



Le rôle du leadership dans le processus de co-création

Une approche neuro-systémique

Hugues PETITJEAN

Directeur scientifique
BenePhyt, Strasbourg

<hugues.petitjean@benephyt.fr>

Philippe MAST

Consultant expert en développement organisationnel
Cabinet-conseil Corto.Rev, Montréal

Résumé

La créativité est un processus interactif entre l'individu et son environnement. De ce fait, elle ne se comprend que dans le contexte social, culturel, historique, organisationnel, dans lequel elle se produit. Elle est freinée ou facilitée par les autres et par le collectif : elle est par essence un processus de co-création. L'article propose une lecture systémique de ce processus, sous le double éclairage de l'apport des neurosciences et de l'expérience du conseil en organisation. La modélisation du processus co-créatif au sein d'une organisation permet d'insister sur l'importance du « climat » qui la favorise, et en conséquence sur le rôle du leadership qui peut instaurer ce climat pour susciter une culture de l'innovation.

Abstract

Creativity is an interactive process between the individual and his environment. As such, it can only be understood within the social, cultural, historical, and organizational context in which it occurs. It is hindered or facilitated by others and by the collective: it is essentially a process of co-creation. The article proposes a systemic presentation of this process, under both contributions of neurosciences and the experience of organizational consulting. The modeling of the co-creative process within an organization emphasizes the importance of the "climate" that favors it, and consequently the role of the leadership that can establish this climate to foster a culture of innovation.

Mots-clés

Créativité – Neurosciences – Innovation – Organisation apprenante

Keywords

Creativity – Neurosciences – Innovation – Learning organization

INTRODUCTION

La créativité est un processus interactif entre l'individu et son environnement. De ce fait, elle ne se comprend que dans le contexte social, culturel, historique, organisationnel, dans lequel elle se produit. Elle est freinée ou facilitée par les autres et par le collectif : elle est donc par essence un processus de co-création à plusieurs. Ce

processus est aujourd'hui clairement encouragé dans les organisations dites « apprenantes » (Braccini 2014), dans un environnement en constante évolution et fortement concurrentiel : il s'agit pour la gouvernance de ces organisations d'instaurer une culture de l'innovation qui favorise les changements internes, les adaptations à l'environnement et la création de nouveaux produits et services.

Nous proposons dans les lignes qui suivent une lecture systémique de ce processus de co-crédation dans les organisations. Le modèle systémique de la co-crédation permet de faire ressortir l'importance du « climat » propre à l'organisation, et par conséquent le rôle déterminant du leadership dans l'instauration de ce climat. Notre travail est le fruit de la rencontre entre un consultant en développement organisationnel et un chercheur en neurosciences : il bénéficie ainsi du double éclairage de l'apport des neurosciences et de l'expérience du conseil auprès de dirigeants.

1. L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DE LA CO-CRÉATIVITÉ

Notre approche s'inspire au départ du modèle systémique de la créativité proposé par Mihaly Csikszentmihalyi (1996, 2014), qui a été depuis enrichi par d'autres auteurs, en particulier Margarida Romero (Romero 2020, Dayle, Romero & De Smet 2022). Ces travaux nous conduisent à réfléchir au rôle de la gouvernance dans ce modèle.

1.1. De la créativité à la co-crédativité

Mihaly Csikszentmihalyi décrit la créativité comme un processus interactif entre l'individu et le domaine dans lequel il opère. Il propose un modèle systémique de la créativité qui articule trois composantes principales :

- *La personne créative* : la créativité est une capacité humaine universelle, mais elle est exprimée de manière différente en fonction des talents, des connaissances et de l'expérience de chaque individu. La personne créative se distingue en ce qu'elle est passionnée et intrinsèquement motivée par ce qu'elle fait.

- *Le domaine* dans lequel la personne créative opère : chaque domaine a ses propres règles, normes et conventions qui doivent être maîtrisées pour être créatif. Il peut s'agir selon les cas des arts, de la science, de la technologie, des affaires ou de la politique.

- *Le champ créatif* : il s'agit de l'environnement social et culturel dans lequel la personne créative opère. Le champ créatif est composé de personnes qui partagent des intérêts, des connaissances et des objectifs similaires. Le champ créatif est important, car il offre des opportunités de soutien, de critique et de reconnaissance pour le travail créatif.

Le modèle systémique de Csikszentmihalyi présente la créativité comme un processus interactif entre la personne créative, le domaine et le champ créatif. C'est un phénomène émergent qui résulte de l'interaction entre ces trois composantes (*Figure 1*).

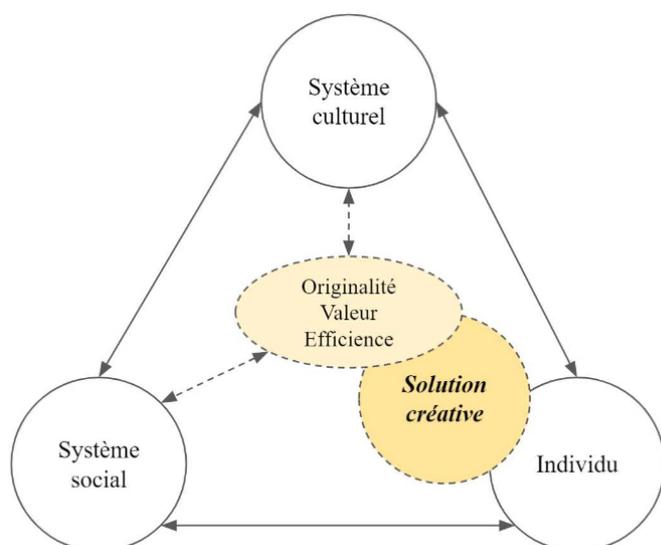


Figure 1 : Représentation de la solution créative au sein du modèle systémique de la créativité de Csikszentmihalyi (1999) (source : Romero 2020).

La créativité est donc nécessairement un processus de co-construction : dans ce modèle, les parties prenantes au processus comprennent des individus, des groupes, des organisations (entreprises ou établissements publics) et des institutions qui vont interagir. Chacune de ces parties prenantes apporte une expertise et une perspective spécifiques pour aborder les défis auxquels toutes sont confrontées. Une telle démarche peut donc impliquer, à des degrés variables, une participation active des parties prenantes à toutes les étapes du processus créatif. Dans ce contexte, une démarche de co-créativité utilise souvent des méthodes participatives et des outils de visualisation pour faciliter la communication et la collaboration entre les parties prenantes. Les démarches de co-créativité peuvent inclure des ateliers de conception participative, des groupes de discussion, des sessions de brainstorming, et des simulations. Ces méthodes établissent un environnement partagé pour collaborer au processus de co-création, contribuant à définir un « climat d'équipe » (Romero 2020, Dornelas & al. 2021). Un tel environnement est propice à ce que les parties prenantes puissent partager ouvertement leurs idées et ainsi co-créer des solutions innovantes (Figure 2).

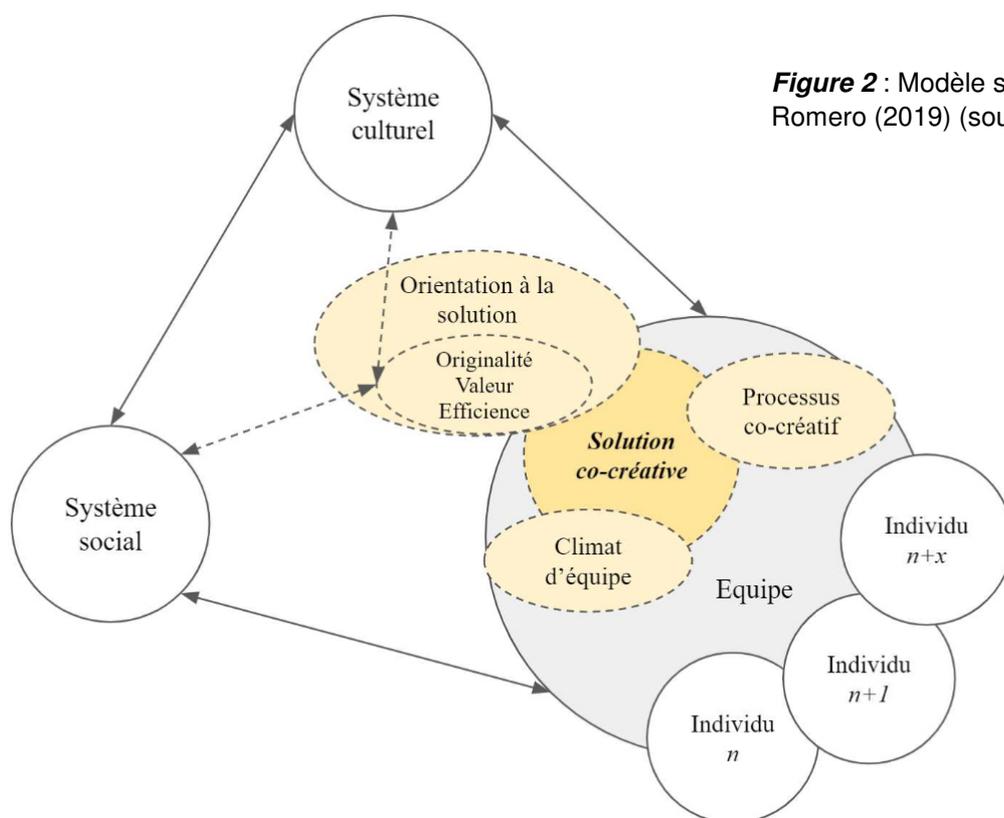


Figure 2 : Modèle systémique de la co-créativité Romero (2019) (source : Romero 2020)

David Dayle, Margarida Romero et Cindy De Smet (2022) ont développé une échelle d'évaluation de la co-créativité en contexte d'apprentissage collaboratif en pédagogie universitaire. Les auteurs insistent sur le fait que la fiabilité et la validité de cette échelle va dépendre du « climat d'équipe » lié à une indispensable expression des émotions et aussi à un climat de confiance. Ce que nous soulignerons, c'est que leur modèle n'inclut pas de contrôle par un leader dans la régulation de ce climat de confiance, ainsi que des autres processus. L'initiateur et animateur du processus de co-créativité resterait, soit absent, soit extérieur à ce dispositif, comme s'il n'avait pas d'influence et demeurerait un simple observateur. Il y a là, d'un point de vue systémique, un paradoxe sur lequel nous avons eu l'occasion d'insister (Braccini & Petitjean 2022) : le leadership du système fait logiquement partie du système (Figure 3).

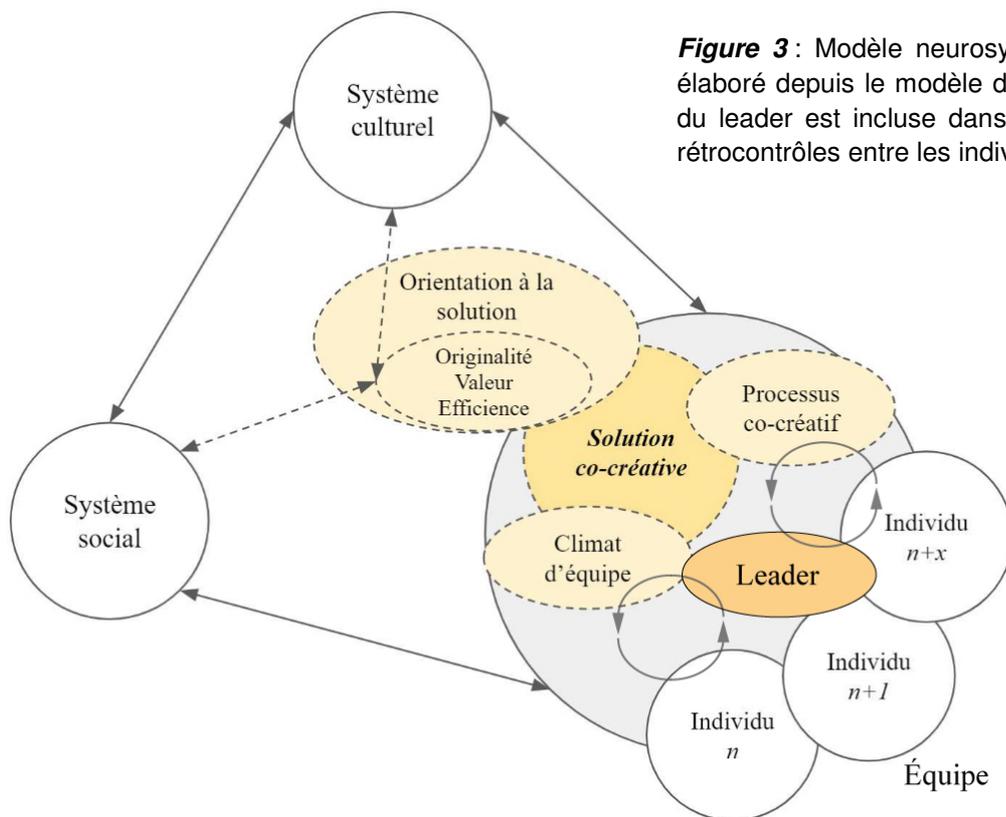


Figure 3 : Modèle neurosystémique de la co-créativité élaboré depuis le modèle de Romero (2019), la position du leader est incluse dans le système, et organise les rétrocontrôles entre les individus et les processus.

Bien entendu, cette observation s'applique également à la fonction de consultant quand elle s'exerce auprès du leader en question. De manière itérative, si le modèle doit inclure le leadership, il faut aussi envisager le méta-système de l'intervention du conseil sur le système (Figure 4).

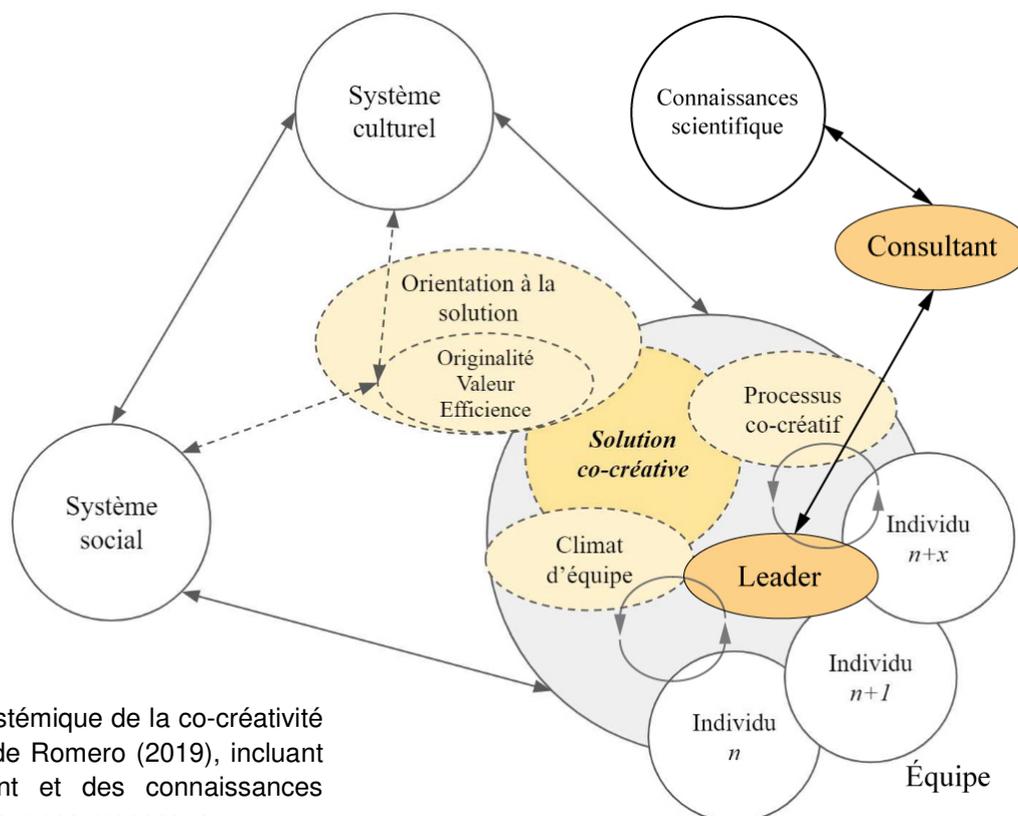


Figure 4 : Modèle neurosystémique de la co-créativité élaboré depuis le modèle de Romero (2019), incluant la présence du consultant et des connaissances scientifiques pour interagir sur ces processus

1.2. Importance du leadership dans l'accompagnement du processus de co-crédation

Dans une organisation, le contexte où se déroule le processus de création va être directement influencé par les émotions des participants et va nécessiter l'instauration d'un climat de confiance dans l'équipe pour favoriser la dynamique de co-crédativité. Le modèle systémique de la co-crédativité doit nécessairement intégrer l'influence et les caractéristiques d'un leadership pour accompagner la culture de confiance qui est recherchée dans un tel processus. La présence d'un leader dans ce modèle permet l'ajout de boucles de rétroaction pour moduler la valence émotionnelle des individus impliqués dans le processus, pour gérer le « climat d'équipe » et interagir avec le processus même de la co-crédation (Figure 3).

Faire l'impasse du rôle du dirigeant dans la mise en place d'un climat de confiance, c'est faire comme si l'organisation était une donnée indépendante de celui (ou celle) qui l'a créée et en contrôle la régulation. Si cet oubli est possible dans de très grandes organisations, parce que le dirigeant est éloigné dans les hauteurs de la hiérarchie et n'impulse pas directement les équipes sur le terrain, ce n'est pas le cas dans la plupart des organisations de taille petite et moyenne : ces dernières ne sont pas stabilisées en tant que systèmes, au sens où elles seraient un « tout » qui est « plus que la somme des parties » (Schmoll 2023 [1997], Braccini & al. 2023) : dans ces organisations « à taille humaine », le dirigeant, qui est souvent aussi le fondateur et (dans les entreprises) le propriétaire, est nécessairement présent et impacte directement le climat de « son » entreprise, et donc le processus de co-crédation indispensable à une culture d'innovation.

Or, la culture d'innovation de l'entreprise permet à cette dernière de se démarquer de ses concurrents, mais aussi de la rendre pérenne. On peut citer l'exemple de la fameuse entreprise de téléphones portables BlackBerry qui, malgré le souhait des consommateurs d'avoir des produits beaucoup plus conviviaux, faciles à utiliser et avec beaucoup plus d'applications, notamment de jeux, a poursuivi dans l'erreur de penser que son produit était le meilleur, le plus fiable et que, même si les consommateurs ne s'en rendaient pas compte, c'était vraiment cela dont ils avaient besoin. De même, Nokia qui possédait plus de 80% du marché mondial du téléphone cellulaire n'a pas compris l'importance de l'arrivée du téléphone intelligent. Kodak qui avait pourtant découvert l'appareil photographique numérique en 1973, n'a pas souhaité poursuivre son développement en intégrant cette innovation, pensant qu'il était plus rentable pour la compagnie de continuer à vendre et développer des pellicules photos.

L'analyse a posteriori de ces impasses révèle la convergence entre une culture trop confiante dans ses résultats passés, mais aussi un leadership qui ne remet pas en cause cette culture dans son approche de l'avenir. Or, comme l'aurait exprimé Peter Drucker, le fameux consultant et professeur de management à qui l'on doit la formule, « *la culture mange de la stratégie pour son petit déjeuner* » ; en d'autres termes, la culture de l'entreprise est plus déterminante que la stratégie (au sens d'un raisonnement purement gestionnaire). Il revient donc à la gouvernance de promouvoir une culture facilitant l'innovation.

2. L'APPORT DES NEUROSCIENCES À LA COMPRÉHENSION DU PROCESSUS DE CRÉATIVITÉ

Les connaissances issues des neurosciences viennent confirmer l'importance d'un climat propice à la création. La créativité est un processus cognitif qui s'étaye sur des bases neurologiques complexes, qui font intervenir différentes interactions entre les aires cérébrales, la mémoire et la neuroplasticité cérébrale. La créativité est aussi influencée par la valence émotionnelle du sujet et son environnement, ce qui souligne son caractère intrinsèque de co-crédativité. Nous avons eu l'opportunité de présenter ces données dans le cadre de séminaires de formation de dirigeants, car une connaissance fine des processus permet au leader créatif de bien identifier les ressorts du climat d'équipe et du processus co-crédatif qu'il veut instaurer.

2.1. Base neurobiologique et cognitive de la créativité

Au moins trois grands réseaux cérébraux sont impliqués dans le processus de la créativité, ce sont le *réseau par défaut*, le *réseau de contrôle*, et le *réseau de saillance*. Ces réseaux ont pu être décrits de manière fonctionnelle dans des études où l'activité cérébrale de sujets a été enregistrée lors de résolutions de tâches créatives (Beatty & al. 2015, Beatty & al. 2017) :

- Le *réseau par défaut* est impliqué dans la génération d'idées spontanées, de la pensée divergente et de la créativité. Il est actif lorsque le cerveau est au repos et que l'esprit vagabonde. Il est associé à l'imagination, à la créativité et à l'introspection. Ce réseau implique des régions telles que le cortex préfrontal médian, le cortex cingulaire postérieur et le cortex temporal médian.

- Le *réseau de contrôle* est impliqué dans la sélection et la mise en œuvre des idées générées par le réseau par défaut. Ce réseau est actif lorsque le cerveau est engagé dans des tâches qui nécessitent de la concentration et de la résolution de problèmes. Il est associé à la prise de décision, à la planification et à la régulation émotionnelle. Ce réseau implique des régions telles que le cortex préfrontal dorsolatéral et le cortex pariétal supérieur.

- Le *réseau de saillance* est impliqué dans la détection de nouveaux stimuli pertinents pour l'environnement. Il est actif lorsque le cerveau doit se concentrer sur des stimuli spécifiques ou lorsqu'il y a une perturbation dans l'environnement. Ce réseau est associé à l'attention, à la vigilance et à la réponse émotionnelle. Les régions clés de ce réseau incluent l'amygdale et le cortex insulaire. Ce réseau est un lien avec le réseau de l'affect qui est un ensemble de régions cérébrales interconnectées qui sont impliquées dans le traitement des émotions et des états affectifs. Ce réseau peut aussi être désigné comme le système limbique étendu et comprend plusieurs structures cérébrales dont l'amygdale¹, l'hippocampe, le cortex cingulaire antérieur, l'insula, l'hypothalamus et le noyau accumbens.

Ces trois réseaux cérébraux travaillent ensemble pour faciliter le processus de créativité : le *réseau par défaut* génère des idées, le *réseau de contrôle* sélectionne et met en œuvre les idées pertinentes, et le *réseau de saillance* régule l'attention et les émotions pour permettre alors une utilisation efficace des idées générées (Swart & al. 2015).

2.2. Mémoire et apprentissage dans le processus créatif

La mémoire et les apprentissages jouent un rôle important dans le processus créatif, car ils fournissent à l'artiste ou au créateur des références et des connaissances préalables à partir desquelles ils peuvent développer de nouvelles idées et concepts. La mémoire permet de stocker les expériences passées, les émotions, les sensations et les connaissances acquises tout au long de la vie. Cela signifie que lorsqu'un artiste ou un créateur se lance dans un nouveau projet, il peut puiser dans ses souvenirs et ses expériences antérieures pour trouver des idées et des inspirations. En outre, les apprentissages précédents, tels que l'apprentissage des techniques, des théories et des méthodes, peuvent également jouer un rôle important dans le processus créatif. Ces connaissances préalables peuvent aider un artiste ou un créateur à structurer et à organiser ses idées, à résoudre des problèmes créatifs et à développer des concepts innovants. Une étude récente de l'activité cérébrale montre que les interactions entre les réseaux *par défaut* et de *contrôle* lors des tâches de création artistique sont plus importantes après une présentation d'images, renforçant le rappel d'images mémorisées, que lorsque la tâche est simplement précédée d'une période d'inactivité (Pisapia & al. 2016). Cependant, il est important de noter que la créativité ne se résume pas uniquement à la réutilisation ou la combinaison d'idées existantes. La mémoire et les apprentissages peuvent bel et bien faciliter le processus créatif, mais ils ne sont pas les seuls éléments-clés de la créativité, qui est un processus cognitif étendu et qui peut être entraîné.

2.3. Neuroplasticité et entraînement de la créativité

La créativité permet également d'imaginer des choses totalement nouvelles et inédites, de remettre en question les idées conventionnelles et d'explorer de nouveaux territoires, grâce à la plasticité cérébrale et aux mécanismes de neuromodulation qui jouent un rôle important dans le processus de créativité, l'aidant à s'adapter et à se changer en fonction d'un contexte donné. Cette plasticité permet ainsi au cerveau de former de nouvelles connexions neuronales et de renforcer les connexions existantes, contribuant ainsi à améliorer la capacité à résoudre des pro-

1. L'amygdale est l'une des régions les plus importantes du réseau de l'affect. Elle joue un rôle-clé dans le traitement de la peur et dans la formation des souvenirs émotionnels. L'hippocampe est également impliqué dans le traitement de la mémoire émotionnelle, tandis que le cortex cingulaire antérieur et l'insula sont impliqués dans la régulation des émotions et dans la prise de décision affective.

blèmes, à générer de nouvelles idées et à s'adapter à des situations nouvelles et imprévues en modulant l'un ou l'autre des réseaux décrits ci-dessus.

Un exercice classique d'entraînement de la créativité est le brainstorming où l'on demande aux participants d'imaginer une autre fonction à des objets du quotidien en échangeant ou non avec les autres participants. L'étude d'Andreas Fink & al. (2012) démontre qu'en s'exposant aux idées des autres, le processus créatif gagne en performance comparé aux personnes qui n'ont pas exposé leurs idées aux autres. Ce processus d'association des idées, qui fait intervenir les zones cérébrales temporo-pariétales de l'hémisphère droit, est lié à la capacité de solliciter plus facilement des informations déjà mémorisées en stimulant l'attention. Cette expérience démontre le côté spontané de modifications de la performance du processus créatif durant son exécution.

Dans une autre étude, des neuroscientifiques ont quantifié l'impact de siestes courtes (moins de 20 minutes) sur les performances créatives, comme cela avait été suggéré par des personnalités telles que Thomas Edison ou Salvador Dali lors de phases de réflexion sur un projet (Lacaux 2021). Dans cette expérience, 103 participants ont été exposés à des problèmes mathématiques sans savoir qu'une règle cachée permettait de les résoudre presque instantanément. Après plusieurs essais, ils étaient invités à se reposer sur une chaise longue pendant 20 minutes avec un objet dans la main, pour prévenir un éventuel endormissement profond. De manière surprenante, il a été constaté que les performances créatives et la résolution des problèmes augmentaient lorsque les participants s'assouplissaient pendant au moins 15 secondes à une minute. Paradoxalement, cette performance n'augmentait pas lorsque les sujets atteignaient un sommeil profond. Cette expérience suggère ainsi que l'arrêt d'un processus créatif attentif peut être renforcé par une levée de l'attention en permettant le renforcement de la plasticité à court terme durant une brève période de sommeil.

2.4. L'apport du système de récompense et des états émotionnels au processus de créativité

Le système de récompense et les états émotionnels jouent un rôle important dans le processus de créativité en influençant la motivation, la persévérance et la capacité à prendre des risques intellectuels et à interroger son système de valeurs pour réaliser une tâche créative. Le système de récompense du cerveau est activé lorsqu'une personne reçoit une récompense, ou bien un retour positif sur une action qu'elle a entreprise. Cette activation conduit à la libération de dopamine, un neurotransmetteur associé au plaisir et à la récompense, et qui contribue à entretenir ainsi la motivation à créer (Khalil & al. 2019).

Dans un même temps, les facteurs tels que la curiosité, l'émerveillement, l'enthousiasme et la passion vont contribuer à un état émotionnel qui joue un rôle important dans le processus créatif. Ainsi, on parle de la valence émotionnelle qui est une mesure de l'agrément ou du désagrément d'une expérience émotionnelle². Cette valence fait référence à la dimension positive ou négative d'une émotion, selon que l'émotion est perçue comme agréable ou désagréable. Par exemple, la joie est une émotion à valence positive, tandis que la tristesse est une émotion à valence négative. La valence émotionnelle est souvent utilisée en psychologie et en neurosciences pour étudier les processus émotionnels et affectifs dans le cerveau, ainsi que pour mesurer l'effet des expériences émotionnelles sur le bien-être et la santé mentale. Ces expériences émotionnelles peuvent ainsi aider à stimuler l'imagination et à ouvrir l'esprit à de nouvelles idées et perspectives (Khalil & al. 2019).

2. Au niveau neurobiologique, l'hypothalamus est une structure cérébrale importante impliquée dans la régulation des émotions et du comportement. Plusieurs études ont montré que l'hypothalamus joue un rôle-clé dans la modulation de la valence émotionnelle. Lorsqu'une personne est confrontée à une situation émotionnelle, l'hypothalamus peut être activé pour déclencher des réponses physiologiques comme l'augmentation de la fréquence cardiaque et de la respiration, la libération d'hormones de stress comme le cortisol, ou encore la production d'endorphines qui sont des neurotransmetteurs impliqués dans la régulation de l'humeur. L'hypothalamus est également impliqué dans la régulation du système nerveux autonome, contrôlant les fonctions involontaires du corps comme la respiration, la digestion, la fréquence cardiaque et la température corporelle. Ces fonctions sont souvent perturbées lors d'expériences émotionnelles intenses comme la peur ou l'anxiété. En résumé, l'hypothalamus joue un rôle crucial dans la régulation de la réponse émotionnelle et de la valence émotionnelle en activant des réponses physiologiques qui permettent au corps de faire face à des situations émotionnelles difficiles.

A contrario, les émotions négatives telles que le stress, l'anxiété et la frustration peuvent également affecter le processus créatif en limitant la capacité à se concentrer et à penser de manière flexible. Il est donc important de trouver un équilibre émotionnel pour favoriser la créativité. Ainsi, les effets de la valence émotionnelle sur la créativité peuvent varier en fonction du type de tâche créative et des individus. Certaines recherches ont montré que les personnes ayant un tempérament plus mélancolique ou introverti peuvent être plus créatives dans un état d'esprit négatif, tandis que les personnes extraverties seraient plus créatives dans un état d'esprit positif (Masmoudi 2013), cela pouvant aller jusqu'à la « folie créatrice »³.

Les différents travaux de neurosciences montrent qu'une diversité de processus neuronaux sont impliqués dans le processus de créativité, et ne sont pas insensibles au contexte et à l'environnement. Dès lors, dans le cas d'une activité impliquant plusieurs « créateurs », le leader va devoir tenir compte de la gestion des émotions pour favoriser un climat de confiance au sein de son équipe, émotionnellement propice à la co-création. En cela, il ne fait que solliciter les systèmes de récompense des intervenants pour qu'ils adhèrent au processus de co-création en favorisant l'estime de soi et plus généralement les émotions positives.

3. DÉVELOPPER UNE CULTURE DE CONFIANCE : LE LEADERSHIP CRÉATIF

Exercer un leadership créatif, c'est développer une culture de confiance dans laquelle les individus vont pouvoir s'épanouir sans avoir peur d'être jugés. Patrick Lencioni (2002) explique que les entreprises où les débats d'idées sont positifs, et où les intentions sont transparentes, vont mieux performer, alors que les jeux politiques et la cohésion d'équipe superficielle que l'on retrouve souvent au sein des comités de direction vont à l'encontre de ces principes.

Les apports des neurosciences que nous venons de résumer, associés à l'expérience de nos interventions en entreprise au cours des vingt dernières années, nous permettent d'avancer que, pour créer une telle culture de confiance dans un contexte de changement, quatre éléments sont à considérer :

– *La façon dont le travail est organisé* – Les décisions se prennent-elles de façon hiérarchique (pyramide) ou bien collective (cellule de travail autonome) ? Les processus favorisent-ils la créativité et l'expérimentation ou bien uniquement la productivité et la performance, voire la coercition ? Les employés ont-ils confiance qu'ils peuvent réellement contribuer à faire la différence ?

– *Les valeurs prônées par l'organisation* – La prise de risque est-elle valorisée ? Donne-t-on de la reconnaissance aux personnes qui ont échoué, mais qui ont eu le courage d'essayer ? Renouvelle-t-on notre confiance en leur talent ? Valorise-t-on l'échec comme un apprentissage commun ?⁴

-
3. La « folie créatrice » est une expression utilisée pour décrire un état mental dans lequel une personne est extrêmement créative, innovante et productive dans ses efforts artistiques ou intellectuels, mais peut également présenter des comportements inhabituels ou excentriques (Rouzel 2016). Ainsi, la folie créatrice peut parfois être associée à des troubles mentaux tels que la bipolarité ou la schizophrénie, mais elle peut aussi exister sans qu'il y ait de troubles psychologiques diagnostiqués. Dans ce contexte, la dopamine est un neurotransmetteur qui est impliqué dans la régulation de diverses fonctions cérébrales, y compris la motivation, l'émotion, l'apprentissage et la créativité. Des niveaux accrus de dopamine dans certaines parties du cerveau peuvent être associés à des états mentaux de créativité et de pensée divergente. Une régulation de ces niveaux de dopamine s'effectue par le système endocannabinoïde, ce qui peut à son tour influencer les états mentaux de créativité. À l'inverse, certaines recherches ont suggéré que la créativité pourrait être associée à des altérations dans le système endocannabinoïde, en particulier une augmentation de la concentration d'anandamide, un endocannabinoïde pouvant influencer l'humeur et les fonctions cognitives. Les mécanismes moléculaires et cellulaires dans les relations entre la dopamine, le système endocannabinoïde et la créativité restent largement à explorer.
4. Le système de valeurs d'une organisation est d'une très grande complexité, car il est notamment composé de nombreuses « sous-cultures ». Chaque individu qui intègre une organisation arrive avec son propre système de valeurs (ses croyances) et il est peu probable qu'il en change, quelle que soit la culture de l'entreprise qu'il rejoint. Le leader créatif doit par conséquent bien comprendre les valeurs qui s'expriment librement au sein de son équipe et s'assurer qu'elles supportent bien les besoins de créativité et d'innovation. On retrouve généralement cinq grandes valeurs exprimées dans les organisations les plus innovantes :

– *L'expérience vécue par les employés au travail* – Est-elle engageante pour les employés, permet-elle aux individus de s'épanouir et de se développer en toute confiance ? A-t-elle un pouvoir d'attraction et de rétention du talent, créant ainsi un avantage compétitif pour l'organisation ?

– *Le style de leadership* – Favorise-t-il la créativité et la prise de risque dans un environnement où les gens se font confiance ?

Les deux derniers points, que nous allons développer, sont importants pour notre propos, parce qu'ils intéressent particulièrement la définition d'un leadership créatif, dans un modèle systémique étendu de la co-crédativité que nous proposons à partir du modèle de Margarida Romero (*Figure 3*, importance des rétrocontrôles entre le leader, les individus et les processus).

3.1. Faire vivre aux collaborateurs une expérience engageante

Le processus de co-crédation repose sur l'engagement des parties prenantes en sollicitant leurs systèmes de récompenses. Dans une démarche pour établir une culture de confiance favorisant l'engagement des équipes, le leader peut s'appuyer sur quatre principes fondamentaux : les trois besoins innés et universels décrits par Jacques Forest & al. (2017), auxquels Frank Martela (2021) ajoute un quatrième :

1/ *Le besoin d'autonomie*, dont le niveau varie selon les individus. C'est au leader de questionner pour le comprendre et de s'assurer qu'il est satisfait. Il responsabilisera donc chacun des membres de son équipe en fonction de leurs propres besoins et non pas en fonction de ses besoins à lui, d'où la différence entre déléguer (on distribue des tâches à des gens capables de les accomplir) et responsabiliser (on donne de nouvelles responsabilités dans le but de répondre au besoin d'autonomie et de développement de la personne).

2/ *Le besoin de se sentir compétent* dans son travail et d'avoir l'impression que l'on nous donne des occasions et un cadre pour nous développer. Acquérir de nouvelles compétences, avoir un plan de développement individuel pour pouvoir se projeter éventuellement dans un cheminement de carrière sont des éléments essentiels à l'engagement d'un collaborateur.

3/ *Le besoin d'affiliation sociale* : le sentiment que l'on fait partie d'un groupe qui nous apprécie et que l'on apprécie, avec qui on a du plaisir à travailler. La relation amicale et informelle est essentielle au fonctionnement des équipes innovantes et pose un vrai casse-tête dans les modes de travail hybride. À distance, l'aspect productivité et performance laisse peu de place à l'informel. Il est essentiel pour le leader créatif de gérer cette nouvelle complexité, c'est-à-dire redonner un sens au travail en présentiel pour favoriser le plaisir et les échanges informels et de grande proximité affective, tout en favorisant la flexibilité du travail virtuel.

4/ *Le besoin de sens*, de sentir que l'on sert une cause plus grande que soi. Ce principe proposé par Frank Martela est apparu plus récemment. Les employés ont besoin de sentir que leur travail s'inscrit dans une mission plus large et alignée sur des valeurs humanistes. Le leader créatif doit donc souligner la contribution positive de chacun à quelque chose de plus grand qu'eux-mêmes.

– La passion : Toutes les équipes innovantes que nous avons pu observer ces 10 dernières années étaient des équipes qui étaient passionnées par un ou des défis, par exemple des défis environnementaux ou technologiques.

– La confiance : Comme expliqué précédemment, les équipes qui valorisent la confiance sont capables d'apporter plus de créativité et donc plus d'innovation.

– L'ouverture : l'ouverture aux autres, c'est-à-dire l'écoute et l'empathie, mais aussi l'ouverture à ce qui se passe dans le reste du monde (les affaires, les arts, les sciences, les technologies, etc.).

– L'excellence : Faire plus que ce qui est demandé. Les équipes créatives, entre autres parce qu'elles sont passionnées, font généralement plus d'efforts que la plupart des autres équipes.

– La résilience : Les équipes innovantes s'énergisent dans l'ambiguïté et les changements de direction fréquents. Elles sont capables de voir rapidement des opportunités plutôt que de passer trop de temps à remuer le passé.

3.2. Définir un style de leadership favorisant la co-crédativité

Dans le cadre de nos interventions d'accompagnement des transformations d'organisations, nous avons analysé les retours que nous ont faits, sur une vingtaine d'années, les dirigeants et leurs collaborateurs, pour identifier ce qui semblait caractériser un leadership permettant d'établir une culture de confiance favorisant la créativité. Nous avons isolé trois critères caractéristiques du leader créatif :

Critère 1 : Le leader en charge du processus de co-crédativité fait preuve d'introspection. C'est en résumé une personne qui se questionne sur ses propres traits de caractère et ses comportements, en passant éventuellement des tests psychométriques, tels que le test Nova⁵, pour comprendre ses comportements, préférences et besoins en tant qu'individu. Il est important que le leader comprenne ses émotions et ce qui les déclenche, ainsi que les situations dans lesquelles il pourrait se sentir démuni et dépassé par ses émotions. Un bon exemple de ce type de problèmes est le syndrome de l'imposteur (Young 2011).

Critère 2 : Le leader créatif développe une capacité à évaluer l'état émotionnel de ses collaborateurs. Nous avons identifié cette qualité chez eux à leur démarche faite d'empathie : ils sont capables de comprendre les sentiments, ressentis et pensées de l'autre avec tolérance et bienveillance. Cela implique de ne pas porter de jugement et de rester orienté vers la résolution des problèmes. Pour être crédible dans son approche empathique, le leader créatif est en mesure de montrer aussi ses vulnérabilités lors de moments clés comme ils peut s'en présenter tous les jours au travail, en réagissant naturellement face à ces situations qui engendrent l'incertitude, le risque et des réactions émotives. L'idée est de remplacer la distance professionnelle et l'image que l'on veut projeter de soi par une attitude de celui qui ose publiquement douter, ne prétend pas avoir la réponse, reconnaît s'être trompé et parle de ce qu'il ressent. Ce critère est résumé ainsi par Patrick Lencioni : « C'est une approche qui n'est pas douce car elle demande beaucoup de courage mais c'est la clé pour construire de grandes équipes créatives et innovantes » (Lencioni 2002 [2005]).

Critère 3 : Le leader créatif entretient un lien fort avec ses collaborateurs et s'affirme avec bienveillance. Il est ainsi en mesure de les challenger sans qu'ils tombent dans la peur ou dans la perception d'une approche coercitive. Cette dynamique permet d'avoir des débats en profondeur permettant au leader de responsabiliser son équipe et de les amener à sortir, de manière autonome, de leur zone de confort. Ceux-ci se sentent alors bien supportés pour être plus créatifs et faire des expérimentations plus risquées.

3.3. L'approche des 4P

Résultant de ce qui précède, nous pouvons résumer dans ce que nous appelons « l'approche des 4P » l'état d'esprit qui devrait être celui du leader créatif :

– *Projeter le futur* : consacrer du temps de qualité pour y réfléchir vraiment et non pas simplement rationaliser le passé. Créer des liens entre les idées, les plans et les personnes que les autres ne voient pas. Organiser son temps pour avoir du temps au bon moment, c'est-à-dire non pas sous la pression des demandes opérationnelles (résolution de problèmes) mais au moment où le cerveau est au calme et va pouvoir fonctionner en tâche de fond, voire de manière inconsciente. La plupart des nouvelles idées (le fameux « Eurêka ») arrivent pendant ou après une longue marche solitaire, une sieste régénératrice ou bien sous la douche.

– *Provoquer le statu quo* : avoir le courage de questionner les habitudes (à travers la méthode des Cinq Pourquoi⁶), de pousser le débat d'idées, de ne pas forcément rechercher une solution immédiate, mais de laisser les esprits imaginer l'inimaginable dans un environnement sécurisé, où rien de ce qui n'est dit n'est jugé. Dans cette invitation au débat animé, une suggestion d'exercice est de faire porter des chapeaux de couleurs différentes aux

5. Profil Nova est un outil psychométrique créé en 2006 par Nova Global. Cf. en ligne : <https://www.novaglobal.com/>

6. La méthode des « Cinq Pourquoi » est une technique inventée dans les années 1930 par Sakichi Toyoda, fondateur de la compagnie automobile Toyota. C'est une technique d'interrogation itérative qui permet d'explorer les relations de cause à effet sous-jacentes à un problème particulier, en posant à cinq reprises la question pourquoi après chacune des réponses formulées à la question précédente.

membres de l'équipe⁷ pour les inciter à voir les choses sous des angles différents tout en restant essentiellement centré sur les besoins du client interne ou externe.

– *Penser client*, tout le temps : l'approche de « Design Thinking » parle même de faire preuve de réelle empathie par rapport à ses clients plutôt que de s'enfermer dans l'idée que le produit ou le service qu'on lui propose est le meilleur. Une étude McKinsey de 2018 souligne que 80% des dirigeants pensent que leur produit est le meilleur, alors que seuls 8% de leurs clients sont de cet avis⁸.

– *Protéger l'équipe* : créer des lieux d'échanges bienveillants où toutes les opinions sont acceptées sans être jugées. Assumer pleinement les risques associés à l'expérimentation de nouvelles façons de faire ou le lancement de nouveaux services, car il n'y a pas d'innovation qui ne soit risquée. Veiller à rassurer les membres de son équipe pour pouvoir ensuite les responsabiliser avec bienveillance, afin de leur permettre de se libérer le cerveau de certaines peurs (réactions associées à l'instinct de survie). Leur donner le ressort nécessaire pour prendre des risques. Promouvoir l'intelligence collective : le leader créatif doit protéger son équipe des réactions parfois négatives d'autres départements qui fonctionnent de manière plus traditionnelle. Aider à réconcilier les méthodes de travail de certains départements qui préfèrent planifier à l'excès afin d'éviter les mauvaises surprises avec celles de départements plus agiles qui partent avec une feuille de route minimale et s'ajustent par la suite (cette approche fonctionne mieux avec des projets complexes, imprévisibles, et dont on ne maîtrise ni les tenants ni les aboutissants). Cela demande de la part du leader créatif une grande résilience face à l'adversité, d'une part, ainsi qu'une capacité d'influencer le reste de l'organisation, à savoir utiliser au mieux sa crédibilité, développer des communications intelligentes adaptées au niveau de ses auditoires et faire preuve d'une grande intelligence émotionnelle pour ne pas prendre les critiques de façon personnelle.

L'ensemble de ces étapes et de ces indices pour mettre en place en processus de co-crédativité par un leader sont exposés dans la figure 5 ci-après.

CONCLUSION

L'approche systémique du processus de co-crédativité nous incite, comme nous espérons l'avoir montré, à inclure dans le modèle la figure du leader créatif, comme acteur déterminant dans l'impulsion d'une culture de l'innovation au sein de l'organisation. Pour être complet, il faudrait également examiner le rôle qui est le nôtre en tant qu'intervenants en conseil et formation auprès des organisations, puisque logiquement nous faisons à notre tour partie du système que nous prétendrions autrement ne faire que décrire. Il s'agirait d'un travail d'auto-observation et d'auto-analyse de nos effets sur le système, travail qui n'échappe pas au paradoxe souligné plus haut (Braccini & Petitjean 2022). Nos collègues de PSInstitut ont amorcé une réflexion en ce sens à propos des interventions de type recherche-action dans les organisations (Braccini 2022), et en appliquant une grille de lecture systémique du processus d'innovation au cas de leur propre entreprise (Braccini & Schmoll 2021). C'est dans cette direction que nous devons poursuivre puisque, sauf à confirmer l'adage « le cordonnier est le plus mal chaussé », nous ne saurions nous dispenser de pratiquer sur nous-mêmes les conseils que nous prodiguons à nos clients.

7. La méthode des « six chapeaux » d'Edward de Bono (1985) est une méthode de structuration de la pensée personnelle ou de groupe permettant de résoudre les problèmes en favorisant la pensée critique et en évitant la censure précoce des idées nouvelles, dérangeantes ou inhabituelles. Les participants sont invités à aborder la question en prenant ensemble tour à tour différents « chapeaux » d'une couleur particulière, qui représente à chaque fois une attitude de pensée : réflexion, analyse, prudence, optimisme, créativité, structuration des idées.

8. Bradley et al., 2018, "Strategy to Beat the Odds". En ligne. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-to-beat-the-odds>. Cette statistique reportée dans cette étude provient des travaux plus généraux de Dominic Dodd et Ken Favaro présentée dans leur livre « The Three Tensions: Winning the Struggle to Perform Without Compromise », édition Hardcover, 2007.

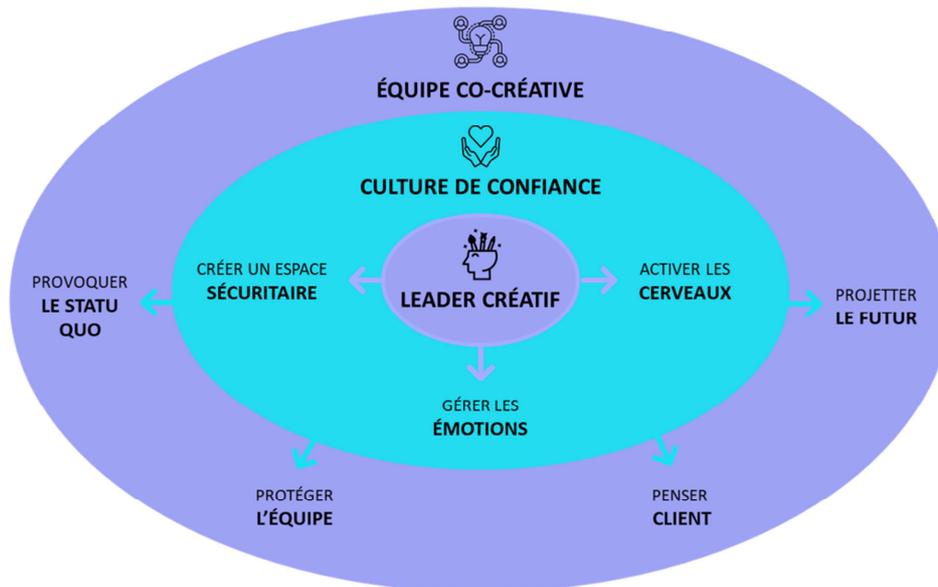
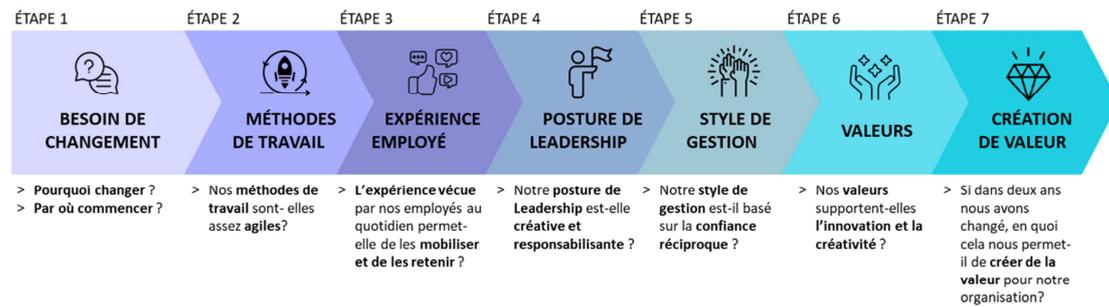


Figure 5 : Résumé graphique des étapes du processus de transformation organisationnelle impliquant le leadership créatif, ainsi que les caractéristiques et actions de ce dernier.

Références :

- Beatty R. & al. (2015), *Default and executive network coupling supports creative idea production*, Scientific Reports. doi : <https://doi.org/10.1038/srep10964>.
- Beatty R. & al. (2017), *Robust prediction of individual creative ability from brain functional connectivity*, PNAS, doi: <https://doi.org/10.1073/pnas.1713532115>.
- Braccini V. (2014), *Vers un modèle d'association apprenante : une recherche-action dans le réseau associatif des Petits Débrouillards*, Thèse en sciences de l'éducation et de la formation, Université de Strasbourg. En ligne : <https://theses.hal.science/tel-01206007>
- Braccini V. (2022), L'observateur dans la recherche-action, *Cahiers de systémique*, 1, p. 31-37. doi : <https://doi.org/10.5281/zenodo.7447800>
- Braccini V., Capelli F. & Petitjean H. (2023), Naissance et développement des organisations, Préface à la réédition de P. Schmoll, *L'Entreprise Inconsciente*, Strasbourg, Éditions de l'III, p. 9-24.
- Braccini V. & Petitjean H. (dir.) (2022), *Le paradoxe de l'observateur*, Cahiers de systémique n° 1, Strasbourg, Éditions de l'III. En ligne: <https://www.groupepsi.com/paradoxe-de-l-observateur>. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7447888>
- Braccini V. & Schmoll P. (2021), Pistes pour un territoire apprenant : approche systémique d'un exemple de symbiose entre organismes publics et privés de recherche, in (coll.) *Politiques et territoires en éducation et formation*, Actes du colloque inter-congrès de l'AREF, Nancy, 3-4 juin 2021, Nancy, Université de Lorraine, p. 56-65.
- Csikszentmihalyi M. (1996), *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, New York, Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi M. (2014), *The Systems Model of Creativity: The Collected Works of Mihaly Csikszentmihalyi*, Dordrecht, Springer.

- David D., Romero M. & De Smet C. (2022), Développement d'une échelle de co-crédativité en contexte d'apprentissage collaboratif en pédagogie universitaire. *Évaluer. Journal international de recherche en éducation et formation*, 8(1), p. 85-109. doi : <https://doi.org/10.48782/e-jiref-8-1-85>
- Dornelas Muzi M., Dose E. & Desrumaux P. (2021), Climat d'innovation, soutien du leader à l'innovation et rôle médiateur du bien-être au travail : quels effets sur les comportements innovants au travail ?. *Innovations*, 64, 183-208. doi: <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0097>
- Fink A. & al. (2012), Stimulating creativity via the exposure to other people's ideas, *Human Brain Mapping*, 33, doi: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hbm.21387>.
- Forest J. & al. (2017), Trois besoins à satisfaire pour favoriser le fonctionnement optimal de votre personnel : quoi faire et ne pas faire. Chapitre 7 in Frimousse S. (dir.), *Réinventer le leadership*, Caen, EMS Éditions, p.98-112. doi: <https://doi.org/10.3917/ems.frimo.2017.01.0098>.
- Khalil R. & al. (2019), The link between creativity, cognition, and creative drives and underlying neural mechanisms, *Frontiers in Neural Circuits*, 13. doi: <https://doi.org/10.3389/fncir.2019.00018>.
- Lacaux C. & al. (2021), Sleep onset is a creative sweet spot, *Sciences Advances*, 7, eabj5866, doi: <https://www.science.org/doi/10.1126/sciadv.abj5866>.
- Lencioni P. (2002 [2005]), *The Five Dysfunctions of a Team*. Tr. fr. : *Optimisez votre équipe. Les cinq dysfonctions d'une équipe. Une fable pour les dirigeants*, Québec, Éditions Un monde différent.
- Martela F. (2021), *À la recherche du sens perdu. Petit précis des grands dilemmes philosophiques*, Paris, Éditions Alisio.
- Masmoudi S. et Charaf I. (2013), Créativité verbale et valence émotionnelle : « Je deviens plus créatif quand je vois un mot positif ! », *European Review of Applied Psychology*, 63(4), p. 219-229. doi : <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1162908813000443>
- Pisapia N. & al. (2016), Brain networks for visual creativity: a functional connectivity study of planning a visual artwork, *Scientific Reports*, 6, 39185 (2016). doi: <https://doi.org/10.1038/srep39185>.
- Romero M. (2020). From individual creativity to team-based creativity. In Brito S.M. (dir.), *Toward Super-Creativity—Improving Creativity in Humans, Machines, and Human-Machine Collaborations*, London, IntechOpen, p. 43-52.
- Rouzel J. (2016), *La folie créatrice: Alexandre Grothendieck et quelques autres*, Toulouse, Érès. doi : <https://doi.org/10.3917/eres.rouz.2016.01>
- Schmoll P. (2023 [1997]), *L'entreprise inconsciente*, Strasbourg, Éditions de l'ill.
- Swart T. & al. (2015), *Neuroscience for leadership*, New York, Edition Palgrave MacMillan. doi: <https://doi.org/10.1057/9781137466877>.
- Young V. (2011), *The Secret Thoughts of Successful Women: Why Capable People Suffer from the Impostor Syndrome and How to Thrive in Spite of It*, New York, Penguin Random House.