble.

Départementalisation

Elle présente certains avantages mais peut également limiter les canaux d'information. Une étude empirique conclut que la départementalisation d'une organisation s'accompagne de la mise en place de nombreux responsables qui peuvent détecter et résoudre les problèmes qui les concernent exclusivement.¹⁹

Structuralisation

Une structure militaire est nécessaire mais elle peut contraindre les individus à atteindre des résultats à tout prix, réduisant ainsi la créativité.²⁰

Même si l'environnement n'est pas vraiment conformiste, il peut avoir un effet nuisible si l'officier estime qu'il justifie la conformité. L'officier passe ainsi beaucoup de temps à essayer de se conformer. Le conformisme peut séparer l'individu créatif du groupe et, ce faisant, limiter les canaux d'information.²¹

La créativité est-elle nécessaire dans les forces armées ?

La créativité est-elle réellement nécessaire dans les forces armées et est-elle aisément reconnue ? Historiquement, les gens n'ont pas reconnu les individus créatifs. Une étude s'est aperçue que la plupart des membres d'un groupe de futurs éducateurs rejetèrent une liste de certains traits de caractères lorsqu'on la leur présenta. Ils estimèrent que ces traits étaient peu souhaitables bien que la liste ait été élaborée à partir d'exemples pris sur des gens identifiés comme étant très créatifs.²²

Les chefs militaires sont des éducateurs mais ils peuvent également ne pas reconnaître ni apprécier un potentiel de créativité. Un ancien directeur de l'une des écoles militaires, responsable du développement de la créativité chez les futurs leaders, déclare : « Le succès ou l'échec dans un combat naval ne dépend en rien des connaissances dans les domaines de la biologie, de la géologie, de la morale, des sciences sociales, de la littérature en langues étrangères ni des beaux-arts. »²³ Il y a de nombreuses années, un supérieur de l'amiral Alfred Mahan déclara à propos de celui-ci, « La mission d'un officier de marine n'est pas d'écrire des livres. »²⁴ Si Mahan avait reçu plus d'encouragements de la part de ses supérieurs, combien d'autres jeunes officiers subalternes auraient-ils peut-être aspiré au même genre de réussite ?

Lorsque la créativité est dénigrée ou ignorée, les résultats peuvent être désastreux :

- Alfred Mahan : ignoré par beaucoup (à l'exception de Théodore Roosevelt) mais pas par les Japonais, qui appliquèrent un grand nombre de ses principes pour le plus grand chagrin de l'Amérique. Ses écrits influencèrent également la décision de l'empereur Guillaume II de faire construire une puissante marine de guerre allemande.
- Robert Goddard : tourné en ridicule comme « homme sur la lune » dans son pays, les plans de Goddard, en avance sur leur temps, aidèrent les Allemands à mettre la fusée V2 au point.
- Charles De Gaulle : les chefs militaires français ne prirent pas la peine de lire son livre *Vers l'armée de métier*, dans lequel il exposait les grandes lignes de la théorie de la guerre mécanisée. Inutile de dire que les Allemands le lurent et le mirent en pratique.

Recommandations

Il est admis qu'il y a de nombreux officiers de talent et que toutes les Armes ont fait des efforts visant à encourager la créativité. Ce qui

suit est une liste des politiques que la Marine devrait continuer à soutenir, ainsi que d'autres recommandations susceptibles d'entretenir et d'accroître la créativité dans toutes les Armes :

Soutenez la créativité

Il arrive souvent que les gens créatifs ne communiquent pas les résultats qu'ils obtiennent parce qu'ils n'excellent pas nécessairement à la communication verbale. Un officier supérieur peut utiliser son pouvoir en agissant comme parrain et champion. Il peut également agir avec agressivité et décision comme « éducateur » pour aider un officier subalterne à améliorer son aptitude à la communication.

Mettez fin à la spécialisation croissante dans les écoles de guerre et le troisième cycle d'université ou ralentissez-la

La créativité prospère dans un environnement théorique ; il convient de mettre l'accent sur l'idée qui est derrière le « matériel », pas sur celui-ci. Une grande partie de la formation spécialisée nécessaire devrait être dispensée dans le cadre de cours spécialisés avant que l'officier entre à l'école de guerre ou en troisième cycle d'université.

Réévaluez constamment la structure de l'organisation en termes d'encouragement de la créativité

Sans violer la voie hiérarchique, encouragez une communication informelle entre les services au niveau de l'escadron ou du navire. Il arrive fréquemment qu'un officier subalterne puisse n'avoir qu'une ou deux fonctions lors de sa première période de service ; un commandant compétent s'assurera toutefois que l'officier subalterne étudie les tâches et les responsabilités des autres services. Le commandant devrait éviter de *récompenser* l'officier subalterne qui se distingue en le maintenant dans un même détachement pendant toute sa période de service.

Étudiez les effets de la formation des officiers (écoles militaires, OCS, ROTC) sur la créativité

Identifiez les situations dans lesquelles le conformisme est essentiel et éliminez-le quand il ne

l'est pas. Déterminez également à quel point la *standardisation* est poussée trop loin.

Investissez dans la créativité en prévoyant de courtes périodes pour les projets spéciaux

Les temps d'arrêt sont un élément essentiel de la créativité. Si un officier passe tout son temps à accomplir des tâches terre-à-terre et de routine, tout ce qu'il produira aura ces mêmes caractères. Un commandant devrait encourager la créativité en accordant à un officier subalterne prometteur deux semaines pour accomplir toute tâche dont celui-ci estime qu'elle facilitera les opérations de l'escadron ou du navire. Cette tâche non structurée mettra l'officier subalterne au défi de réfléchir. Les opérations du navire pourraient peut-être être améliorées par l'infusion d'idées nouvelles. Le commandant ou son second pourraient également élaborer des scénarios sortant de la routine qui demandent aux décisions de commandement de mettre les officiers subalternes au défi de trouver des solutions. Cela les encouragera à résoudre les problèmes et à prendre des décisions cruciales. Le commandant pourrait également tirer des enseignements de l'exercice.

Empêchez les canaux d'information d'être restreints

Réévaluez le principe du *besoin de savoir*. Souciez-vous moins du coût lorsque vous inscrivez

des officiers à des conférences importantes ; envoyez des officiers subalternes participer à des réunions importantes, même si c'est juste pour qu'ils écoutent et apprennent. En outre, préparez et distribuez plus de données biographiques, aux niveaux aussi bien intracommunautaires qu'intercommunautaire. La Marine devrait continuer à parrainer et à encourager l'utilisation de revues tactiques parmi les communautés combattantes.

Reconnaissez les officiers créatifs

C'est en fin de compte le gouvernement qui approuve la politique de défense mais il est extrêmement dépendant de la sagesse des conseils qu'il reçoit des différentes Armes. Malheureusement, le conformisme et le manque d'intuition conduisirent les chefs militaires à ne pas présenter au gouvernement une image fidèle de la situation pendant la guerre du Viêt-Nam, la crise des otages en Iran et l'attaque à la bombe de Beyrouth. Les conformistes travaillent bien dans le système militaire mais craquent en cas de crise. Une crise est généralement inattendue, une surprise qui cause un bouleversement dans le système qui leur apportent les conseils dont ils ont besoin. Un officier, quel que soit son rang, qui souffre de myopie dans sa vision du monde n'est ni un atout ni un leader. Le corps des officiers des Etats-Unis ne doit pas échouer dans un monde toujours changeant parce que, s'il échoue, le leadership échouera car leadership et statut d'officier sont synonymes. □

Notes

1. C. Whiting, *Decision of St. Vith* (Décision à St. Vith), (New York: Ballantine Books, 1973).

2. Amiral en retraite F. H. Michaelis, U.S. Navy, "Naval Lessons Yesterday and Tomorrow" (Enseignements navals pour aujourd'hui et pour demain), *Vital Speeches* (Allocutions essentielles) (15 janvier 1976) : 213.

3. Vice-amiral d'escadre W. P. Lawrence, U.S. Navy, réunion de OP-01 (13 janvier 1984).

4. M. Janowitz, *Sociology and the Military Establishment* (La sociologie et l'establishment militaire), (Beverly Hills, Californie: Sage Publications, 1974).

5. L. R. Harmon, "Social and Technological Determiners of Creativity" (Les déterminants sociaux et technologiques de la créativité), in *The 1955 University of Utah Research*

Conference on the Identification of Creative Scientific Talent (Conférence de recherche sur l'identification des talents créatifs dans le domaine scientifique à l'Université d'Utah, 1955), sous la direction de C. Taylor (Salt Lake City: University of Utah Press, 1956), 42.

6. M. Henle, "The Birth and Death of Ideas" (La naissance et la mort des idées), in *Contemporary Approaches to Creative Thinking* (Approches contemporaines de pensée créatrice), sous la direction de H. E. Gruder (New York: PrenticeHall, Inc., 1964), 31-62.

7. E. K. Von Fange, *Professional Creativity* (La créativité professionnelle), (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1959).

8. H. Poincaré, *Science and Method* (Science et méthode), (New York: Dover Publications, 1952).
9. Henle, 31–62.
10. R. M. Olton et D. M. Johnson, “*Mechanisms of Incubation in Creative Problem Solving*” (Les mécanismes d’incubation dans la résolution créative des problèmes), *American Journal of Psychology* 89 (Urbana, Illinois: University of Illinois Press, 1976), 617–30.
11. Von Fange.
12. E. B. Potter, “*The Crypt of the Cryptanalyst*” (La crypte du cryptanalyste), *U.S. Naval Institute Proceedings* 109 (août 1983) : 52–56.
13. L. Krasner et L. P. Ullman, *Research in Behavior Modification: New Developments and Implications* (Etudes sur la modification du comportement : Nouveaux développements et implications), (New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1965).
14. R. E. Mumford, “*Get Off My Back, Sir!*” (Fichez-moi la paix, Monsieur !) *U.S. Naval Institute Proceedings* 103 (août 1977) : 18–23.
15. R. S. Crutchfield, “*Conformity and Creative Thinking*” (Conformisme et pensée créatrice), in *Contemporary Approaches to Creative Thinking*, sous la direction de Gruber, 120–40.
16. F. Barron, *Creative Person and Creative Process* (La personne créative et le processus de création), (New York: Holt, Rinehart, and Winston, Inc., 1969).
17. Crutchfield.
18. J. A. Glover et A. L. Gary, *Behavior Modification and Other Good Behavior* (Modification du comportement et autre bon comportement), (Pacific Grove, Californie: Boxwood Press, 1975).
19. D. C. Dearborn et H. A. Simon, “*Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives*” (La perception sélective : Note sur l’identification des cadres avec les services), *Sociometry* (1958) : 140–44.
20. Von Fange.
21. Crutchfield.
22. R. B. Ammons et C. H. Ammons, “*How to Foster Genius: McCurdy Revisited*” (Comment promouvoir le génie : McCurdy sous un jour nouveau), *Actes de l’Académie des Sciences du Montana* (1962): 138–44.
23. J. W. Masland et L. I. Radway, *Soldiers and Scholars* (Soldats et érudits), (Princeton University Press, 1957).
24. S. P. Huntington, *The Soldier and State* (Le soldat et l’état), (Cambridge: Harvard University Press, 1957).

Visitez notre site web

http://www.au.af.mil/au/afri/asjp/apjinternational/asjp_f/Index_F.asp