

Osons la créativité pour dynamiser la coopération dans nos organisations

Il semble acquis que la vitesse et la complexité du monde dans lequel nous œuvrons obligent nos organisations humaines à développer une forme d'intelligence collective pour épouser en permanence le changement. Notre mental le comprend, nos pratiques ont du mal à suivre ... Alors où trouver des booster, des leviers pour que des modes de fonctionnement coopératifs viennent soutenir ce mouvement d'adaptation permanente ?

Nous faisons l'hypothèse que la créativité a des effets dynamisants sur notre capacité individuelle et collective à coopérer.

Commençons par définir ce que nous entendons par coopération....

Au sein de nos organisations, l'acceptation classique du mot est d'interagir, de travailler ensemble vers un but commun.

En systémie¹, tout groupe est regardé comme un système ayant une logique qui lui est propre, définie à partir de règles qui déterminent les comportements des individus. Il y a de ce fait un incessant va-et-vient entre l'individu et le groupe : chaque individu adopte les règles du groupe, l'individu influence les règles du groupe et son fonctionnement. Un bel exemple de système coopérant est une nuée d'oiseaux : pour que les oiseaux volent ensemble, il faut que les 3 règles suivantes existent :

- Tous les oiseaux volent à la même vitesse,
- Chaque oiseau respecte la même distance avec les autres oiseaux,
- Chaque oiseau tient compte du déplacement des 7 oiseaux proches de lui.

Nous définissons la coopération comme le fonctionnement d'un groupe humain qui adopte à minima les principes suivants :

- Poursuivre un objectif commun et partagé,
- Adopter des règles de fonctionnement communes qui précisent les rôles de chaque membre dont celui de contribuer / participer / donner,
- Valoriser les différences pour que le collectif soit plus « intelligent » que la somme des intelligences individuelles.

La COOPERATION est à la fois un **état d'esprit** (droit à l'erreur, exercice réel de la coresponsabilité, autorisation à apprendre, etc) et une **pratique** (des groupes de petite taille qui agissent ensemble pour résoudre un problème). Ce qui suppose des compétences relationnelles et des processus, des méthodes pour faire travailler efficacement un groupe.

¹ Systémie = approches issues de l'école de Palo Alto qui privilégient les interactions, les relations entre les parties d'un système. Ce cadre de référence est particulièrement pertinent pour aborder les questions de complexité et de changement.


... et définir ce que nous entendons par créativité

Le dictionnaire la définit comme la capacité à créer, à imaginer, à innover. Il précise que c'est un « jeune » mot, un anglicisme né dans les années 70 pour parler de l'imagination créative, c'est-à-dire l'imagination orientée vers la **création de quelque chose de nouveau**. La créativité est donc une approche pratique qui suppose une mise en œuvre : on peut alors parler d'acte créatif et non de simple imagination.

La créativité nous invite donc à sortir de nos schémas de pensées habituels, ceux-là même que l'on a surentraînés pour vivre dans notre monde pressé. Elle est le fruit des chemins de traverse et se matérialise souvent là où l'on ne l'attendait pas. Un nouvel anglicisme est d'ailleurs apparu pour caractériser le fait de trouver ce que l'on ne cherche pas en cherchant ce que l'on ne trouve pas : la sérendipité !

Alors en quoi la créativité peut-elle dynamiser la coopération ?

Par définition ! **La créativité décloisonne** par le fait même qu'elle prend les chemins de traverse et favorise l'exploration des possibles. Ainsi, elle fait fi des silos de l'organisation et oblige à se parler pour mettre en œuvre, devenant ainsi à un moment ou un autre le fruit d'un travail collectif ... L'effet d'un acte créatif est donc une action transverse (au groupe, à l'organisation des métiers, des services, ...).




1^{er} effet dynamisant

- La créativité décloisonne, elle
 - Elle favorise l'exploration des possibles
 - Fait fi des silos de l'organisation et oblige à se parler pour mettre en œuvre
 - Favorise la transversalité
- donc stimule / encourage la coopération !

7

Journée Ressource 22 juin 2017

Lorsque la créativité n'est pas ancrée dans les pratiques comme un état d'esprit, ce qui nous pousse à créer, à innover reste le plus souvent le sentiment qu'une crise est imminente. Lorsque nos systèmes de fonctionnement sont défaillants, nous mobilisons le collectif pour s'en sortir, pour survivre, pour renaître à autre chose. Etienne Klein – physicien et philosophe des sciences – le souligne : les idées naissent souvent par nécessité ; il attire aussi l'attention sur le fait que l'innovation, si elle a tiré ses lettres de noblesses du siècle des lumières en favorisant les progrès sociaux, tend de nos jours à n'être qu'un outil de survie (aller aussi vite que le concurrent pour ne pas disparaître) et invite à stimuler l'innovation en réorientant sa finalité vers un projet collectif commun.



2^{ème} effet dynamisant

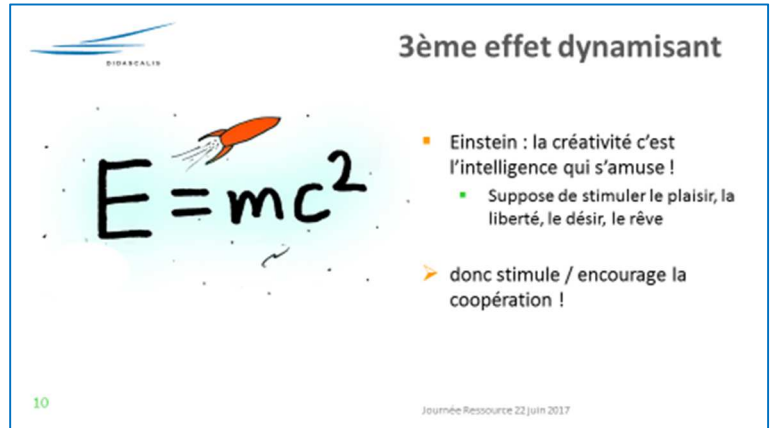
- La créativité rassemble, elle
 - Favorise l'effet « boule de neige »
 - Crée du lien (c'est difficile d'être créatif tout seul !)
 - Développe de « l'espérance » là où les personnes se replient dans leurs peurs et leurs sentiments d'impuissance
- donc stimule / encourage la coopération !

9

Journée Ressource 22 juin 2017

Ce qui est sûr, c'est que dans ces périodes de crise, l'abondance des compétences, des talents, la richesse créative des personnes est généralement résolutoire. On peut alors constater **l'effet rassembleur** de la créativité qui grâce à un effet boule de neige, crée du lien et développe « l'espérance » là où les personnes pourraient se replier dans leurs peurs et leurs sentiments d'impuissance.

Et une fois que la dynamique créative est lancée, difficile de l'arrêter ! Einstein définit d'ailleurs la créativité dans une formule évocatrice : la créativité c'est l'intelligence qui s'amuseEt en effet, il y a un effet jubilatoire à la stimulation, à la liberté, au désir et au rêve ... plaisir contagieux qui invite au partage dans le collectif.



3ème effet dynamisant

- Einstein : la créativité c'est l'intelligence qui s'amuse !
 - Suppose de stimuler le plaisir, la liberté, le désir, le rêve
- donc stimule / encourage la coopération !

10 Journée Ressource 22 juin 2017

La complexité et le chaos qui caractérisent notre époque sont propices à inventer de nouveaux modèles tant managériaux que sociaux. On peut observer d'ailleurs que ce qui naît de cette énergie créatrice est caractérisé par une dynamique de coopération : que ce soit, les entreprises dites « libérées » qui inventent des modes de gouvernance basés sur des fonctionnements organiques avec des processus de décision coopératif ; ou toutes les logiques de partage qui répondent à la nécessité de prendre soin de la planète ou de prendre soin des personnes (vélib, covoiturage, habitats partagés, jardin communs, ...).

On peut sans restriction conclure que **la créativité dynamise la coopération** et qu'il est de notre intérêt individuel et collectif d'oser la créativité pour que les collectifs soient plus actifs ensemble.

Dépasser les empêchements à la coopération

Car les empêchements sont nombreux et de natures diverses. Certains ont été identifiés le 22 juin 2017 lors de la Journée Ressource du groupe en formation des facilitateurs de l'Intelligence Collective, selon la taxonomie suivante :

- **Les empêchements liés à la culture ou au sens** : lorsque la culture de l'organisation met le focus sur les objectifs individuels dans une logique d'obéissance plutôt pyramidale, le niveau de performance collective est assez bas car la croyance fondamentale est que se mettre d'accord ça prend du (trop ?) temps. La pression de l'efficacité génère des stratégies individuelles liées à une dynamique de compétition, elle-même engendrée par la peur de manquer ou de se tromper. La tentation est grande de rester dans le monde du prévisible (peu de créativité pour ne pas prendre de risque) et à la fois de se centrer sur ses propres objectifs (au détriment de la coopération) car le temps passé et l'énergie dépensée à coopérer n'est pas valorisée.
- **Les empêchements liés au cadre** : dans les organisations où la volonté affichée est de coopérer, de susciter la participation et la créativité de tous, les difficultés ne sont pas pour autant toutes réglées. En effet, le manque de règles communes explicites et vivantes (c'est-à-dire appliquées et parlées) génère des problèmes relationnels qui eux-mêmes peuvent conduire à des déficits de confiance qui tuent la coopération dans l'œuf. L'intention ne suffit pas : la coopération requiert de préciser plus finement le fonctionnement des temps collectifs.
- **Les empêchements liés aux compétences** : ces empêchements liés au cadre sont eux-mêmes révélateur d'un manque de compétences dans l'animation du travail d'un groupe : comment faire travailler les personnes ensemble de manière à susciter leur contribution et la confiance dans le fait d'être regardés comme compétents à le faire ? Le manque de confiance dans le fait que l'on peut être soi avec ses richesses, ses limites et ses différences est toujours un frein à la coopération pleine et entière. Animer la coopération est une compétence professionnelle qui n'est pas encore suffisamment identifiée et valorisée comme telle.

- **Les empêchements liés au contexte géographique** : dans un monde devenu village, l'organisation du travail est souvent répartie sur des sites différents, dans des pays différents, parfois dans une mobilité généralisée qui font que l'éloignement physique est une donnée à part entière du problème. Les contacts se sont virtualisés rendant les temps collectifs plus inconfortables à animer (pas facile de faire circuler la parole au téléphone sans aucun indice comportemental de ce que vivent les personnes). Avec la tentation de réduire l'inconfort en les raréfiant ... générant ainsi une nouvelle menace pour la coopération !

Les participants actifs et créatifs de la Journée Ressource du 22 juin n'ont pas manqué d'idées et d'audace pour trouver des solutions à ces empêchements ! Ils en ont même fait la Une de 4 magazines ...

Alors, comment faire ?

Les changements culturels sont longs et progressifs, et quelques fois douloureux dans les différents deuils qu'ils suscitent.

Dépasser ces empêchements requière de créer progressivement un réseau interne d'acteurs compétents qui portent et diffusent des pratiques collaboratives.

Il n'y a pas qu'une seule manière de disséminer l'intelligence collective pour qu'advienne un nouvel état d'esprit et des pratiques ancrées de coopération.

Didascalis propose une approche et une méthode pour aider les Organisations dans leurs défis de transformation : ENAGORA. Sa vocation est de :

- Modéliser un dispositif de dissémination et accélérer le changement dans les Organisations,
- Accompagner et former les acteurs internes clés du changement dans les Organisations,
- Soutenir la mise en réseaux des acteurs du changement.

Les **Facilitateurs de l'Intelligence Collective** en formation qui ont animé cette Journée Ressource vont grossir les rangs des acteurs qui participent à la dissémination de pratiques collaboratives dans leur Organisation.

Pour en savoir plus : www.didascalis.com

Christine Buors et Laurence Lay-Combes