

## Notes sur la créativité

*la créativité et corrélée à la capacité de supporter le manque de structure, le manque de futur, le manque de prédictibilité, de contrôle, la tolérance à l'ambiguïté, au manque de plans.*

**N**ous pouvons apprendre des expériences de T-groupes que la créativité est corrélée à la capacité de supporter le manque de structure, le manque de futur, le manque de prédictibilité, de contrôle, la tolérance à l'ambiguïté, au manque de plans.

La créativité ici-et-maintenant dépend de ce genre de capacité d'oublier le futur, d'improviser sur le présent, de donner pleine attention au présent, c'est-à-dire d'être pleinement capables d'écouter et d'observer.

Cette capacité générale de laisser tomber le futur, la structure, d'abandonner le contrôle et la prédictibilité, est aussi caractéristique d'apprécier, de traîner, de flâner au lieu de marcher avec détermination, d'en prendre à son aise, en un mot -- de jouer (94).

Notez aussi, que les sujets auto-actualisants peuvent apprécier le mystère, l'absence de futur, l'ambiguïté, l'absence de structure. Ils peuvent être mis en opposition aussi bien avec les sujets handicapés du cerveau de Kurt Goldstein qu'avec les névrotiques obsessionnels chez lesquels il y a un tel besoin compulsif considérable de contrôle, de prédiction, de structure, de loi et d'ordre, d'un agenda, de classification, de répétition, de planification. En d'autres termes, c'est comme si ces gens avaient peur du futur et se méfiaient aussi de leur propres capacités d'improviser face à l'urgence, à quelque chose qui se produirait de manière inattendue. Il y a alors une combinaison d'un manque de confiance en soi-même, un genre de peur de ne pas avoir la capacité de faire face à quoi que ce soit d'inattendu, qui n'est pas prévu, qui n'est pas contrôlable et prédictible et ainsi de suite. Donner ici les exemples de mise en géométrie du temps et de l'espace des personnes blessées au cerveau. Et je pense que je peux aussi utiliser mon article, "Blocage Emotionnels à la Créativité" pour de bons exemples obsessionnels (68).

Souligner que tout ceci sont des mécanismes de sécurité, des mécanismes de peur et d'anxiété. Ils représentent tous le manque de courage, le manque de confiance dans le futur, le manque de confiance en soi-même. Cela demande un certain genre de courage, qui est simultanément un genre de confiance justifiée en soi-même et confiance justifiée dans la bonté de l'environnement et du futur, de faire face à l'inattendu, à l'inconnu, à la situation non structurée, sans garde ou défense, et avec une foi innocente que l'on peut improviser dans la situation. Il est possible qu'à des fins de communication des exemples plus simples puissent être nécessaires, par exemple, comme faire toucher du doigt à l'audience combien il est fréquent que dans une conversation, lorsque l'autre personne est en train de parler, qu'ils ne soient pas réellement en train d'écouter mais plutôt en train de planifier et de répéter ce qu'ils vont formuler comme réponse. Souligner alors comment ceci signifie un manque de confiance dans leur capacité à improviser, c'est-à-dire de penser aux mots à dire sans les préparer à l'avance, sans planifier.

Je pense qu'un autre bon exemple peut être un film de la façon dont un nourrisson ou peut-être un enfant démontre par son comportement une totale confiance dans la mère ou le père. Trouver des images d'un enfant sautant d'une hauteur dans les bras de son père avec une totale absence de peur et une totale confiance. Ou dans une piscine.

Je pense qu'il serait utile d'ajouter ceci à la discussion sur la science de la sécurité par opposition avec la science de la croissance ou de l'auto-actualisation<sup>2</sup>. Le comparer aux patients lésés du cerveau de Kurt Goldstein<sup>3</sup> et aux symptômes des névrosés obsessionnels. Comparons en un document parallèle l'accent mis encore et encore et encore par B.F Skinner (83) dans ses cours et ses papiers écrits sur la prédictibilité, sur le contrôle, sur la légalité, sur la structure, etc. puis relever d'une manière chiffrée combien sont peu présents les mots créativité, improvisation, spontanéité, expressivité, autonomie, et ainsi de suite. Faire alors de même pour Carl Rodgers ou pour d'autres écrivains similaires, "humanistes".

## Entretien avec Michael Ray

Quel est la cause de la créativité? Quel est la chose la plus importante que nous puissions faire? Devons-nous rajouter un cycle en créativité avec XX U.V.? Je ne serais pas surpris d'entendre bientôt quelqu'un demander "où est-ce localisé" ou d'essayer d'y implanter des électrodes avec lesquels l'activer où le désactiver. J'ai aussi une forte impression que l'industrie continue à chercher un bouton secret à presser, comme une ampoule qu'on allumerait ou éteindrait. Mon sentiment est que le concept de créativité et le concept de la personne saine, auto-actualisante, pleinement humaine semblent se rapprocher de plus en plus, et s'avéreront peut-être être la même chose.

- Abraham Maslow, 1952

Au début des années 50, Abraham Maslow commença à acquérir une réputation nationale pour ses travaux et sa recherche dans le domaine de la créativité. Dans son livre, *Motivation et Personnalité* Maslow relevait que le monde de la psychologie n'avait pas encore égratigné la surface pour ce qui est de la compréhension du processus créatif chez les êtres humains. Aujourd'hui, la créativité et l'innovation sont considérées comme faisant partie des attributs les plus importants de l'entreprise. Nous sommes allés chercher l'un des experts les plus réputés dans le domaine de la créativité pour parler des travaux de Maslow.

Michael Ray est le professeur de créativité et d'innovation tenant la chaire de John McCoy Bank One à l'université de Stanford. Il est l'un des fondateurs de la firme de conseil Insight Out Collaboration. Ray est un psychologue social ayant une expérience étendue dans le management de la publicité et du marketing, et est membre du World Business Academy.

Depuis vingt ans, Ray enseigne l'un des cours les plus prisés de l'université de Stanford. Intitulée *Créativité Personnelle dans le Business*, le cours a fait parcourir à des centaines d'étudiants le processus d'acquisition des outils pratiques et à long terme pour appliquer la créativité à leur profession choisie. Certains des conférenciers représentent le who's who des leaders du business américain tel que Charles Schwab (Schwab Investments), Steve Jobs (Pixar et Apple Computers), Tom Peters (auteur est consultant), Philippe Knight de (Nike), Régis McKenna (McKenna, Inc.), Vice-Amiral James Stockdale et d'autres.

Il y a plusieurs années, Michael a décidé de porter le contenu et la méthode de présentation éprouvés de ses cours dans le monde de l'entreprise. Avec plusieurs collègues, il a lancé Insight Out Collaboration afin d'assister les employés et les organisations à recapturer la créativité avec laquelle Michael pense que nous sommes tous nés. Michael et ses collègues avancent que lorsque la créativité est étouffée, la performance individuelle est compromise et l'organisation ne peut pas fonctionner à pleine capacité.

En faisant effet de levier sur le potentiel créatif qui habite chaque individu, l'organisation peut produire une amélioration spectaculaire.

Nous avons parlé avec Michael et son collègue, Jackie McGrath au siège de leur compagnie, à Menlo Park en Californie de la recherche de Abraham Maslow et de son propre travail dans le domaine de la créativité.

\* \* \*

*Dr Ray, votre cours a régulièrement été le plus recherché à la business school. Vingt ans représentent un sacré palmarès! Pourquoi pensez-vous qu'il y a un tel intérêt?*

**Michael:** ce dont traite ce cours est ce dont Maslow parlait dans ses journaux. Nous l'appelons créativité, mais le contenu porte sur ce qu'il y a de plus important dans la vie et les étudiants sentent bien cela. Nous avons eu près de 200 conférenciers qui ont des histoires à raconter à propos du fait d'être créatif. Environ 15 ou 20 de ses conférenciers sont des gens qui ont suivi le cours et se sont distingués dans les affaires. Ils reviennent parler aux étudiants pour leur faire part de leurs expériences. Un conférencier en particulier a dit aux étudiants que le cours ne portait pas sur le business et ne portait pas sur la créativité. Il portait sur le fait d'être vous-même dans la vie. Nous essayons d'aider les étudiants et les dirigeants à répondre à de très importantes questions: qui suis-je et quel est le travail de ma vie? Et donc dans l'esprit de Maslow, nous les aidons à découvrir ce qui est leur "expérience paroxystique" ou le travail qui est exactement le bon pour eux. C'est le genre de travail où, par exemple il y a un tremblement de terre et les tuiles tombent de partout et vous ne remarquer même pas tant vous êtes absorbé. Cela ressemble à ce que les athlètes appellent être dans la "zone." Je pense que c'est la raison de la popularité du cours.

*Et pourtant, Maslow disait que la créativité n'est pas quelque chose que l'on peut causer ou instiller. On ne peut qu'aider une personne à débrider sa propre créativité inhérente. Seriez-vous d'accord?*

Oui, notre créativité et innovation, celle avec laquelle nous sommes nés, est cinq ou six couches sous la surface. Lorsque nous observons des enfants, nous pouvons entrevoir ce que nous perdons en mûrissant. Les enfants sont totalement honnêtes, vivant essentiellement dans l'instant, est très créatifs. Notre capacité à contribuer au monde peut devenir énorme si nous accédons à cette partie de nous-mêmes que nous perdons du fait de la pression de la société pour faire que nous nous conformions, que nous nous ajustions.

Il y avait une étude conduite à Harvard il y a plusieurs années qui se proposait de mesurer l'intelligence de Q.I., spatiale, visuelle, sociale et émotionnelle de nourrissons et de jeunes enfants.

Les chercheurs ont découvert que jusqu'à l'âge de quatre ans, les enfants étaient au niveau des génies. Après quatre ans, à travers le processus de développement, leur score baissait. Ce que je déduis de cette recherche est qu'après l'âge de quatre ans, nous recevons principalement des parents et de la société des messages qui occultent notre propre tendance naturelle à la créativité. Nous recevons des messages qui nous disent de ne pas approcher les problèmes de cette façon, que nous ne devrions pas faire ceci et nous ne devrions pas faire cela. Même les meilleurs des parents émettent ces messages. Le résultat est que lorsque nous atteignons l'âge de 35 ou 40 ans, notre créativité est complètement masquée. Cette voix qui n'est pas vraiment vous-même mais vous dicte la façon dont fonctionne le monde est une attaque directe de la créativité. Il nous faut travailler pour l'éradiquer. Observez combien de fois par jour cette voix vous empêche de faire quelque chose. Nous nous efforçons d'aider les gens à étendre leur monde, à voir au-delà de la structure et de l'ordre.

**Jackie:** Dans notre société d'aujourd'hui, avec le stress, le rythme rapide et la confiance et la défiance, c'est vraiment un challenge de vivre de cette façon-là. Maslow a dit que la créativité venait de l'ambiguïté, l'incertitude, le fait de vivre dans l'instant, le manque de prédictibilité. Il était persuadé qu'en fait, ces qualités poussaient la créativité à s'écouler. Celles-là semblent être précisément les qualités que nous combattons. Que veut-il dire?

**Michael:** C'est vraiment se faire confiance à soi-même dont parle Maslow. Faire confiance à sa créativité est de la confiance en soi. Nous disons que c'est l'évidence de choses que nous ne voyons pas où la substance de choses que nous espérons. C'est tellement qualitatif. Dans le paradigme scientifique dans lequel nous vivons, les seules choses que nous sommes censés croire et dans lesquelles nous sommes censés avoir confiance sont les choses que nous pouvons mesurer et voir. Toutefois, ce dont nous parlons ne peut être mesuré ou qualifié. La créativité n'est pas que de la génération d'idées, de la solution de problèmes, où le prochain produit novateur. Le processus de créativité contient de la joie, de la sagesse, de la foi, de l'intuition, de la compassion. C'est avoir tellement foi dans la créativité avec laquelle on est né que vous savez pouvoir en disposer à tout moment.

**Jackie:** Je pense que dans les entreprises, il nous faut aider les individus à vivre à l'aise face à l'ambiguïté ou au manque de structure. Pourtant, ces choses mêmes que nous combattons peuvent conduire à la haute performance et à la capacité de nous nourrir nous-mêmes. Nous parlons de flou organisationnel dans les organisations, mais nous sommes tous dans le flou. Nous vivons toujours avec cette illusion que nous avons le contrôle. Nous ne contrôlons rien du tout.

Michael: Ceci est une attaque frontale sur cette question de besoin d'ordre et de prédictibilité. Il nous faut nous éloigner de l'ordre et de la structure pour débrider notre créativité.

*Comment aidez-vous les étudiants et les dirigeants à retrouver leur créativité et leur innovation?*

**Michael:** Il n'y a pas de formule en sept points ou en neuf points. Pour retrouver le chemin de votre nature créative, nous commençons par introduire un concept que nous appelons "vivre avec..." Le vivre avec demande aux dirigeants de passer une semaine sans attentes, sans mécanisme de contrôle, sans aborder une situation avec un plan ou une vision du futur. Nous suggérons aussi qu'ils développent la faculté de dire facilement "je ne sais pas." Cette approche les aide à commencer à s'appuyer sur et à faire confiance à leur nature créative. La créativité est idiosyncrasique. Nous utilisons donc bien des choses différentes pour stimuler la créativité. Nous renvoyons les gens aux arts martiaux, au dessin, à la musique, au chant, à l'écriture. Nous essayons de les aider à se reconnecter avec cette partie d'eux-mêmes qui est créative. Notre concept "d'absence de jugement" un curieux effet sur les dirigeants d'entreprises. Une chose récurrente que nous voyons est la tristesse dont ils parlent lorsqu'il deviennent conscients de la voix de jugement qu'ils apportent à presque toutes les situations de leur vie. C'est là dedans que réside notre zone de confort parce que c'est notre façon de structurer un problème ou une situation. Lorsque nous

parvenons à faire taire la voix intérieure qui juge nous-mêmes et les autres, il n'y a pas de limite à ce que nous pouvons accomplir, individuellement et en tant que partie d'une équipe. L'absence de jugement vous rend plus réceptif aux idées innovatrices. Vous cherchez de l'information à des endroits où vous ne pensiez pas à chercher.

*Pourriez vous nous donner des exemples de ce qui se passe lorsque des gens franchissent ces pas?*

**Michael:** Une grande entreprise de produits de grande consommation a inscrit 180 personnes dans notre programme. Le vice-président de la division nous a dit que l'un des employés était quelqu'un de très calme, n'avait jamais réellement atteint de haut niveau de performance, et avait une très faible estime de soi. Après le cours, cette personne a décidé de s'impliquer dans un domaine de l'entreprise et par son travail, il était responsable de développer un produit qui a fini par leur donner un avantage de 200 % sur tous les autres produits de cette catégorie. Les faits étaient incontestables. Nous avons réussi à l'aider à débrider son potentiel de créativité. Un autre dirigeant s'efforçait d'obtenir l'accord du gouvernement fédéral pour un produit particulier. La réponse du gouvernement était un délai de deux ans dans le cycle de produit. Il a dit que dans le passé, il aurait tout simplement plié bagage et aurait accepté la réponse du gouvernement. Il a décidé d'appliquer certains des concepts qu'il avait appris à débrider le processus créatif et a été capable de transformer le délai de deux ans en six mois. Un autre dirigeant était confronté à un problème d'étiquetage d'un produit particulier.

Lui et son équipe ont appris à faire confiance à leurs capacités créatives. Ils ont résolu le problème d'étiquetage et ont déposé le processus pour le résoudre. Un groupe d'employés d'un laboratoire de recherche et développement avaient toujours eu besoin d'une heure de mise en route simplement pour lancer un projet. Ils ont pris le processus qu'ils avaient appris et ont réduit l'heure de mise en route à une minute, ce qui a résulté en une économie pour l'entreprise de 300 000 dollars.

**Jackie:** Le processus créatif permet pour les gens une nouvelle manière d'avoir des rapports les uns avec les autres. Ils évoluent naturellement vers des équipes autonomes et vers ce qui était décrit comme une communauté. C'est une équipe de gens qui est inclusive, où la diversité est célébrée, où on apprend à se bagarrer de façon gracieuse, où les gens sont vulnérables les uns pour les autres, et où la confiance s'épanouit. Le fait de se souvenir de notre processus créatif naturel nous montre une nouvelle façon de travailler ensemble qui produit des niveaux de performance époustouflants.

**Michael:** Nous voyons dans notre travail l'une des choses que disait Maslow. Lorsque les gens sont créatifs, ils sont sensibles à toutes sortes de possibilités, lorsqu'ils ne fonctionnent pas sur une base créative, ils bloquent les possibilités et opèrent sur une base de contrôle ou un mécanisme de contrôle. Cette base de contrôle nous empêche de disposer de notre créativité.

**Jackie:** C'était intéressant pour moi en lisant le journal de Maslow de voir qu'il disait vraiment d'être dans l'instant, d'être présent. Pourquoi donc traversons-nous notre journée en bloquant une grande quantité de ce qui se produit? Lorsque vous êtes stressé, vous commencez à lâcher prise. Nous apprenons aux gens à lâcher prise toute en étant pleinement présents.

**Michael:** Maslow parle aussi de la peur. Nous travaillons beaucoup en rapport avec ce thème. Nous qualifions ce concept comme notre voix d'intelligence objective. C'est cette voie qui voit le monde, qui indique ce qui est vraiment. Nous parlons de peurs profondes et donnons aux gens l'opportunité de ventiler de manière anonyme leurs peurs les plus profondes avec d'autres dirigeants de l'organisation. Ce qui se produit est étonnant. Les gens commencent avoir des similarités dans leurs peurs. Leurs peurs les rapprochent. Les dirigeants en viennent rapidement à se demander: si leur niveau de peur est élevé, quelle peut bien être le niveau de peur dans l'organisation? Comment cette peur handicape-t-elle la créativité? Une autre chose que nous soupçonnons et que toute émotion forte (peur, colère, peine) peut être tracée jusqu'à sa source. Cette même source contient la joie, le bonheur etc.. Comme Maslow le dit à propos de la nature humaine -- et nous le croyons -- pour chaque vice que nous avons il y a un côté vertueux. Découvrir la source nous aide à trouver le côté vertueux. Une des percées typiques que font les gens dans le processus créatif que nous avons ébauché est la capacité d'être dans l'instant. Lorsque vous voyez quelque chose de vraiment beau et que vous en êtes saisi, tout s'arrête et vous accédez à quelque chose de vous-même qui est profond.

Cela est un petit aperçu de qui vous êtes et de votre noyau de créativité. Un petit aperçu de ce en quoi consiste la créativité.

**Jackie:** Nous encourageons vraiment les gens à écrire quotidiennement sur le fait d'être dans l'instant. Il s'agit de

faire attention. Ceci important parce qu'une personnalité de type A comme moi ne veut pas réfléchir. En tant que dirigeant on nous enseigné à ne pas réfléchir. Particulièrement à l'âge de la haute technologie. Nous sommes conditionnés à bouger vite. Dans ces industries, vous avez des gens particulièrement brillants qui bougent très vite qui n'ont jamais un instant pour de la contemplation ou des moments de réflexion. Ils ne s'arrêtent pas pour penser à ce qu'ils font. Ils connaissent le jeu, savent comment y jouer, ils y jouent vraiment. Toutefois ils ne passent pas de temps en contemplation avec des questions comme: "y a-t-il une autre façon de jouer?" "Ai-je même vraiment envie de jouer?"

**Michael:** Il nous faut être déterminé pour aider les gens à expérimenter une vie créative. Tout cela commence par l'individu. Lorsque les individus contribuent plus de leur talent unique, l'entreprise récolte les bénéfices sous forme de produits innovants, de temps réduit pour arriver sur le marché, de stratégies de planification plus efficaces, et de prise de décision radicalement améliorée.

Il me vient à l'esprit que ceci constituerait une excellente expérience que même un étudiant du primaire pourrait conduire facilement. Cela prouverait ce que je suis en train d'essayer de dire proprement et facilement et sans aucune erreur possible. En tout cas établir aussi le parallèle avec deux genres de psychopathologies et tout du moins mettre l'emphase sur ce que je suis en train d'essayer de dire que ces mots peuvent être psychopathologiques. (Bien entendu, il est aussi nécessaire de souligner qu'ils peuvent être tout à fait sains. Mais alors, la question est comment établir la différence entre le besoin névrotique de prédictibilité et le plaisir normal de prédictibilité, de contrôle, de légalité, de l'ordre dans le monde, et ainsi de suite.)

Je suppose qu'il serait ici utile, particulièrement pour le novice, de conduire une petite discussion sur précisément quelles sont les différences entre les besoins névrotiques et les besoins normaux ou sains. Je pense aujourd'hui que les besoins névrotiques sont incontrôlables, inflexibles, compulsifs, irrationnels, indépendants de bonnes ou de mauvaises circonstances; que leur gratification n'apporte pas de réel plaisir mais seulement un soulagement momentané; que la frustration amène, très rapidement, de la tension, de l'anxiété, qui est finalement de l'hostilité et de la colère. De plus, ils sont ego-dystoniques plutôt qu'ego-syntoniques; c'est-à-dire, ils sont perçus comme étrangers ou comme quelque chose de subjuguant, plutôt que ses propres désirs et impulsions autonomes, volontaires, venant-du-dedans. La personne névrotique dira quelquefois, "quelque chose me saisit," ou "je ne sais pas ce qui m'a pris," ou "je n'en ai pas le contrôle."

Passer tous ces trucs créatifs en revue et l'appliquer à la situation managériale, la situation de leadership et d'association. Dans toute discussion sur ces choses dans n'importe quelle entreprise de quelque genre que ce soit, il y aura certainement des questions sur l'anarchie et le chaos et ce genre de choses de la part de ceux qui ont besoin de plus de structure, que ce soit pour de bonnes raisons ou de mauvaises. Il est nécessaire de les prendre en compte non seulement au niveau rationnel mais aussi de les comprendre comme potentiellement névrotiques ou irrationnelles ou profondément émotionnelles. Quelquefois la bonne façon de traiter ceci est non pas d'argumenter logiquement mais d'interpréter psychanalytiquement. Il est très facile de souligner sans trop offenser dans ces groupes que ceci est une exigence d'un ensemble de lois et de règles et de principes qui sont tous écrits, que ceci est une exigence de contrôler le futur et d'anticiper tout ce qui pourrait se produire dans le futur. Comme ce dernier est réalistiquement impossible, c'est-à-dire, comme le futur est après tous imprédictible dans une certaine proportion, alors essayer de développer un "recueil de règles" qui prévoira toutes contingences possibles dans le futur est un effort futile; et on peut aller plus loin et poser la question, pourquoi ne pouvons-nous faire confiance à notre capacité de répondre à ces contingences inattendues dans le futur? Pourquoi devons-nous nous y préparer d'une telle manière? Ne pouvons-nous traiter les exceptions; ne nous faisons-nous pas confiance pour avoir un bon jugement, même dans une situation inattendue? Pourquoi n'attendons-nous pas que les expériences s'accumulent dans les situations et *alors* établissons des règles qui sont nécessaires comme une sorte de formulation d'expériences vécues dans les situations vécue. De cette manière, on produit un minimum de règles plutôt qu'un maximum de règles. (Mais il peut être nécessaire de concéder, comme j'ai eu à le faire dans le passé, que dans des organisations extrêmement grandes comme l'Armée et le Marine il est nécessaire d'avoir un Recueil de Règles.)