

INTEGRAS

Entre normes et créativité; le grand écart?

Conférences du colloque de Morat, juin 2015
Plate-forme d'échange et de formation des directrices,
directeurs et cadres d'institutions sociales de Suisse romande

Association professionnelle
pour l'éducation sociale
et la pédagogie spécialisée
Fachverband Sozial-
und Sonderpädagogik

La norme tue-t-elle la créativité? Insuffler une culture de la créativité, pari impossible?

«Créativité» et «norme» sont-ils forcément contradictoires? Il est aisé de le croire *a priori*. La créativité est souvent associée aux activités du cerveau droit qui est considéré comme intuitif et divergent alors que le cerveau gauche serait, lui, analytique, convergent et donc plus «normatif». Cette vision des choses est simplificatrice et des études récentes en neurosciences la contredisent (Tardif, 2010).

En outre, de nombreux «mythes» maintiennent la créativité dans des idées reçues de sorte que la plupart des personnes méconnaissent ses enjeux. Parmi eux, les plus courants évoquent l'idée d'«illumination» spontanée, de génie farfêlu, d'impossibilité à la contrôler, la canaliser, voire la générer. La confusion est également largement de mise entre créativité et création artistique, ce qui pousse également à amalgamer la créativité à une absence de sérieux, à une perte de temps et aux milieux artistiques uniquement. De nombreux champs scientifiques démontrent depuis des décennies déjà, que ces stéréotypes sont erronés, et s'attellent à comprendre ses mécanismes, ses enjeux et la façon dont on peut agir sur elle.

Si les approches sont multiples et poly-conceptuelles, on peut s'appuyer sur les travaux de Sternberg & Lubart (1999), pour tenter un consensus définitionnel qui propose comme paradigme de la créativité une capacité à produire quelque chose de *nouveau*, tout en étant *adapté au contexte*. Cette capacité n'est ni universelle, ni mono-factorielle, mais peut se décomposer en micro et macro-processus, sur lesquels il est possible d'inférer. Le principal d'entre eux, qui appa-

raît en filigrane de tous les autres, est celui de l'alternance entre divergence et convergence. Il s'agit, dans un premier temps, d'ouvrir un maximum le champ des possibles, de lever les censures pour explorer toutes les possibilités, même les plus folles en apparences, puis, dans un second temps, de faire converger les solutions vers l'adaptation la meilleure au contexte; on porte un jugement constructif sur les possibilités pour sélectionner la plus appropriée. (Lubart, 2003)

La compréhension de ces deux processus – divergence/convergence – nous permet d'inférer que, contrairement aux idées reçues évoquées plus haut, la créativité n'est pas de la «création» libre, non canalisée, non maîtrisable, mais converge bel et bien vers une adaptation au contexte; en ce sens, les «normes», bien qu'elles puissent brider pour une part la créativité, sont également bénéfiques à cette dernière. Les apports des sciences cognitives concernant la créativité (Lubart, 2003) montrent que l'énergie créatrice a non seulement besoin des normes pour la canaliser mais aussi pour la favoriser. En effet, pour pouvoir *diverger*, il faut pouvoir identifier des lignes de base, sur lesquelles on va s'appuyer pour aller chercher plus loin, ailleurs, différemment. On ne peut pas «sortir du cadre», si l'on n'identifie aucun cadre. Par ailleurs, si l'on se base sur la définition lubartienne, il s'agit toujours de proposer quelque chose d'adapté au contexte; celui-ci est également défini par le biais des normes.

Dans ce cadre conceptuel, qui est celui de l'approche multivariée, dont Todd Lubart est le père,

plusieurs facteurs peuvent jouer un rôle dans le développement de la créativité, ou dans son inhibition;

- Facteurs cognitifs (connaissances)
- Facteurs conatifs (psychologie de la personne, motivation)
- Facteurs émotionnels (états émotionnels)
- Facteurs environnementaux (cadre, institution, lieu, environnement sensitif)

Ainsi, en agissant sur ces facteurs, et en comprenant les processus – qu'ils soient micro ou macro – inhérents à la créativité, on peut alors la favoriser.

Ainsi, de nombreux managers et toutes les plus grandes firmes ont saisi depuis quelques temps déjà la plus-value de collaborateurs créatifs et s'attellent à favoriser une culture de la créativité au sein de leurs équipes.

Accueillir l'innovation et la créativité au sein de son entreprise est possible, mais demande un accompagnement spécifique et une modification de son organisation. Les créatifs inquiètent, ils tendent à remettre en cause les règles, à bousculer et questionner les processus en place. Être créatif, c'est s'exposer à l'erreur, à la possibilité d'échec qui n'est pas une valeur «suisse» très valorisée. Les créatifs ont des idées hors normes, proposent des projets qui vont souvent être refusés ou incompris par leurs pairs. Des mécanismes de défense vont dès lors se mettre en place afin notamment d'exclure du système ce virus «créatif» potentiellement non en phase avec l'ADN de l'entreprise. En effet, les quatre règles clé de fonctionnement de l'entreprise sont l'organisation, la planification, la standardisation et la coordination, et l'organisation du travail tayloriste, visant le plus haut degré d'efficacité ergonomique, ne laisse aucune place à une quelconque marge créative de la part de ses «exécutants». Le développement est cependant crucial pour la survie des organisations et pour se développer, il faut innover, saisir des opportunités, créer et favoriser des pratiques profession-

nelles hors normes. Par ailleurs, il a déjà été démontré depuis des décennies que le facteur d'implication positive et constructive des collaborateurs joue un rôle absolument essentiel au sein d'une entreprise, facteur nettement corrélé à la potentialité d'expression et de remise en cause des normes de la part des acteurs (Dubois, 1982). Ces tendances contradictoires poussent à penser finement l'articulation entre norme et créativité, sans exclure ni l'une, ni l'autre.

Dans le cadre spécifique des entreprises à caractère socio-éducatif, la conception de ce qui est demandé aux collaborateurs va très nettement influencer la perception des enjeux de créativité; s'agit-il d'un métier, d'une profession, d'un travail? Si l'on se place du point de vue tayloriste du travail, les acteurs professionnels sont interchangeables et ne font qu'appliquer une procédure, exécuter des tâches prédéfinies, selon un protocole immuable. Dans cette conception, il est évident que la créativité n'a non seulement aucune place mais apparaît même comme une mise en danger potentielle d'un système. Il s'agit alors d'appliquer. En revanche, si l'on accepte un paradigme différent, d'autant plus prégnant dans les métiers de l'humain, où l'on considère que tout n'est pas prédéfinissable, que les situations de travail sont complexes, multifactorielles, variables, cela débouche sur une conception de la professionnalité des collaborateurs entièrement différente; il s'agit alors de mobiliser des compétences et de trouver la solution la plus adaptée à une situation donnée, qui n'entre pas forcément dans un protocole prédéfini, et certaines situations ne peuvent pas être «traitées» selon une procédure. Ces conceptions différentes vont déterminer les parts et modalités de norme et de créativité qui seront favorables à l'exercice des fonctions concernées et au développement professionnel des acteurs de l'Education (Craft, 2006).

Dans ce sens, l'on suivra Craft (2001), qui différencie la «big C creativity», ou créativité historique de la «little C creativity», ou créativité psychologique. Si la première crée des solutions

nouvelles sur le plan humain, encore jamais pensées avant – la roue! – et permettent de faire progresser l’humanité sur un point, la seconde se joue plus sur le plan individuel; même si la solution trouvée n’est pas novatrice au niveau historique, elle peut l’être pour l’individu qui a trouvé une réponse nouvelle à une situation à laquelle il est confronté. La «Big C» pourrait à la fois être vécue comme un danger potentiel dans une institution dont on a la responsabilité – en ce sens qu’il faut être prêt à accepter le changement pour toute l’institution, à se positionner face à des prescrits qui vont à l’encontre des novations proposées, etc. –, et à la fois comme un potentiel d’optimisation du fonctionnement de l’institution. Du côté de la «little C», on peut nettement envisager la plus-value de collaborateurs favorisés dans une créativité qui leur permettrait une adaptation quotidienne aux situations vécues, un potentiel plus vaste pour trouver des solutions, un chemin nouveau dans une situation difficile – qu’elle soit inédite ou déjà vécue. Le «*possibly thinking*», comme le nomme Craft (2004), la capacité à penser tous les possibles, et la flexibilité qui en découle est une compétence clé (Taddei, 2009) pour tout professionnel confronté à un milieu changeant, évolutif, non définissable en procédures figées et solutions préconçues et uniques. C’est également une force de son développement professionnel (Craft, 1996), qui lui permet de mobiliser ses ressources, ses compétences, les mettre en lien, en développer de nouvelles.

De fait, il est possible de favoriser le potentiel créatif des collaborateurs avec un management spécifique pour permettre à son organisation d’utiliser l’énergie créatrice de chacun de ses membres, mais ceci implique une modification de son organisation et un management de l’innovation spécifique. En se basant sur l’approche multivariée de la créativité (Sternberg & Lubart, 1999, Lubart, Miuchiroud, Torddjman & Zenasni, 2003), nous pouvons tenter d’appréhender les facteurs qui permettent de favoriser la créativité, les processus qui la sous-tendent et proposer des

pistes d’organisation pro-créatives, comme nous l’avons vu plus haut.

Par ailleurs, un management de la créativité s’appuie sur huit compétences managériales qui encouragent le développement d’une culture de la créativité et de l’innovation au sein d’une entreprise (Epstein & al. 2013) : 1) mettre au défi ses subordonnés et collègues en leur soumettant des problèmes difficiles à résoudre et des objectifs ambitieux à atteindre tout en leur donnant le support nécessaire pour gérer le stress; 2) offrir des formations spécifiques pour aider et habituer les collaborateurs à sortir de leur zone de confort; 3) les encourager à garder une trace de leurs idées et *insights* en développant/proposant des outils adéquats; 4) mettre en place des équipes interdisciplinaires et hétérogènes; 5) montrer l’exemple à ses collaborateurs, par exemple l’ancien CEO de Hewlett-Packard se faisait accompagner dans tous ses meetings par un assistant qui devait noter toute nouvelle idée émise sur un grand panneau; 6) fournir les ressources adéquates et appropriées; 7) offrir un climat social et un environnement de travail qui encouragent la créativité; 8) donner des feedbacks positifs et reconnaître les collaborateurs qui proposent des idées nouvelles et importantes pour l’organisation.

Finalement, c’est la posture du manager, son positionnement vis-à-vis des normes, sa perception du travail demandé, mais également son profil créatif (prise de risque, tolérance à l’ambiguïté, etc.) qui vont induire la «réussite» du pari impossible, celui d’insuffler une culture de la créativité, sans briser les normes qui régissent son institution.

Propositions de lecture

AA.VV. (dir. Chambre de l’enseignement) (2012). Innovation, créativité et emploi... une interpellation à l’enseignement et à la formation, Avis n°115, Conseil de l’Education et de la Formation du 22 juin 2012.

Basso O. (2006). Le manager entrepreneur. Paris: Pearson France/Village Mondial.

Bonnardel N. (2006). Créativité et conception: approches cognitives et ergonomiques. Marseille: Solal.

Brown T. (2009). Change by design. New York: HarperCollins Publishers.

Craft, A. (1996). Nourishing Educator Creativity: an holistic approach to continuing professional development. British Journal of In-Service Education, 22:3, 309–323.

Craft, A. (1997). Identity and creativity: educating teachers for postmodernism? Teacher Development: An international journal of teachers’ professional development, 1:1, 83–96.

Craft, A. (2001). An analysis of research and literature on Creativity in Education. Report prepared for the Qualifications and Curriculum Authority.

Craft, A. (2010). Creativity in schools. Tensions and Dilemmas, New York: Routledge

Epstein, R., Kaminaka, K., Phan, V., Ida, R. (2013). How is creativity best managed? Some empirical and theoretical guidelines? Creativity and Innovation Management, volume 22, issue 4, pages 359–374.

Jeffrey*, B., & Craft, A. (2004). Teaching creatively and teaching for creativity: distinctions and relationships. Educational studies, 30(1), 77–87.

Carrier, C. (2011). Créativité et gestion. PUQ.

Chan Kim, Mauborgne, Von Hippel, Thomke, Sonnack, Hargadon, Sutton, Christensen, Overdorf, Macmillan, McGrath and Moss Kanter (2003). Les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur l’Innovation. Paris: Editions d’Organisation.

De Bono E. (2005). Les six chapeaux de la réflexion. Paris: Editions d’Organisation/Eyrolles.

Dubois, P. (1982). La créativité ouvrière. Neuilly-sur-Seine: CRCT.

Gardner, H. (2009). Les 5 formes d’intelligence pour affronter l’avenir. Paris: Odile Jacob.

Kelly, T. & Littman, J. (2005). The Ten Faces of Innovation: Ideo’s Strategies for Beating the Devil’s Advocate & Driving Creativity Throughout Your Organization. New York: Doubleday/Currency.

Kelly, T. & Littman, J. (2001). The Art of Innovation. New York: First Edition.

Le Loarne S. et Blanco S. (2009). Management de l’innovation. Paris: Pearson Education.

Lubart, T., Mouchiroud, C., Tordjman, S. & Zenasni, F. (2003). Psychologie de la créativité. Paris: Armand Colin.

Littner Th. (2002). La créativité dans tous ses états. Paris: Editions d’Organisation.

Musso, P., Ponthou, L. & Seulliet, E. (2005). Fabriquer le futur: L’imaginaire au service de l’innovation. Paris: Pearson Education France/Village Mondial.

Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. Handbook of creativity, 1, 3–15.

Tardif, Eric, et al. (2010). Neurosciences et pédagogie. Revue pédagogique HEPL Prismes. N°12. Lausanne.

Taddei, F., (2009). Former des constructeurs de savoirs collaboratifs et créatifs: un défi majeur pour l’éducation du 21ème siècle. Rapport pour l’OCDE. Paris: Centre de recherches internationales

Auteurs

Nathalie Nyffeler, Professeur, responsable filière MSc HES-SO in Integrated Innovation for Product & Business Innovation, Haute Ecole de Gestion et d’Ingénierie du canton de Vaud.

Amalia Terzidis, Formatrice HEP, chercheuse associée pour le groupe de recherche Crealmotion, Haute Ecole Pédagogique.

Impressum

Publication No. 55

Mise en page Focus Grafik, Zürich

Rédaction Hervé Boéchat, Integras

Integras, Association professionnelle pour l’éducation sociale et la pédagogie spécialisée
Rütistrasse 4
8032 Zürich
T 044 201 15 00
integras@integras.ch
www.integras.ch