

L'invité

Créativité: une entreprise dans l'entreprise

Claudio Chiacchiarini*



*Consultant,
fondateur
de Saisir
le temps®

Quand la complexité augmente et devient durable, la créativité, aptitude qui consiste à trouver des solutions nouvelles à un problème donné, doit être renforcée dans l'entreprise. C'était l'une des conclusions de l'édition 2006 du World Economic Forum consacrée au thème de «L'impératif créatif». L'un des articles publiés à ce sujet donnait le ton: «Au XXe siècle, l'économie s'est concentrée sur le management du risque [...] et a rendu les échanges et les processus prédictibles. Au XXIe siècle, l'économie devra dompter deux adversaires plus amorphes: l'incertitude

Confondre créativité et jeunesse, c'est oublier qu'un pianiste ou un manager sont meilleurs à 50 ans qu'à 30

et le doute.»¹ Cinq ans plus tard, la complexité reste au centre et la créativité dans les interstices. Et pour cause. Les défis pour l'entreprise sont ardues. Quels coûts, quels risques, quels processus, quels rythmes, quelles modifications de l'organisation individuelle et collective la créativité implique-t-elle? On relève des freins dans l'entreprise d'une part et des difficultés liées à l'impossible définition de la créativité d'autre part.

Des freins à la créativité existent dans l'entreprise lorsqu'il y a manque de découplage

entre organisation industrielle et organisation humaine, autrement dit quand certains processus de rationalisation et de normalisation, efficaces quand ils sont appliqués aux chaînes industrielles, s'avèrent contre-productifs quand ils sont transposés sans réserves aux individus. Le culte des statistiques, la vision négative de l'échec, l'exigence de productivité permanente, le «court-termisme», le bruit continu des flux d'informations sont autant «d'approches industrielles» qui réduisent la créativité humaine et la font refluer sous les radars. La normalisation des business schools qui se classent en comparant les premiers salaires gagnés par leurs diplômés et qui usent des managers dont la motivation première est de gagner beaucoup d'argent rapidement est un autre facteur de cette «industrialisation des intelligences» réductrice. Certains amalgames procèdent de la même tendance. Considérer les individus comme des «ressources humaines», c'est confondre le muscle et le cerveau. L'homme est une source. Confondre innovation et créativité, c'est oublier que l'innovation a besoin de créativité mais que la créativité peut se passer d'innovation. Confondre créativité et jeunesse, c'est oublier qu'un pianiste ou un manager sont meilleurs à 50 ans qu'à 30. Confondre créativité et production d'idées, c'est oublier qu'une idée n'est pas une solution, que l'idée et l'ouvrage sont séparés par un long processus de réalisation qui demande des gestes, du métier. La créativité est ce métier. Mais la créativité est d'abord, selon de nombreux auteurs², une aptitude que tous possèdent et souhaitent cultiver.

Plutôt que de cerner la créativité, il est plus simple de définir quelques principes que tous les grands créateurs appliquent en art et en

sciences, comme en économie et en politique. Ces principes de créativité, déjà présents dans l'entreprise, sont rationnels et accessibles. Ils pourraient être renforcés de façon consciente et diffusés comme des figures fractales, ces motifs presque identiques présents à toutes les échelles de la structure d'un corps. Voici quatre principes.

Être à l'écoute est plus qu'écouter. C'est être aux aguets, creuser par l'analyse, l'intuition, le geste et l'échec. «Une pensée forte, exigeante, a tendance à vouloir créer son matériau, réciproquement un matériau neuf entraîne inéluctablement la pensée à se renouveler» (Pierre Boulez). Un créatif sait autant façonner qu'écouter et se laisser façonner par son œuvre. L'œuvre est une métaphore de la tâche du collaborateur, de l'équipe du manager ou de l'entreprise pour ses dirigeants. Être à l'écoute, c'est capter les signaux infimes d'une organisation, changer une seule note dans la symphonie en construction, quantité statistiquement négligeable mais dont la qualité peut influencer l'ensemble.

«En peinture, tout est question d'organisation» (Henri Matisse). On aimerait que le rouge soit plus rouge? Inutile de rajouter du rouge. Changer la couleur d'à côté. Pour le savoir, il faut aller et venir entre les couleurs. On aimerait que les Y talentueux soient moins exigeants et s'engagent durablement dans l'entreprise? Pourquoi ne pas mieux investir dans la couleur d'à côté, des Y au diplôme moins prestigieux et au potentiel sûrement sous-estimé (combien de grands écrivains sont docteurs en lettres)? Le va-et-vient est rupture fertile, flexibilité mentale, pratique de l'alternance entre suivre et transgresser, quotidien et long terme, tâche et rôle, tension et résolution.

«J'ai besoin d'inventer des contraintes qui me donneront un cadre pour inventer», écrit Igor Stravinski. Face aux contraintes subies – compétition, complexité, transparence, productivité –, l'approche créative demande d'instaurer ses propres contraintes dans son travail. Face aux nombreuses exigences de la presse écrite, par exemple, le défi du journaliste engagé n'est-il pas de rechercher à la fois l'équilibre entre l'objectivité des faits et la subjectivité des sources, la cohérence entre l'instantané de son article et le film de la réalité, dans une langue claire et concise? Autant de dilemmes créatifs.

Les sociétés de la connaissance qui placent l'économie au centre et l'humain au centre du centre génèrent une complexité qui demande plus de créativité à un nombre croissant d'individus. Un défi, une entreprise dans l'entreprise, qui passe par un meilleur découplage entre processus destinés aux produits et aux machines et processus humains qui devraient mêler de façon plus équilibrée méthodes quantitatives et approches qualitatives. Être à l'écoute, va-et-vient, contraintes instaurées et poursuite d'un idéal sont des principes qualitatifs qui ne réduisent pas l'incertitude et le doute, mais qui les intègrent comme des moteurs parce qu'ils suscitent la confiance, le respect, le désir et l'exigence.

1. N. Noria & T. Stewart, «Risk, Uncertainty and Doubt», *Harvard Business Review*, February 2006.
2. M. Runco (2007), «Creativity – Theories and Themes: Research, Development, and Practice» – R. Florida (2007), «The Flight of the Creative Class» – D. Pink (2006), «A Whole New Mind» – W. Bennis & al. (2000), «Douglas McGregor revisited – Managing the human side of the enterprise» – M. Csikszentmihalyi (1996), «Creativity» – H. Gardner (1993), «Creating Minds».