

Etre animateur en créativité



Par Isabelle Jacob, Mars 2001.

Des compétences de troisième dimension

Un des aspects les plus difficilement transmissibles et formalisables pour former un animateur en créativité est relatif à des "compétences de troisième dimension":

- La propre intuition de l'animateur
- Sa propre capacité d'improvisation dans l'ici et maintenant d'une recherche créative
- Sa capacité d'adaptation et de créativité lui permettant de "naviguer" lors d'une recherche créative au fur et à mesure de la production créative produite par le groupe.
- Sa capacité à faire face à cette "angoisse de l'inconnu" ; il ne peut à l'avance préjuger de la qualité de la production du groupe, ni dans sa quantité ni dans sa qualité.

L'angoisse devant l'inconnu est un phénomène tout à fait normal. Cette angoisse devra se transformer en une confiance absolue dans les capacités du groupe à produire et en ses propres capacités de réactivité et de flexibilité. Il arrive fréquemment qu'un plan d'animation soit modifié sur le champ grâce à un élan intuitif de l'animateur le poussant à utiliser telle autre technique à ce moment là.

Les techniques de créativité n'ont rien de "magique". La productivité d'une technique varie non seulement en fonction du type de recherche (voir la matrice du bon usage des techniques de créativité), selon la dynamique du groupe, selon aussi la propre personnalité de l'animateur. Ainsi, une même technique peut s'avérer tout à fait productive pour un groupe et improductive pour un autre, même si utilisée sur un même sujet.

L'animateur se devra d'être à la fois dans une écoute totale vis à vis de la production du groupe, une écoute très investie, et en même temps, être en recul par rapport à cette production, en exerçant à la fois ses capacités d'analyse et de synthèse.

- De synthèse, en ayant toujours en tête la question: "ça et ça, ça va ensemble parce que.....", lui permettant, à la fois une vision globale de la production du groupe et une reclassification, une réorganisation des éléments produits

- D'analyse : "quel est le sens de ce que produit le groupe? Vu ce que le groupe est en train de produire, qu'est-ce que je peux en faire pour aller plus loin?"

L'expérience de l'animateur est un facteur essentiel pour développer cette compétence. C'est elle qui lui permettra ce fonctionnement en anticipation.

L'animateur débutant devra donc faire confiance à son intuition. Il choisira d'expérimenter quelques techniques qui lui plaisent, avec lesquelles il se sent à priori à l'aise et devra alors se jeter à l'eau.

Il arrive bien entendu que la technique choisie lors de la recherche n'inspire guère une production quantitativement ou qualitativement intéressante. Il ne faut pas s'en alarmer. Si l'on s'en rend compte assez vite, il suffit d'essayer alors une autre façon d'aborder la recherche, de choisir une autre technique.

Comme on le voit, le mode de fonctionnement de l'animateur est un fonctionnement inductif: il fait l'hypothèse que telle ou telle technique sera productive. Seule l'expérimentation lui permettra de confirmer ou d'infirmer la validité de cette hypothèse. Comme dans toute démarche scientifique, il pourra en cas d'invalidation changer d'hypothèse de travail.

Une bonne façon d'éviter de se tromper de type de technique d'animation consiste à prétester par une mini-simulation de l'utilisation de cette technique sur soi ou à deux, sur un coin de table. Si, lors de cette simulation, au bout de 5 minutes, on se sent soi-même "inspiré" voire "aspiré" vers une production quantitative ou des solutions sortant du champ classique, c'est un bon signe.

La méthodologie CPS (Creative Problem Solving) développée par Osborn-Parnes donne néanmoins des repères qui doivent être omniprésents dans la tête de l'animateur, lui permettant à chaque fois d'identifier où il en est du processus, et si des itérations, des retours en arrière, sont nécessaires. Il doit toujours être en mesure d'identifier s'il est dans la phase d'ouverture, de divergence, ou dans la phase de fermeture, de convergence.

Ouverture: éloignement du problème, utilisation d'une technique permettant au groupe de diverger, d'ouvrir son imaginaire, pour pouvoir produire selon les règles de la Roue libre, de produire en abondance représentations, idées ou solutions.

Fermeture:

- Retour au problème
- Classification en familles - recherche de mots-clefs
- Reformulations du problème
- Présélections et sélection

Tout ceci suppose que l'animateur en créativité soit à la fois :

- Très "débridé": il autorise et encourage une ouverture maximale du groupe, il fait confiance à son intuition et à la fécondité des processus inconscients, il emmène le groupe dans une dynamique ludique.
- Très "structuré": il sait toujours où il en est du processus, il est animé d'une certaine exigence pour arriver à une production élaborée, il est capable de réorganiser la production.

Prenons le temps, nous sommes pressés

Une des autres difficultés de ce type d'animation concerne la gestion du temps:

- D'une part, quel temps consacrer à une recherche créative?
- D'autre part, combien de temps faudra-t-il au groupe pour produire quelque chose d'intéressant?

Il est souvent reproché au processus créatif d'être mangeur de temps. Le temps d'une recherche créative peut varier de 2 heures à plusieurs jours, voire plusieurs semaines. Il sera important de doser l'effort créatif selon l'enjeu, de façon à ne pas "utiliser un canon pour tuer une mouche".

En fait, le temps à consacrer et donc le type de techniques à utiliser dépend de plusieurs types de facteurs:

La nature du problème: s'agit-il de :

- D'un simple processus de résolution de problèmes ?
- D'un produit ou une fonction à améliorer ?
- D'une résolution de problèmes de type " résolution de conflits" ?
- D'un concept à créer, un nouveau produit à imaginer ?
- De recherches plus techniques de type "recherche de nom", "positionnement", "image" ?
- D'une projection dans l'avenir d'une vision pour une organisation, d'un projet complexe ?

L'habitude des participants à fonctionner créativement

L'expérience de l'animateur

Il est évident que plus un problème est complexe (ce qui est différent de compliqué: complexe voulant dire qu'il y a une multitude de facteurs de type différents à prendre en compte) , plus le temps sera une garantie de pouvoir traiter le problème dans sa globalité. Ainsi, le processus créatif utilisé pour mettre fin à l'Apartheid a duré plusieurs années, avec des allers-retours constants entre les responsables politiques, la société civile, les groupes créatifs, les media, les " lobbys ", les négociateurs,

Combien de temps peut durer une production de groupe?

Le temps nécessaire.

La contrainte de temps est un levier de production créative sur laquelle on peut parfois s'appuyer: cela oblige les participants à éviter de rentrer dans un processus de rationalisation trop forte.

D'un autre côté, il est important d'avoir une approche de la gestion du temps d'une recherche créative relativement souple. L'essentiel est de maintenir une dynamique d'énergie, en variant les moment d'ouverture et de fermeture et en faisant des pauses. Des phases de production de groupe (en génération d'idées) d'une durée de 30 minutes environ paraissent une bonne mesure.

Les pauses sont importantes d'ailleurs tant pour les participants que pour l'animateur. C'est pendant ces périodes de pause que l'animateur peut souvent prendre le recul nécessaire pour analyser la production de groupe, utile pour relancer une autre

phase du travail. Ainsi, l'animateur en créativité aura pour stratégie d'animation une démarche "constructiviste", où le chemin se fait en marchant.