

La créativité: lumière sur la relation



Par Isabelle Jacob, 2001.

Evidemment, l'effet des processus créatifs sur la personne a forcément un impact sur la relation que celui-ci entretient avec les autres.

L'impact sur la synergie d'une équipe

"Le contraire est utile. Des opposés sort le plus beau concert. De la discorde tout est né." Héraclite

Le processus créatif au sein d'une équipe, utilisé tant dans la résolution quotidienne des problèmes, que dans l'élaboration de projets ou de "visions" d'équipe, a un impact très puissant sur la cohésion de cette équipe. Il va faire appel à la créativité de chacun des membres de l'équipe pour bâtir en son sein des synergies, des complémentarités utilisant les ressources internes et pour trouver solutions et scénarios constructifs du futur. L'équipe entière est amenée à mobiliser ses énergies pour créer des outils, sortir des impasses, expérimenter de nouvelles règles du jeu, bâtir un projet, imaginer un avenir commun, élaborer une "vision" commune.

L'utilisation de la méthodologie créative est un garant de cette cohésion:

- Les solutions apportées seront bien les solutions des participants et non des solutions plaquées par l'extérieur, que ce soit par le management ou par un consultant
- Le projet élaboré respecte le rythme et le niveau de maturité de l'équipe, avec cette possibilité de progresser à petits pas: une solution modeste mais consensuelle sera plus efficace qu'une solution révolutionnaire mais trop avancée ou que les membres de l'équipe ne peuvent s'approprier.
- L'équipe gagnera en maturité, en autorégulation et en proactivité. En effet, ce processus permet de sortir d'une certaine "passivité" ou de "méconnaissances" par rapport aux problèmes, difficultés, défis ou opportunités qu'elle rencontre.

L'espace est prévu pour "mettre les problèmes sur la table", les formuler, les analyser et c'est le groupe lui-même qui devra identifier les ressources qu'il a pour

les gérer. " Ce qui s'oppose coopère et, de la lutte des contraires, procède la plus belle harmonie." disait déjà Héraclite

De plus, le problème comme les solutions émergentes appartenant à tous, une certaine perméabilité des rôles et un décloisonnement sont dès lors facilités. Le management ne porte plus de façon exclusive la responsabilité de l'avancée de l'équipe. Il n'a pas plus de recettes magiques que quiconque dans l'équipe. Chacun est amené à se responsabiliser dans la mise en oeuvre des nouvelles règles du jeu, des nouveaux projets,...

Le potentiel créatif de chacun est utilisé, chaque participant étant une solution en tant que tel. Le fonctionnement transversal en est facilité. Ainsi, un Département Développement rassemblant 4 entités différentes a-t-il pu instaurer de nouvelles façons de travailler dans une logique de "client-fournisseur interne», une fois identifiés les dysfonctionnements préjudiciables à la qualité du service au client au sein même de leur chaînage d'actions internes. Ce sont les participants eux-mêmes qui ont pu négocier de service à service ces nouvelles règles du jeu, prenant en compte leurs cultures différentes et leurs contraintes respectives.

L'énergie de l'équipe se tourne vers l'avenir. En effet, la démarche créative est davantage tournée vers le futur que vers le passé; En privilégiant le "comment fonctionner mieux" au détriment du "pourquoi on a mal fonctionné", elle fait émerger la capacité projective de l'équipe, dans une dynamique de construction, de changement, vers une vision du lendemain. Les fameuses "résistances" au changement sont dans ce cas beaucoup plus faciles à maîtriser, dans la mesure où elles peuvent s'exprimer dans ce cadre et être utilisées comme "contraintes" à intégrer dans la recherche de solutions.

L'énergie et le plaisir au sein de l'équipe est maintenue et renouvelée: l'approche ludique et permissive de la créativité permet aux non-dits de s'exprimer, à l'humour de se débrider, de se purger des "timbres"**, et de relativiser l'ampleur des problèmes ou des ressentis. Les moments de réflexion créative restent des moments émotionnellement ancrés dans l'histoire de chacun. Très vite, l'équipe souhaite-t-elle instituer ce mode de fonctionnement de façon plus régulière. L'implication de chacun dans ce travail collectif en est d'autant plus forte que ce nouveau "rituel" est désiré par chacun. L'ensemble d'une équipe commerciale d'une société chimique put ainsi, suite à un séminaire, expérimenter de nouveaux modes de réunions plus participatives, s'impliqua de façon spontanée dans la rédaction d'un "journal" interne permettant une diffusion transversale des informations techniques, modifia totalement les procédures de rendu-compte, expérimenta avec des assistantes volontaires un nouveau mode de suivi clientèle, ... tout ceci avec un allant et une bonne humeur insoupçonnées malgré un contexte très difficile.

**Timbres: rancoeurs, reproches, critiques... envers une personne que l'on a tendance à "collectionner" plutôt qu'à exprimer au fur et à mesure. Expression couramment utilisée en A.T.

Écoute et interdépendance

"Penserions-nous beaucoup et penserions-nous bien si nous ne pensions pas pour ainsi dire avec d'autres?" Emmanuel Kant

Le gros intérêt de l'approche créative en groupe est de structurer la réflexion autour de règles du jeu assez strictes qui permettent à chacun de s'exprimer, d'exprimer sa propre subjectivité, sans qu'il soit possible pour quiconque de "censurer" ces expressions. Les débats contradictoires, les anecdotes, les justifications y sont proscrites. La pratique intensive du "oui et..." en lieu et place du "oui mais...", la pratique d'accueil des idées par l'"Avocat de l'Ange", les modes de présélection collectives imposent de fait une dynamique constructive, une focalisation des énergies sur l'élaboration collective.

Récemment conviée à animer une séance de réflexion créative rassemblant des Directeurs de Recherche de différentes grandes écoles autour d'un projet commun, un des feed-back des participants, quelques peu surpris par le processus suivi: "C'est la première fois que nous arrivons à considérer ce projet comme commun - D'habitude, nous avons tendance chacun à parler au nom de notre institution, à renchérir sur le "chez moi, ça se passe comme ça...", "chez moi c'est différent...", "ça ça ne peut pas marcher chez moi...". Dans cette séance, nous avons enfin réussi à nous abstraire de nos appartenances respectives et à nous focaliser sur ce que nous avons à bâtir en commun!"

Lors d'un séminaire de formation rassemblant des équipes de R&D et de Marketing, chacun pu ainsi découvrir que chaque équipe "souffrait" du cloisonnement entre les équipes et des "images d'Epinal" respectivement plaquées l'un sur l'autre et purent proposer des moyens pour arriver à travailler davantage main dans la main et à mettre en oeuvre des processus leur permettant:

- De parler le même langage
 - De travailler davantage ensemble en amont et en aval des projets d'innovation
 - De mieux prendre en compte, chacun à leur niveau, leurs contraintes respectives,
-

De la même façon, une simple séance d'une journée créative au sein d'une direction récemment constituée par la fusion de deux directions culturellement très différentes (l'une Marketing et l'autre technique) permet à chacun de casser les a priori respectifs et d'identifier de façon objective les points de complémentarité des deux cultures, propices à une dynamique d'innovation.

Impact sur le leader

"Je suis votre chef donc je vous suis" reconstitution de mémoire d'un illustre inconnu de moi

Ceci illustre parfaitement l'impact sur l'identité professionnelle que peut générer un processus créatif. Les rôles de pouvoir sont modifiés. L'enseignant, le manager prennent conscience que leur rôle n'est pas forcément de "tirer" les autres, et que,

bien au contraire, il sera dans bien des cas plus efficace de prendre une "position basse», en tous cas d'accompagner et d'aider à structurer une dynamique impulsée par ses collaborateurs, ou par ses élèves.

Ceci se traduit en actes par une "vision partagée", par des capacités de régulation collective, par l'exercice d'une autorité " consentie" et non plus imposée. Adeptes d'une démarche "constructiviste, où le chemin se construit en marchant, d'une pédagogie de la découverte où l'erreur est une source d'apprentissages fabuleux et non une source de culpabilisation, le rôle du leader s'apparente à un rôle de "coach" dans la mesure où la volonté de "développer" ses collaborateurs passera par une exploitation de leurs talents et ressources. Ceci suppose bien entendu une autonomisation et une maturité des collaborateurs que le fonctionnement créatif de l'équipe aura su favoriser.

Bien entendu, la volonté et l'authenticité du leader seront nécessaires. Le leader faisant "semblant" de manager la créativité de son équipe reçoit vite en retour le boomerang de sa manipulation.

Le leader doit également savoir gérer le complexe de Pygmalion qui voit ses "élèves" le surpasser, en ayant un certain nombre d'exigences par rapport à son propre développement. De nombreuses entreprises jeunes et créatives ont fini par mourir: leur fondateur, leader charismatique parfois trop imbu de son pouvoir, supportant mal le succès et l'autonomie progressive de leurs collaborateurs, se voit atteint du "syndrome du fondateur" à tel point que leurs collaborateurs sont voués à partir pour pouvoir continuer à se développer...!!!