

LA CREATIVITE, UNE SOURCE DE BIEN-ETRE EN ENTREPRISE ?

Aussi légère que la question du bien-être au travail puisse paraître en ces temps troublés et incertains, il semblerait qu'il soit justement très opportun de se la poser aujourd'hui pour préserver ce que les entreprises ont actuellement de plus précieux : les hommes qui les composent.

Pour examiner le bien-être en entreprise, il convient de faire état d'un certain nombre d'évidences néanmoins utiles à rappeler. La première d'entre elles est la certitude que les employés "bien dans leur peau" sont plus productifs. A ce titre, une estimation prudente du coût du stress lié au travail par la Commission Européenne avance "qu'il s'élèverait " à quelques 20 milliards d'euros par an « en frais de santé, perte de temps de travail et de productivité ».

De même, l'inverse semble t-il tout aussi vrai : les employés les plus productifs sont "mieux dans leur peau". Nous savons que le cercle vertueux du bien-être place la réussite professionnelle au premier plan de l'épanouissement personnel.

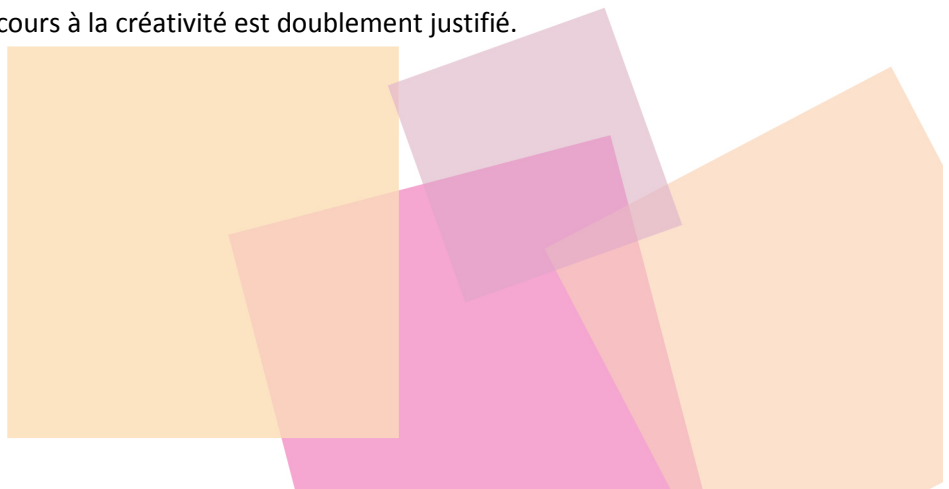
Par ailleurs, il est indéniable que certaines tâches provoquent des troubles psychosociaux.

Et enfin, l'évidence sans doute la plus criante que le travail entraîne une meilleure santé et aide à la recouvrir.

Dans ces conditions, le développement du bien-être des collaborateurs dans l'entreprise apparaît comme une démarche clairement légitime, et l'incertitude environnante comme un accélérateur propice à la mise en place de celle-ci.

Or, comment expliquer le fait que par moment, certains salariés n'arrivent plus à travailler, à transformer leur situation de travail ? Combien de projets n'atteignent pas leurs objectifs faute de mobilisation des collaborateurs ? Comment amener chacun à comprendre et adhérer à ce que sera demain ?

Les dirigeants d'entreprise doivent redoubler de vigilance pour à la fois anticiper, définir et mettre en place une démarche de changement tout en favorisant l'innovation. Ils sont contraints à faire face à une double exigence de performance et de valorisation des hommes qui sont au coeur de cette performance. C'est à ce titre que le recours à la créativité est doublement justifié.



DONNER DU SENS A L'ACTION

L'accélération des changements dans les organisations - changement des dirigeants, de l'encadrement, des plans d'actions - a entraîné une perte de sens. On ne sait plus qui est responsable et quelles sont les priorités de l'entreprise.

Or, sans objectif précis, sans visibilité sur la finalité de sa propre action et du projet d'entreprise, les collaborateurs ne peuvent ni avancer, ni se mobiliser. Il s'agit donc de redonner à chaque salarié du sens à l'action et au travail en transformant les situations de flou et d'incertitude en conditions favorables à l'engagement et à l'action.

A titre d'exemple, les Focus Groups peuvent répondre à cette problématique : il s'agit de réunir des collaborateurs concernés par un projet dans le but de recueillir leurs attentes, leurs impressions de façon précise (par métier ou par site par exemple). Ce sont des temps forts clairement identifiés pour permettre aux collaborateurs de s'exprimer sur un sujet qui les concerne directement. A l'aide d'exercices créatifs et de techniques de questionnement, on recherche la quantité et non pas la sélection, la diversité des registres abordés et non pas la rationalisation. On utilisera ici des techniques favorisant la divergence d'idées, l'ouverture sur un nouveau « champ des possibles ». Par ailleurs, ces Focus Groups ont l'intérêt de permettre de repérer des "promoteurs", soit des personnes qui présenteront le projet en interne : une approche qui donne du sens et une légitimité certaine aux projets.

CREER DU LIEN

La seconde raison qui justifie le recours à la créativité est liée quant à elle à la nécessité de recréer des liens entre les collaborateurs au sein de l'entreprise. La tendance actuelle est à l'individualisation et la psychologisation du travail : on prend les problèmes sur soi plutôt que de les renvoyer dans le champ collectif.

En réponse à cette tendance de fond, il s'agit de réagir à l'inverse et de faire de l'entreprise le lieu d'échanges et de partage où chacun trouve sa place et la considération dont il a besoin.

Créer ou recréer du lien entre les collaborateurs : tel est le challenge de toutes les organisations qui placent l'Humain au centre de leur performance. Il s'agit ici de choisir comme objectifs principaux la mobilisation et à l'implication des équipes.

Comment la créativité permet-elle d'atteindre ces deux objectifs ?

Les techniques permettant d'impliquer les collaborateurs sont multiples : elles regroupent tous les moyens d'expression libres comme la création artistique, le théâtre ou le jeu. Surprenante et déconcertante, l'expression libre se déroule dans un contexte informel, qui va permettre aux collaborateurs de s'impliquer physiquement, d'exprimer des ressentis et des émotions les uns avec les autres. Les supports originaux ainsi que l'aspect ludique des ateliers créatifs renforcent la dimension relationnelle.

A titre d'exemple, un outil nouvellement utilisé en entreprise pour mobiliser les équipes autour d'une vision stratégique est l'Agora. A contrario d'un séminaire « classique » majoritairement organisé autour d'annonces et de présentations en plénière, l'Agora s'appuie sur la co-construction. Dès sa conception en partenariat avec la direction, l'accent est mis sur la participation de tous. Il s'agit de fédérer, donc d'impliquer les participants du début à la fin, de la présentation à la restitution finale en passant par l'animation de l'événement. De ce fait, ce séminaire d'un genre nouveau va par exemple prendre plutôt la forme d'ateliers de travail en sous-groupes, animé par des membres volontaires de l'entreprise. Après présentation des grands axes stratégiques, on cherchera à recueillir les réactions des collaborateurs sous les formats les plus variées possibles : expression à contenu « rationnel et émotionnel », expression à contenu imaginaire. On utilisera des méthodes de génération d'idées comme l'analogie ou le contrepied. On proposera de réagir par rapport aux idées des autres et de se projeter vers l'avenir. Les participants sont invités à s'exprimer de façon anonyme sur des supports originaux tel qu'un mur d'expression organisé sous forme d'arborescence de carte mentale. L'Agora devient alors très propice à la liberté d'expression.

En surprenant les collaborateurs par les méthodes et les supports choisis, la créativité les éloigne de leurs modes de fonctionnement traditionnels, et ainsi permet des conditions favorables à l'innovation et au changement. La créativité est en fait le point central de cet outil puisqu'elle favorise la diversité des modes d'expression : écriture de mots clé, verbatim, mais aussi dessins, symboles ...

La créativité est ainsi un des outils permettant la mise en œuvre d'un véritable dialogue fondé sur l'écoute, la confiance, la prise en compte des aspirations individuelles et collectives, la conciliation des contradictions inhérentes à la vie de l'entreprise.

LES VALEURS POSITIVES DE LA CREATIVITE

Dans un esprit rigoureux mais convivial, positif et participatif, les ateliers créatifs stimulent la prise de conscience, permettent de démontrer l'intérêt de toute démarche et favorise l'appropriation. La créativité est universelle, c'est une ressource dont tout le monde peut disposer sans risque de l'épuiser. Elle permet d'aborder sous un angle ludique les thèmes les plus sérieux tout en favoriser adhésion et remise en cause.

Ainsi, toutes ces valeurs véhiculées ne sont-elles pas déjà une source de bien-être dans l'entreprise ?

Pour s'en persuader davantage, les fondamentaux du processus créatif apporte l'éclairage nécessaire. En effet, le défi proposé à l'origine de cette approche n'est rien de moins que la création d'un schéma chaotique. Il s'agit de remettre en cause, de changer de regard dans le but d'une remise en ordre. Réintroduire le doute dans toute démarche, abolir la censure, privilégier la fantaisie et la démultiplication des idées en associant, en rebondissant sur les idées des autres : telles sont les principes de base de la créativité.

C'est en cela que c'est une démarche positive et constructive : partir d'une situation connue, s'en éloigner puis revenir à la réalité. Le détour créatif aide à lever des blocages en décortiquant les problématiques, et par conséquent participe au développement de la confiance en soi. Il mobilise des ressources insoupçonnées pour la majorité d'entre nous,

LES CLEFS DE LA REUSSITE

Pour conclure, rappelons que la réussite d'un projet promoteur de bien être repose sur des facteurs-clés déterminants tels que l'engagement fort de la direction dans la démarche mais aussi la définition d'objectifs précis. Selon nous, la mise en place d'un dispositif créatif tel que nous l'avons évoqué passe par une réflexion en amont et un ajustement sur-mesure. En effet, la contextualisation précise des outils est une condition pour favoriser l'émergence d'idées et l'implication de l'ensemble des collaborateurs, la remise en question individuelle et collective. Enfin, la justesse de la communication tout au long de la démarche portera celle-ci à son plus haut point : l'ancrage des valeurs humaines de l'entreprise dans les mentalités de ceux qui la compose.

Aleth Doat, consultante chez Formatys