



Conférence

Manager avec créativité : penser *out of the box*

Arnaud Uhalde

Fondateur de l'Atelier du changement à La Rochelle

Cycle Neurosciences : clés pour le management



Vendredi 7 décembre 2018 – La Défense

Ouverture

Yvonne FOUCHER, chargé d'ingénierie de formation « Innovation publique »

L'IFORE, historiquement institut de formation de l'environnement et rattaché au Service du Pilotage et de l'Evolution des Services (SPES) a désormais comme marqueur de son action **anticiper, innover et accompagner les transformations de l'action publique, au service de la transition écologique et plus généralement l'innovation publique.**

Il propose différents outils parmi lesquels des **conférences, journées d'échanges, films pédagogiques**, qui visent à s'ouvrir à des sujets émergents, sensibiliser aux grands enjeux écologiques, climatiques, sociétaux, donner des ressources et des clés pour agir.

Les avancées scientifiques en matière de connaissance de la structure et du fonctionnement de notre cerveau ont été très importantes au cours de ces dernières années. Des découvertes essentielles ont été faites sur les mécanismes de l'adaptation au changement, de l'attention, de la motivation, du leadership, de la prise de décision qui changeront notamment les pratiques managériales.

L'IFORE propose donc un cycle sur les neurosciences et le management à l'intention des cadres.

➤ **Objectifs du cycle :**

- disposer d'une vision globale des apports des neurosciences ;
- découvrir les clés essentielles du fonctionnement du cerveau pour travailler et manager autrement ;
- se familiariser avec une grille de lecture novatrice des comportements humains ;
- acquérir des outils clés pour mieux accompagner ses collaborateurs en individuel, en groupe, en équipe

La conférence de ce jour est consacrée à la créativité.;

Arnaud Uhalde est coach et formateur en créativité après avoir longtemps travaillé dans les RH. Il utilise en particulier la PNL, la psychologie positive, l'hypnothérapie et les outils de communication non violente.

Conférence

Arnaud Uhalde

Fondateur de l'Atelier du Changement, La Rochelle

I. Introduction

Arnaud Uhalde décrit brièvement son parcours, dont le fil rouge est consacré au changement ainsi qu'à la transition personnelle et collective. L'Atelier du Changement propose des outils pour mettre en œuvre des solutions, faciliter le changement.

II. Avant d'aller plus loin...

L'équation IX =VI est étudiée. Pour qu'elle soit juste, il suffit de rajouter un « S » devant le « IX ».

Ceci démontre que nous sommes en permanence dans un cadre, et qu'il faut s'en écarter (en l'occurrence, sortir des chiffres romains) afin de trouver une solution.

III. Pourquoi vouloir être créatif en management ?

« Donnez-moi une heure pour sauver le monde. Je passerai 59 minutes à bien poser le problème et une minute à le résoudre. » (Einstein). Les questions que nous nous posons conditionnent totalement les réponses que nous obtenons.

IV. Quelques repères

La créativité est l'aptitude à proposer des idées nouvelles et adaptées. Selon Guy Aznar, il s'agit d'exprimer son imaginaire et de s'appuyer dessus pour formuler des propositions correspondant à une demande.

Selon Todd Lubart, *« la créativité est la capacité à réaliser une production qui soit à la fois nouvelle et adaptée au contexte dans lequel elle se manifeste. »*

Le cerveau compte trois grandes parties :

- la partie reptilienne, correspondant à la survie ;
- la partie limbique, siège de la mémorisation et des émotions ;
- le néocortex, réunissant des pensées « complexes » ou élaborées.

V. Un cerveau, deux fonctionnements

Jacques Fradin a mis en évidence qu'il existait deux fonctionnements concurrents, mais complémentaires au sein du cerveau : le mode mental automatique et le mode mental préfrontal.

Le mode mental automatique comporte six dimensions, sur lesquelles chacun se positionne au quotidien :

- la routine ;
- le refus ;
- la dichotomie des pensées ;
- les certitudes (sensation de réalité) ;
- l'empirisme (focalisation sur les résultats) ;
- l'image sociale (grégarité).

Le mode mental préfrontal correspond à la curiosité sensorielle, l'acceptation, la nuanciation (perception du détail et de la complexité des choses), la relativité (le recul), la réflexion logique et l'opinion personnelle.

VI. Créativité et neurosciences

Idéalement, la créativité peut être un mélange de deux états « chimiques » du cerveau. D'un côté, se rendre « disponible » en générant de la sérotonine (effet cérébral calmant) et de l'autre, l'excitation c'est-à-dire l'hyper activation sous l'effet de la dopamine, l'hormone du plaisir.

VII. Management et créativité

La salle est invitée à communiquer sa définition du management.

Il en ressort que le management :

- est un guidage et un accompagnement en douceur ;
- est la capacité à tirer le meilleur de ses équipes ;
- doit accompagner le changement ;
- se distingue de l'encadrement ;
- autorise à sortir du cadre et suscite la créativité.

Néanmoins selon la salle, il convient de ne pas perdre la notion de direction, afin d'amener l'équipe à l'endroit souhaité, en valorisant les capacités de chacun.

VIII. Créativité et management : l'équation impossible ?

Manager, c'est organiser le désordre ou désorganiser l'ordre. Le challenge est de parvenir à concilier l'équilibre entre deux directions, en organisant suffisamment pour rendre le service attendu, tout en laissant la place à la créativité.

Un grand nombre de sociologues ont mis en exergue les régulations autonomes émanant des collaborateurs. Le potentiel créatif est donc déjà présent, à la condition de trouver le bon fonctionnement.

Pour ce faire, il serait approprié de se transporter dans une autre dimension, celle de la « contre-intuitivité ».

« *Si vous voulez des employés créatifs, accordez-leur assez de temps pour jouer.* » John Cleese.

La créativité est contre-intuitive car elle repose sur le jeu. Elle est dépourvue de censure, et utilise le jugement de manière différente. Potentiellement, l'individu devra donc être capable de laisser la place à ses sensations. Il aura également besoin d'interactions de plus en plus forte avec lui-même, mais également avec les autres.

Par ailleurs, la créativité nécessitera d'abord de poser un cadre, avant de sortir ensuite de ce cadre pour générer des idées nouvelles. Dans le mode mental préfrontal, le meilleur chemin d'un point à un autre n'est pas toujours la ligne droite. Le détour peut également apporter des solutions.

En outre, l'utilisation du temps, long ou court par alternance, est essentielle pour générer du dynamisme et de la créativité.

La contre-intuitivité naît de l'absence d'*a priori*. L'erreur est admissible ; le meilleur moyen de réussir est de chercher. Il est donc possible d'ouvrir des poches de créativité en ayant donné une consigne préalable.

La recherche de perfection est impossible. La plus grande créativité naît de la quantité d'idées, pour sortir du cadre. Il faut différer le jugement pour générer de la créativité. Certains processus d'innovation peuvent produire des prototypes pour acquérir de l'échec et donc, du *feedback*.

De plus, il est très contre-intuitif collectivement d'être tous différents. La différence crée de la friction, pour finalement faire émerger une idée nouvelle.

La créativité est un processus itératif issu de longues étapes de réflexion.

Enfin, il ne faut pas négliger le plaisir, l'autonomie et les rituels.

« *Un adulte créatif, c'est un enfant qui a survécu.* » (Ursula K. Le Guin)

« *La créativité, c'est l'intelligence qui s'amuse.* » (Einstein).

Une participante fait observer qu'au sein d'une équipe, chacun n'est pas égal face à la créativité. Il faut donc que le manager prenne garde à ne pas mettre une personne en situation de stress.

Arnauld Uhalde souligne que le manager est garant de l'harmonie au sein de son équipe. Chacun n'a pas les mêmes prédispositions face à la créativité, mais tout le monde est créatif.

IX. Les éléments qui favorisent la créativité

Nombre d'éléments peuvent être recensés :

- le jeu ;
- le plaisir ;
- jouer avec le temps ;
- l'autorisation/la permissivité à des moments dédiés ;
- la surprise ;
- la motivation ;
- la curiosité ;
- l'envie de...
- le rire, l'humour ;
- le monde de l'enfance ;
- tout ce qui permet de changer de point de vue ;
- différer le jugement.

X. Créativité, management et motivation

Un sociologue américain a mis en exergue deux types de motivation. La motivation extrinsèque vise à obtenir un résultat stéréotypé et codifié. Au sein d'une équipe, elle suscitera de la standardisation et de la passivité, dans l'attente du résultat promis. La motivation extrinsèque bride la créativité.

La motivation intrinsèque repose sur l'autonomie et la motivation personnelle des individus. Elle touche au sens et à la finalité des choses. Les études sur le *burn-out* et les RPS ont mis en évidence l'importance du sens au travail et de la quête de finalité. Il pourrait être opportun de mettre en place des modes de reconnaissance symboliques, non basés sur l'argent et valorisants: places de spectacle, séjours en week-end...

La motivation extrinsèque est adaptée aux tâches d'exécution, tandis que les fonctions faisant appel à la prise de décision et à l'autonomie privilégieront la motivation intrinsèque.

XI. Nous sommes tous créatifs, mais...

Les travaux en créativité ont démontré l'existence de profils différents, sachant que les combinaisons sont multiples. Pour aller au bout, les compétences de chacun sont nécessaires.

L'explorateur a l'art de poser la bonne question. Il est curieux et empile les questions. Tel était le cas d'Einstein.

Le visionnaire imagine un résultat. Il voit les choses en grand, et communique une direction. Il sait obtenir la motivation des gens. Il est rêveur mais sait partager ses rêves.

L'« idéateur » émet une quantité d'idées à la seconde. Il est imaginatif, espiègle et indépendant.

L'expérimentateur est pragmatique, perfectionniste et orienté vers le détail. Grâce à lui, les leçons se tirent rapidement à la suite de l'expérience.

Le catalyseur sait finir les projets et amener l'idée à son terme. Il possède une grande force de conviction et emmène les gens avec lui.

Au milieu de l'ensemble de ces rôles, le facilitateur passe du baume au cœur, encourage les efforts et reconnaît les succès.

XII. Quelques techniques en vrac

Il importe de croiser les idées, mixer les concepts et les référentiels, décaler, combiner des éléments différents, ajouter des choses, soustraire et changer de point de vue.

XIII. Quelques processus ou techniques

Le Créative Problem Solving est un processus de génération d'idées comportant neuf étapes. Il alterne les phases de sélection d'idées, jusqu'à la production.

La pensée *design* repose sur l'expérimentation. Elle comporte de nombreuses phases d'imprégnation du sujet, et aboutit rapidement au prototypage.

Le hackaton est couramment utilisé.

Le « Fedex day » est conçu par Google. Il produit de l'innovation issue de l'implication des salariés.

XIV. Quelques clés pour manager « hors cadre »

Le management repose davantage sur l'autorisation que sur l'injonction. Il organise la désorganisation, clarifie les attentes et les objectifs. Il identifie les situations qui se prêtent à la créativité.

XV. En synthèse

La créativité est une affaire de posture, de pratique et d'autorisation donnée à soi-même et aux autres. Il faut accepter et avoir envie de changer de paradigme, et de se remettre en cause. L'individu doit chasser ses biais cognitifs, car changer de point de vue enrichit la vision. La « bascule » ouvre d'autres chemins. Le cerveau aime les métaphores, il est créatif et résout naturellement. En abandonnant la peur de l'échec, il est possible de transposer ce qui fonctionne.

Cette conférence est suivie d'échanges avec le conférencier et de travaux en commun entre participants.