

Préambule

Le management de la créativité

Le management des compétences doit désormais devenir innovant face aux enjeux qui défient tous les organismes industriels, commerciaux, administratifs, de santé et d'enseignement. Dans un monde changeant et fortement concurrentiel, qui réclame en permanence des idées neuves et des renversements de paradigmes, exige la résolution de nouveaux problèmes et oblige à prendre en compte des contraintes contradictoires : le management doit faire mieux avec moins de moyens. Il est donc contraint d'innover.

Pour résister à la concurrence internationale, le développement d'une compétence originale doit servir de joker aux sociétés évoluées afin de puiser dans leur performance intellectuelle leur avance technologique et leur efficacité économique. Dans ce contexte de défi permanent, la créativité, l'innovation, l'inventivité et l'imagination représentent mieux que des atouts : une nouvelle compétence qui doit donner une nouvelle chance au management de justifier son pouvoir, et une nouvelle forme de leadership. Il doit aussi, pour lui-même, développer cette compétence originale afin de la démontrer à tous les collaborateurs et de la transmettre au plus grand nombre.

Dans son action quotidienne pour motiver, faire faire, résoudre les multiples problèmes impossibles, le management doit substituer cette compétence créative aux « conserves culturelles » apprises à l'école de toute éternité, et donc

largement obsolètes, ainsi qu’au taylorisme déclinant. Il est vrai que celui-ci a produit en quantité pour satisfaire une consommation de masse peu exigeante. Désormais, les entreprises doivent produire en qualité, c’est-à-dire des produits et des services adaptés aux goûts changeants et de plus en plus raffinés du consommateur. Pour atteindre cet objectif, elles doivent créer des niches innovantes afin de susciter de nouveaux besoins pour un consommateur exigeant, avide de cette nouveauté qui le différencie de la masse. Le « client-roi » veut être reconnu dans son originalité et être satisfait dans son attente de personnalisation des produits et services qui lui sont proposés.

Dès lors, les entreprises doivent faire face à une double contrainte paradoxale : satisfaire les besoins de masse et individualiser les produits et services pour coller au plus près de la demande égotiste réclamée par chacun. C’est ainsi que la mondialisation a donné le jour à un certain nombre d’entreprises mondialisées qui sont capables, grâce à leur compétence innovatrice et à leur envergure, de souscrire à cet impératif pour mieux capter les consciences et étendre leur pouvoir sur la planète entière, comme l’explique Bruno Lussato en les regroupant sous le terme de « Matrix »¹.

Manager la créativité, c’est aussi favoriser la créativité de tous : c’est une compétence dont chacun est doté dès l’enfance. Elle se structure ensuite et se développe par l’apprentissage d’une méthodologie complexe, une formation spécifique, et un entraînement quotidien de son cœur de compétences et de ses périphériques associés. Tous les acteurs de l’organisme sont concernés par l’amélioration de leurs pratiques créatives et le maniement de techniques innovantes pour résoudre des problèmes impossibles posés par les contraintes de la réglementation, les défis de la mondialisation et les exigences liées à la satisfaction du client.

Cet ouvrage propose de mieux comprendre les enjeux, les mécanismes et les procédures qui concourent à la créativité. Plus qu’une simple « boîte à outils », il vous présente un mode de pensée utile pour résoudre tous les problèmes impossibles de la vie professionnelle, alliant à la fois des démarches rationnelles et d’autres qui le sont moins. La conjugaison de ces méthodes, mise en œuvre de façon individuelle ou au sein d’un groupe de travail, garantit l’efficacité et l’atteinte d’un résultat opérationnel. Reste à comprendre et à respecter les exigences du processus qui conduit à résoudre ces problèmes insolubles comme le montre l’exemple de « détour créatif » du prochain chapitre.

Ce processus de découverte, le détour créatif, implique à la fois l’observation, la réflexion et des outils d’analyse habituels dans la résolution de problèmes. Il

1. LUSSATO Bruno, *Virus – Huit leçons sur la désinformation*, Syrtès, 2007.

fait aussi appel à des méthodes qui puisent dans les ressorts de l'imaginaire et les processus aléatoires de la pensée. Certains pourront d'ailleurs déconcerter le lecteur tant qu'il ne les a pas expérimentés.

Le processus de découverte n'est pas un long fleuve tranquille et la vie des inventeurs célèbres est tout à fait claire à ce sujet : ils ont cultivé un grain de folie qui s'est manifesté par des comportements que leurs contemporains ne comprenaient pas. Ce fut le cas de Gutenberg, exilé de son pays natal, ou de l'Américain Edison, dont la femme était obligée d'aller le quérir dans son laboratoire, le couvrant à trois heures du matin pour qu'il n'attrape pas froid.

Citons aussi des artistes : Van Gogh se coupant l'oreille, Rimbaud s'exilant à l'autre bout du monde, et bien évidemment l'inénarrable Salvador Dali ou encore Ben, qui met son grain de folie au service pragmatique de la fabrication de chaussettes et alimente les rayons de la rentrée scolaire dans sa propriété délirante du sud de la France.

Sur le devant de la scène se trouvent aussi les génies, maintenant reconnus avec Einstein en tête, jugé attardé mental à 4 ans, recalé à sa thèse de physiques. De même pour tous ceux qui ont eu le malheur d'être des précurseurs et de batailler contre la communauté scientifique, comme Wegener qui a découvert la dérive des continents dès 1911 et a dû attendre 70 ans pour être reconnu. Ce fut aussi le cas des découvreurs des phéromones, du prion, de la régénération neuronale. La liste est longue...

Les managers sont-ils plus raisonnables ? Pas si sûr, tant il est évident que, pour créer une entreprise, il faut occulter tous les risques et parfois se lever contre l'avis des experts. Ainsi Akio Morita a-t-il préféré écouter les divagations de sa fille qui s'ennuyait dans les avions de ligne plutôt que son comité de spécialistes en marketing² : ce fut la naissance du walkman. D'autres ont semé ces graines qui sont devenues de redoutables champs de plantes exterminatrices et, dans leur folie, ils ont créé des empires économiques rapidement détruits par cette fée du logis impécunieuse. Vivendi Universal, Moulinex, Alcatel ont crû et décliné dans ces conditions.

La morale de cette fable de La Fontaine où la grenouille veut se faire plus grosse qu'un bœuf est parfaitement ennuyeuse, d'autant que certains grains de folie, en particulier celui de Bill Gates achetant un brevet pour 1 000 dollars, sont exemplairement ébouriffants. La saga de Google qui, en neuf ans d'existence, s'impose

2. MORITA Akio et alii., *Made in Japan – Le Management à la japonaise par le grand patron de Sony*, coll. « Vécu », Robert Laffont, 1986.

sur le secteur des moteurs de recherche de l'Internet, est aussi exemplaire que celle des Branson, Pinault ou Arnault.

Alors pourquoi ne pas tenter la chance, quitte à mettre sur le marché une voiture innovante qui se révélera un fiasco commercial comme le furent l'Edsel de la General Motors, la XM de Citroën, l'A2 d'Audi ou, dans un autre domaine, la sauce rocambole de Benedicta ? Les avions renifleurs d'Elf auraient pu voir le jour après l'avatar de 1978 si les sceptiques ne l'avaient emporté alors que les ingénieurs du groupe pensaient l'idée parfaitement réalisable... et l'ont réalisée depuis.

La percée de la Smart montre que, malgré des débuts difficiles, la persévérance du grain de folie est payante puisque cette marque est en plein développement. La silhouette de cette automobile atypique fait maintenant partie du paysage urbain. De nombreux autres produits sont le résultat de l'alliance du grain de folie initial avec la ténacité des promoteurs ou de leurs successeurs. Parfois l'histoire dérape : les avions renifleurs d'Elf, le turbotrain de Bertin, le Concorde, les bancos de Bernard Tapie, les éphémères *start-up* du Net de l'An 2000 se sont heurtés à de dures réalités et à de féroces opposants.

Le grain de folie des managers est tout à fait nécessaire à la vie des entreprises qui, sans cela, ne pourraient progresser et ronronneraient comme de gros chats poussahs. Pierre-Gilles de Gennes, prix Nobel de physique et inventeur des cristaux liquides, a réussi à convaincre Michelin que l'amélioration de l'adhérence des pneumatiques avait des limites sur le mouillé et que, par conséquent, il valait mieux proposer des revêtements de route qui absorbaient la pluie. Renversant comme idée : c'est l'un des premiers principes de la créativité.

Les parents ont donc tout intérêt à laisser exploser le quart d'heure de folie de leurs enfants plutôt que de les confier à un psy qui les taxera d'hyperactivité et les soignera au théralène. Le grain de folie de « l'Enfant créateur » (*cf.* paragraphe 3.1.3, « Le renversement des idoles »), mis en lumière par l'analyse transactionnelle (AT), est le garant d'un équilibre fondamental de la personnalité. Il servira de déclencheur à un délire constructif dont tout manager a besoin pour se ressourcer, quelle que soit son activité technique.

Les grandes découvertes sont des évidences interprétées par des génies qui pensaient à autre chose jusqu'à ce qu'une illumination se produise : ainsi le bruit résiduel du *big bang* avait-il été entendu par des millions de personnes qui cherchaient à régler leur poste de radio. Il a fallu Arno Penzias et Robert Wilson, en 1963, pour pousser – l'un en allemand, l'autre en américain – le trivial cri de Maigret « Mais c'est bien sûr ! ». Ils ont reçu le prix Nobel – quinze ans plus tard – pour cette découverte déterminante pour la compréhension, transitoire, de la formation de l'univers...

1

Au cœur des processus créatifs

1.1 Premier jour d'un stage de créativité

1.1.1 Accueil, 9:15

Noël, Roland, Dominique, Armelle, Deborah, Étienne, Vincent et Alexandre se retrouvent dans une salle spacieuse, claire et moquetée d'une auberge nichée dans la montagne. Au loin tintinnabulent les clochettes des vaches grasses et tachetées d'une marque suisse de chocolat connu. Les tables ont disparu et des sièges plutôt confortables sont adossés au mur.

Les stagiaires sont accueillis par le sourire silencieux d'Ernest, debout à l'entrée de la salle, mentor énigmatique sans âge et sans aura qui, après trente secondes troublantes de silence et de regard intense porté sur chacun d'eux, leur propose derechef de former des binômes qui devront se présenter mutuellement de façon « créative ».

Roland fait mine de ne pas comprendre. Deborah est déjà assise et propose un siège à Dominique. Les couples se forment. Les deux derniers n'ont pas l'air très heureux d'être ensemble mais se forcent à s'adresser un sourire pincé. Dix minutes après, chacun s'essaie à sortir des conventions.

Au premier « Il s'appelle... », Ernest fait la moue, encourage d'un bref « Très bien » qui sent le soufre. Quand une autre tentative commence « Je l'appelle... », Ernest intervient, faussement ingénu : « Vous la pelez... avec un couteau ?... ». À la suivante, il redéfinit la consigne au couple mais la maquette proposée par les *reality shows* de la télévision est trop prégnante. Ajoutées à l'inhibition propre à ce type de rencontre et aux vapeurs délétères d'un lendemain de dimanche, ces esquisses de présentations créatives invitent Ernest à s'arracher ses derniers cheveux. C'est en tout cas ce que pense Alexandre qui s'est mis en devoir de faire le compte rendu de cette expérience. Mais non, Ernest a l'habitude.

Un couple audacieux réussit à s'affranchir du stress de la consigne en improvisant un mime avec force gestes, grimaces et mimiques tout en s'attachant à impliquer les autres participants. C'est déjà un début qui a le mérite de montrer l'importance de l'expression corporelle dans la libération de la créativité.

« Définition de celle-ci et des attentes des participants » constitue l'intitulé de la séquence suivante qui souscrit, elle aussi, à cette consigne d'originalité et de rupture avec ce que les stagiaires ont pu vivre dans des groupes de formation précédents. Ernest demande un volontaire pour passer au tableau.

« – Pour quoi faire ? demande Vincent.

– À votre avis ? », rétorque le mentor avec un rictus amusé et un silence prononcé en guise d'invite.

Noël se décide avant les neuf secondes fatidiques qui marquent généralement la plongée d'un groupe dans le mutisme le plus total. C'est donc lui qui inaugure ce premier **brainstorming** sur les attentes et définition de la créativité. Sa technique d'animation est passée au crible pour dégager les règles que doit suivre un « jockey bienveillant » pour stimuler la production d'idées de ses partenaires.

Ernest synthétise la démarche au tableau après avoir remercié Noël. Il propose alors au groupe un **exercice starter** pendant trois minutes chrono : « Que faire avec l'étui à lunettes d'Étienne ? », lequel Étienne n'a pas le temps de soustraire son étui à la rapacité du formateur qui le brandit comme un trophée et répète plus fort, avec enthousiasme et démesure en sautillant sur place : « Que faire de ça ? ».

Les idées fusent alors sous le charisme inattendu et l'énergie farfelue d'Ernest, qui franchit la première barrière du convenable et l'image de *has been* généralement attribuée à un senior par ses cadets.

Les plus jeunes ont du mal à suivre le rythme de ce soudain grain de folie surgi de cette tête chenue. L'étui est d'abord rempli de bonbons avant de servir de

repaire à Ali Baba et à ses quarante voleurs. Des rires fusent quand Vincent propose d'en faire un lit de camp et qu'Ernest fait mine de se coucher sur l'étui. Des moues incrédules paraissent sur les visages quand l'étui devient canoë, ramequin à olives, bonnet de nuit pour esquimau ou parapluie pour belette, tandis qu'Étienne tente de s'opposer à ce que l'on se serve de son étui pour cultiver des pensées de Pascal sur un balcon avec du crottin de cheval. Le tout est mimé et répété par un Ernest transformé en derviche tourneur... La fin du match est sonnée par la Rolex de Roland : trois minutes se sont écoulées dans une ambiance surréaliste.

Vincent se désigne spontanément après cette démonstration afin de trouver un thème de brainstorming susceptible d'intéresser tout le groupe. Armelle voit sa proposition récompensée par le consensus mou du groupe : « Comment faire pour motiver une équipe de travail ? ».

Si les participants consentent à jouer le jeu pour cette première escapade dans l'imaginaire, ils veulent pouvoir se raccrocher à un contexte connu et utile, d'autant qu'ils ont – encore – bien conscience de devoir rendre des comptes au retour d'une formation chère payée et qui les bloque toute une semaine loin de tout. Même les portables ne captent pas ; quant au wifi, il ne faudrait pas rêver... Heureusement, la carte des menus affichée à l'entrée de l'auberge avait plutôt l'air sympa, rumine Roland.

1.1.2 La première pause du stage est bienvenue

Deborah veut bien animer la séquence laissée en plan et définie par une question au tableau avant la pause : « Comment faire pour motiver les gens au travail ? ». Elle obtient une production de 153 idées après avoir tenu près de trente minutes le groupe sous pression, en utilisant son carré Hermès comme d'une cravache pour fouetter l'air et stimuler l'expression des participants.

Deux sous-groupes sont alors formés pour trier ces idées selon quatre ou cinq critères rationnels et faire des propositions concrètes. **L'idée la plus farfelue** choisie par chaque équipe doit être creusée puis transformée en solution réaliste.

Celle qui a fait hurler de rire le groupe : « Faire l'amour au zoo de Vincennes avec un hippopotame unijambiste » remporte la palme. Ernest se met en devoir de donner un coup de pouce pour sa transformation en une série de pistes de solutions plausibles. Celles-ci sont ensuite présentées à tous de façon structurée et synthétique, comme le préconise la méthodologie définie par le formateur. Ernest énonce alors l'étape suivante, à réaliser après le dîner : construire un **circept** concernant la « motivation », thème central de l'exercice.

1.1.3 À l'heure du repas

La matinée est déjà passée et le groupe, mis en appétit par ce début tonique, va se restaurer avec une consigne particulière. Il s'agit, selon Ernest toujours aussi sibyllin, d'affiner les sens de chacun : la vue, le goût, l'odorat, l'ouïe, le toucher, etc. Selon l'expert, c'est une étape indispensable pour développer l'observation des choses et des personnes, affiner les sens et redécouvrir des sensations oubliées depuis la nuit des temps...

De nouveaux couples sont donc formés : un des participants a les yeux bandés avec une cravate ou un foulard, tandis que l'autre le conduit vers la salle de restaurant. Dominique s'est bandé les yeux avec un de ses bas nylons. Le voyant choisit le menu et l'aveugle doit savourer et nommer les ingrédients. Après chaque plat, les bandeaux improvisés sont inversés et Roland a le plaisir de humer les bas de Dominique, alors son chien guide. *J'adore* s'en dégage en fumets odorants. Au dessert, chaque aveugle doit énoncer les saveurs qu'il déguste et les confronter avec son chien.

1.1.4 Début de l'après-midi

Le voyant reconduit son aveugle dans la salle de travail. Des dossiers sont posés par terre et leurs couleurs doivent être reconnues au toucher par les aveugles. L'expérience est répétée jusqu'à ce qu'elle soit concluante et atteigne un taux de reconnaissance égal à 80 % pour chacun des participants, tout étonnés de ce talent jusqu'alors inconnu.

Ernest fait raconter les impressions et les transcrit dans une **carte mentale** que les binômes ont ensuite pour mission de transformer en **circept** (cf. § 4.3). Chacun doit ensuite présenter ce schéma circulaire, en commençant son exposé de n'importe quel point du cadran et dans un ordre proposé par un participant. L'expression doit être fluide et la conviction doit accompagner la présentation pour emporter l'adhésion des auditeurs. Le groupe applaudit Deborah, particulièrement inspirée. Ernest est sollicité par le groupe pour une démonstration et s'exécute avec brio, dans deux versions différentes imposées, avant de proposer une pause saluée par des applaudissements nourris...

1.1.5 Après la pause

Au retour, chacun doit mettre en forme le travail du jour sous un aspect créatif, puis faire le point de ses impressions par écrit avant de les restituer au groupe dans une modalité non conventionnelle.

L'animation de cette restitution est confiée à Roland, qui doit encourager et valoriser chacun, tout en jouant les naïfs devant toute proposition, puis la traduire au tableau au fur et à mesure. Armelle propose de dessiner un poulet dont les différentes parties du corps représenteraient les ingrédients de la journée. Vincent accepte en caquetant tandis que Noël pousse un cocorico auquel Étienne donne la réplique en anglais, avec un *coodululu* de bonne facture... Le groupe commence à lâcher les amarres.

La journée s'achève par un bref apport théorique du formateur qui redonne un zeste d'énergie à la séance en exposant « **le détour créatif** » (cf. § 3.3.1), qui suscite quelques questions. Les compliments d'Ernest clôturent le débat.

La soirée est studieuse sous la houlette d'Alexandre qui veut à tout prix réaliser le circept de la motivation qui doit être rendu le lendemain. Dominique s'éclipse prétextant une migraine. Ernest rode parmi les deux groupes qui se sont constitués à l'aide de quelques adjuvants : camomille pour l'une et vieil armagnac pour certains. Mais chut, n'en dites mot à quiconque !

1.2 Deuxième jour

1.2.1 Arrivée, 8:30

Elle commence dans la bonne humeur alors que les sièges ont été disposés en cercle par une main anonyme : chacun doit inventer une **maxime positive** et la proposer au groupe. Cette fois, Alexandre obtient la palme de l'originalité et gagne le droit de présenter les circepts de la veille qu'il avait consciencieusement notés sur son livre de bord. Il décide de les chanter. Le groupe lui propose des chansons connues. Il opte pour *Hexagone*, de Renaud : « Le roi des motivateurs est sur son trône... ».

Ernest propose alors une trame : **les tribus créatives**. Chacun doit s'identifier à un personnage d'une tribu primitive dont chaque nom propre comporte la syllabe « **ali** », résumer ce qu'a dit le personnage précédent et raconter un bout d'histoire pendant au moins une minute. Noël est plutôt endormi et c'est Deborah qui débute une histoire de **talibans** dont les chefs sont des **aliments** connus : **Ali** la tomate au chapeau mexicain, **Ali-le-Moujik** mi-figue mi-raisin, **Aïoli** à l'accent marseillais, protégés par la déesse **Cali** qui détient toutes les vérités avec sa consœur La **Palice** et le célèbre guérisseur **Valium** ; ils sont entourés par leurs enfants **Câlins** et **Calice**, assaillis par leurs ennemis **Malins** ; leurs ancêtres de Mésopot**alie** (sourire de Deborah qui ne connaît que la Mésopotamie) ont inventé

le sel grâce au grand chef **Salin**, tandis que son petit-fils aux dents longues **Alligator** s'est marié avec la fameuse poétesse **Alinéa**, digne aïeule d'**Aliénor** d'Aquitaine dont chacun sait qu'elle a vendu sa province, habitée par les **Gallinacés** baveux, à la perfide **Albion** pour quelques **galipettes**...

« – À quoi ça sert ? demande à la fin Roland, parfaitement excédé par ces puérités et surtout très fâché d'avoir été incapable de trouver un seul nom en ali... Ernest fait la moue et Dominique propose une explication :

– Honni soit qui mal y pense, moi qui étais **alitée** je peux vous dire que j'ai **salivé** à cette histoire jusqu'à l'**hallali** ».

Les autres enchaînent. Roland, mortifié, n'est pas convaincu malgré les fous rires que certains ont pu dégager de cette histoire abracadabrantesque et la saillie malicieuse de Dominique.

Ernest sort de son air mystérieux et propose d'expérimenter un niveau plus élevé de créativité, les **analogies**, deuxième étape majeure de l'itinéraire créatif, après les associations d'idées traçant le sillon de l'état d'esprit créatif. Le reste, signale-t-il au passage à l'intention de Roland, c'est du **décrassage mental**.

Il se rue alors au tableau comme un diable hors de sa boîte et demande aux participants de citer des objets : « Tous ceux qui vous passent par la tête ». Quand le tableau est rempli d'une trentaine de noms, deux d'entre eux sont tirés au sort afin de mettre en évidence des **analogies directes**. Armelle prend la place d'Ernest : elle doit trouver toutes les caractéristiques communes qui existent entre un « violon » et un « ticket de métro ». Puis c'est au tour de Noël, toujours très joyeux de « presser le citron » du groupe pour voir en quoi un « tractopelle » peut être amélioré par une « paire de lunettes », un « cendrier », un « soutien-gorge », des « spaghettis » et tous les autres objets listés au tableau.

1.2.2 Après la pause

Suivent ensuite les **analogies fantastiques** à partir d'une liste des contes de fées, des mythes inscrits au tableau par l'imaginaire de chaque membre du groupe. Comment faire pour améliorer un objet pris au hasard à partir de Blanche Neige, des Trois petits cochons ou du Dragon de Saint Georges ? À Roland d'animer : il s'est pris au jeu car sa société fabrique des engins de chantier : il a eu une idée qu'il a confié au groupe...

Au déjeuner, une nouvelle consigne est donnée : découvrir les saveurs que le chef cuisinier a incorporées dans ses plats. Roland, fine gueule, comprend tout de suite à quoi cela sert...

1.2.3 Début de l'après-midi

Il est consacré à l'**identification**. Étienne se met « dans la peau » de ses lunettes et, sous la houlette d'Ernest et de sa voix sophronique, il vit toutes les péripéties d'une paire de lunettes plantée sur le nez de son propriétaire : conducteur dans les embouteillages, Parisien pressé dans les couloirs du métro, manager assis devant un écran d'ordinateur dans une pièce surchauffée, cuisinier penché devant le four dans lequel cuit un poulet, sportif maniant une raquette de tennis... « Je suis une paire de lunettes, oui, et voilà ce qu'il se passe pour moi, voici ce que je ressens ».

Le groupe est attentif devant ce foisonnement d'images cocasses ou inattendues. Étienne, en tant que paire de lunettes, découvre des situations incongrues et propose des visions originales de cet objet qui vibre, sursaute au moindre geste et hurle de douleur entre les rudes mains de son propriétaire. Au fur et à mesure des dysfonctionnements décrits par les binocles personnifiés par leur propriétaire, Ernest demande ce qu'il faudrait faire pour améliorer la situation ou remédier aux incidents décrits pendant la séquence d'identification.

À la fin de celle-ci, c'est au tour du groupe de proposer des améliorations qui peuvent être apportées à cette paire de lunettes afin d'éviter les inconvénients mis en évidence par Étienne. Vincent se décide à se mettre en scène pour inscrire les propositions et les dysfonctionnements, sous forme de tableau qui a tout l'air d'une **matrice de découverte**, après un coup de pouce bienvenu d'Ernest.

1.2.4 Après la pause

D'autres noms d'ustensiles inscrits au tableau font l'objet d'une séquence analogue conduite par un autre stagiaire. Dans la même perspective opérationnelle, pour montrer à chaque participant que le détour créatif revient toujours à résoudre un problème concret en lui trouvant une solution tangible, efficace et économique, Ernest invite chacun à établir des ponts entre le farfelu exprimé et la réalité concrète qui se cache derrière.

« On va tout brûler dans cette salle ! » s'exclame Alexandre, un brin enflammé par l'exercice. Et le groupe de s'apercevoir que leur salle de travail ne comporte ni extincteur, ni consignes de sécurité en cas d'incendie, ni plan d'évacuation, ni sortie de secours, ni indicateur de fumée, autant d'éléments qui, associés au plafond non ignifugé, transformeraient bien vite ce stage en piège mortel... Reste à demander à l'aubergiste s'il a bien souscrit une police d'assurance contre l'incendie.

Le reste de l'après-midi est consacré aux **identifications personnelles** intéressant les participants, dont l'un est en conflit avec sa belle-mère, l'autre en butte aux sollicitations répétées de son chef de service qui tient absolument à lui donner une promotion qu'elle estime imméritée. Vincent voudrait simplement comprendre ce qu'a dans la tête l'un de ses collaborateurs « buté et pas motivé du tout ». Alexandre souhaiterait bien voir comment il pourrait améliorer les performances du missile pour lequel il est chef de projet...

Ernest se met en devoir d'exercer ses talents et conduit l'expérience. Un observateur extérieur serait alors surpris de jeter un œil dans cette salle d'auberge anodine, où une assemblée d'hommes et de femmes, muets et très sérieux, sont penchés sur un participant tétanisé qui se prend pour un missile. Apparemment, il éprouve tous les ressentis et les vibrations de cet engin qui fend l'air, alors qu'un étrange gourou à la voix sophronique pose une litanie de questions sur un rythme lent qui invite le missile à décrire ses sensations :

- il atteint les nuages et le froid l'envahit, il fonce vers sa cible et raconte la chaleur qui l'irradie ;
- le missile oriente sa trajectoire vers la cible, la rejoint et explose dans un silence de cathédrale devant les membres du groupe étourdis.

Chacun pose alors des questions avec la même voix sourde pour analyser l'impact, l'onde de choc, les conséquences et les dégâts causés.

Maintenant, renversement de situation : il s'agit de trouver une parade pour la cible. Il est demandé à chacun d'imaginer ce qui se passerait si un gentil lutin protégeait la carlingue, d'un avion ou d'un tank, comme par enchantement.

La séquence se transforme en dialogue délirant où chacun s'efforce de raconter par quel prodige le métal se change en protection inviolable. Les contes de fées sont appelés en renfort : le haricot magique, Cendrillon, Goldorak, le roi nu d'Andersen et toutes les histoires à dormir debout qui ont bercé l'enfance produisent des armures dont les vertus merveilleuses vont servir de trame à une nouvelle invention.

Au fur et à mesure de l'enchaînement de cette situation, Ernest puise dans son sac à malices quelques tours de passe-passe, puis sollicite les réflexions plus sérieuses de la part des scientifiques experts en résistance des matériaux.

L'animateur arrête l'expérience sans crier gare quand le missile commence à léviter devant les yeux ébahis du groupe...

Cette phase de mise en forme est reportée à plus tard, quand la séquence proprement créative aura donné son matériau brut de pensées inimaginables

a priori, dans le cercle fermé d'un laboratoire de recherche de la Défense nationale ou de tel grand groupe industriel. Mais si, mais si, cela marche, « Ça eût payé ! » dirait même Fernand Reynaud dans son fameux sketch Crésus...

L'ambiance dans le groupe a changé et chacun est passé dans les trois rôles possibles : identifié, animateur et participant actif faisant des propositions. La Rolex de Roland n'a maintenant plus de secret pour personne. Une matrice restitue les différents problèmes et les solutions découvertes pendant l'identification.

1.3 Troisième jour

1.3.1 Un réveil en douceur

Tout le monde se retrouve allongé sur la moquette en formant une étoile. Ernest explique ce qu'il attend de ce **rêve éveillé dirigé**, conduit par sa voix d'ensommeilleur. Chacun trouve sa position de confort, à plat dos, jambes écartées, les mains le long du corps, atteignant une respiration profonde, puis un état de relaxation. Le voyage onirique va durer près d'une heure et la restitution exposée par chaque participant conduira jusqu'à la pause.

1.3.2 Après-midi

Ce moment est consacré aux **analogies biologiques et scientifiques** en fonction des compétences de chacun et des sujets variés proposés par les membres du groupe. Alexandre a déjà rempli une vingtaine de pages, croquis à l'appui : il ne sait plus très bien, à la fin de ces trois premiers jours, ce qu'il doit penser de ce qu'il a observé, mais il se dit que des seuils limites de conscience ont été franchis.

1.4 Quatrième jour

1.4.1 Un matin plein d'entrain

Après un jeu de mise en train (« Tip-top »), dont la solution est trouvée par Armelle bien avant Roland bon dernier, le groupe passe à l'inventaire de l'essentiel des techniques et de leur intérêt. Chaque stagiaire se met en devoir d'exposer un **problème professionnel concret**, impossible et irrésolu jusqu'à présent. Le groupe, utilisant les techniques apprises, peut alors suivre le **parcours créatif** : imprégnation, distanciation, solution.

1.4.2 Après le déjeuner : des images impossibles

Étienne demande une faveur :

« – J’ai une suggestion à vous faire... », déclare-t-il avec un air malicieux. Il révèle alors ses talents de dessinateur et propose les croquis sortis de son imaginaire, rangés jusque-là sagement dans son carton à dessin, et met le groupe au défi de leur trouver une utilité pratique et des pistes de solutions concrètes, base d’une réalisation ultérieure effective.

Ernest compulse la série de dessins avec attention, opine du bonnet et choisit de commencer à faire travailler les participants sur « la voiture écologique ». Le thème est à la mode. Le dessin passe de mains en mains aux fins d’observation et d’imprégnation, avant d’être épinglé sur un mur aux yeux de tous.

Ernest propose à chacun d’indiquer les éléments du dessin. Étienne les liste au tableau : gazon, solid, pompes, pompiste, tuyau, intestins, entrailles, évacuation, panier, boulettes, flèche, nuage, bombonne, chiffre 1, obus, échappement, pot, etc.

« Gazon » est le premier élément proposé à la sagacité du groupe par Ernest, qui remarque qu’il s’agit de la contraction du terme *gazolin*, que tout le monde connaît depuis les *road movies* américains. Étienne n’avait pas fait le rapprochement, mais il s’en trouve finalement plus génial qu’il ne l’avait cru jusqu’alors. Il inscrit au tableau les questions alternatives et les propositions formulées par le groupe en face du mot « gazon ».

« – Si on produisait un carburant à partir de l’herbe et pas seulement à partir des céréales ?

– À partir du gazon, cela permettrait d’utiliser les coupes des jardins publics et procurerait en outre l’embauche supplémentaire de jardiniers municipaux... »

Cette première salve tarie, Ernest désigne le mot suivant.

« Alambic » et « pompes à carburant » sont rapprochés dans une même bulle par Étienne.

« – Et si les pompes étaient conçues comme des alambics et transformaient directement l’herbe et le gazon à la station-service... »

– ...chacun pourrait aussi apporter le produit de sa tonte et bénéficier d’un tarif préférentiel, ce qui encouragerait le tri sélectif des déchets...

– le problème des usines de fabrication disparaîtrait au profit de petites unités...

– Avec des si on mettrait Paris en bouteille, boude Rolland, assis comme un gros Bouddha dans son coin.



Figure 1.1 La voiture écologique

– La forme fait le contenu... et comme dirait Wolton, le signifiant fait le signifié, se met à soliloquer Noël à mi-voix.

– C'est justement le défi de ce problème impossible », conclut finement Ernest avant d'aiguiller la troupe sur le concept suivant.

Les « intestins » sont la troisième pierre de l'édifice auquel s'attaque le groupe : « Ils semblent constituer les entrailles de la voiture... pour digérer le carburant... et le transformer en petites boulettes qui peuvent être récupérées... à la sortie du pot d'échappement dans un récipient... puis utilisées pour d'autres usages... afin de fertiliser les champs de culture... ou être réutilisées comme combustible. Ainsi la boucle serait bouclée. »

Reste à résoudre le problème du pot, réceptacle des boulettes évacuées, remarque Ernest.

Étienne trouve une formulation qui obtient l'assentiment de tous, et Deborah se fend d'un bisou sur la tempe du dessinateur.

« La récupération des boulettes d'échappement :

– Le gaz épuré par le système intestinal... analogue à un pot catalytique... peut s'évacuer par un pot d'échappement percé de trous d'aération... alors que les

boulettes peuvent être projetées par le gaz d'échappement... dans un carter situé sous le véhicule.

– Ouais, génial ! s'exclame le technicien de service, Roland, qui retrouve enfin un peu ses repères.

– À chaque plein de carburant, il suffit d'échanger un carter plein... contre un carter vide... et les boulettes sont ensuite ramassées dans les stations-service par un office de centralisation... ou une usine spécialisée dans le retraitement de boulettes solides... ou par les jardiniers de la ville pour fumer leurs jardins publics...

– ...à moins que le produit carboné du carter puisse servir de combustible et être directement utilisé comme une pile... »

Ne reste plus qu'à passer à la mise en forme de cette ébauche, et Alexandre promet même de faire approfondir la question par son bureau d'études spécialisé en matière de propulsion ! La satisfaction du travail effectué dans cette ambiance créative se lit sur les têtes, visages radieux et occiputs labourés par des doigts gratteurs, qui en redemandent.

Ernest propose la série des autres images impossibles...

À l'heure de l'apéritif, reste la dernière image impossible, pour laquelle certains se demandaient si Ernest allait oser. Et il ose le bougre ! Il s'agit de franchir une barrière de la censure et de la morale conventionnelle, très perméable cependant dans les salles de corps de garde et dans les soirées un peu arrosées. Après les sauts sémantiques, il s'agit de franchir un cap éthique.

1.4.3 Une vieille histoire de robinets

Quand cet ultime croquis passe de mains en mains comme les précédents, il en effarouche plus d'une, tandis que les hommes effacent un sourire amusé en le regardant à la va-vite.

Imaginons, lecteur, mais simplement pour imaginer, une nouvelle histoire de lavabo. Installons-nous confortablement, fermons donc les yeux et visualisons cette scène torride. Respirons, relax, tout doux... Imaginons un lavabo à l'ancienne avec deux robinets séparés érigés vers le ciel comme... des membres virils.

Lors de son inspection quotidienne, Madame s'aperçoit que l'un des robinets, horreur, est affaissé, en petite forme pourrait-on dire. Imaginons donc cette scène épouvantable pour une maîtresse de maison digne de ce nom. Stupéfaite par ce spectacle insolite, elle mande un plombier. Celui-ci sonne bien vite à la

porte. « C'est qui ? », « C'est le plombier ! ». Madame le fait prestement entrer et lui montre l'objet de son dépit. Le plombier s'active alors et déploie son art.

Imaginons donc la scène finale. Nous pouvons ouvrir les yeux. Madame est radieuse : les deux robinets ont retrouvé leur forme olympique, tous deux fièrement érigés vers le ciel...

Voici comment la pruderie se manifeste parfois dans un comité de rédaction en obligeant l'auteur à troquer un dessin innocent³ contre une description de contes de fées pour enfants !

La procédure de travail étant cependant bien rodée, à la vue de ce croquis coquin les idées fusent comme à l'habitude et sont reprises par Ernest pour les remettre dans une forme convenable qui sied à la bienséance.

- **Idée n° 1**

Si on supprimait les robinets, toujours difficiles à tourner pour les personnes âgées (comme pour les enfants qui ne les ferment jamais), on pourrait utiliser l'analogie du prépuce pour obtenir l'eau du lavabo... (*Il est beau le lavabo* de Bobby Lapointe est entonné en chœur par le groupe dans un grand éclat de rire tandis qu'Alexandre conclut « Il est tabou le lavabo ! ») : donc en tirant ou en appuyant plus ou moins fort, on obtiendrait l'eau froide et en poussant plus fort, l'eau chaude... le capuchon-prépuce revenant en position d'arrêt au bout de 15 secondes... produisant ainsi une économie en évitant le gaspillage d'eau conclut Deborah.

- **Idée n° 2**

Ernest ne peut évacuer la proposition de Deborah qui veut absolument transformer le robinet en « une douche vaginale, dans un bel emballage en soie disponible chez Leroy Merlin et dans tous les magasins de sanitaire... avis aux fabricants ». Personne n'insiste, le tabou est de retour et heureusement : l'éditrice du présent ouvrage, la censure ou la maréchaussée auraient de toute façon privé le lecteur de la suite.

« – Ce n'est pas un “problème” mais plutôt une “mission” impossible ! » note Alexandre, qui n'est pas très sûr de l'orthographe du premier mot.

3. Pour le lecteur curieux, ce dessin de Jean-Luc Banroques est en accès direct sur www.socratemangement.fr.

- **Idée n° 3**

Travaillons maintenant sur le lavabo lui-même...

En intégrant le robinet à une tablette... et en rabaisant ladite tablette quand on n'a pas besoin d'eau... on obtient une surface plane pour écrire... ou bricoler... ou cuisiner... et un gain de place appréciable dans les petites salles de bains ou les kitchenettes... des studios... des chambres de bonne... des mobile homes...

Pour éviter les foudres de la censure et de notre éditrice, nous préférons taire les autres suggestions qui pourraient cependant figurer en bonne place dans un prochain salon érotique...

Fourbus mais guillerets, nos stagiaires consentent à s'arrêter après avoir largement dépassé l'heure du dîner, qui fut grassement alimenté par les esprits échauffés par la dernière séquence.

1.5 Cinquième (et dernier) jour

Cette journée est essentiellement consacrée à des **applications concrètes** liées à la pratique professionnelle de chaque participant. Alternant délire créatif et mise en forme rationnelle, en rapport avec le traitement des problèmes exposés par chacun, elle débouche sur des **solutions réalistes** : la campagne publicitaire de Deborah, le problème d'acoustique de Vincent, le nouveau missile d'Alexandre, la mise à feu de la fusée d'Étienne, la pédagogie d'Armelle, le projet éditorial de Dominique, les débouchés des choux-fleurs de Noël, le tractopelle de Roland.

1.6 Épilogue

Dans le prochain séminaire de créativité que vous organiserez ou auquel vous participerez, vous repartirez avec des dizaines d'idées différentes, utiles, et certainement la solution au problème que vous aviez en tête en arrivant. Le contenu du séminaire suivra certainement une autre progression, en fonction du génie propre de l'animateur, de la richesse et de l'investissement de tous les participants du groupe. Une certitude : vous aurez changé d'état d'esprit face aux problèmes qui vous entourent et vous aurez développé le réflexe de Robinson, survivre en milieu hostile et découvrir des solutions à des problèmes professionnels apparemment insolubles...

En récompense, voici une autre image impossible pour stimuler votre compétence créative avant d'entreprendre une lecture plus ardue consacrée aux ressorts de la créativité et aux méthodes qui développent cette compétence.



Figure 1.2 L'amphibie

Il est temps d'expliquer au lecteur les ressorts cachés mis en œuvre lors de ce séminaire de formation plus ou moins branché sur des problèmes concrets, sur quels processus Ernest s'est appuyé, quelles méthodes il a utilisé et quelles sont les explications scientifiques qui rendent compte de cette extraordinaire aventure intellectuelle et émotionnelle qu'est la créativité.

En chemin, nous croiserons des professeurs Nimbus, des illuminés, des excommuniés, des fous à lier qui ont risqué leur réputation, leur patrimoine et parfois leur santé, voire même leur vie pour la seule raison que leur génie créatif avait raison quelques décennies ou quelques siècles à l'avance. En vous regardant dans un miroir, vous constaterez aussi combien ils vous ressemblent, étonnamment.

Le lecteur doit aussi comprendre que ce génie créatif l'habite : il lui suffit de le développer par des techniques simples et des entraînements à sa portée, que nous lui présentons dans cet ouvrage. Ce faisant, il sera en mesure de résoudre tous les problèmes impossibles qu'il rencontre, aussi bien au cours d'une simple journée de travail que lorsqu'il est face à un véritable problème, insoluble dans la pensée courante.