



Crise sanitaire, adaptation et innovation ?



Delphine VAN HOOREBEKE

Maître de conférences HDR au laboratoire CERGAM - IAE de l'Université de Toulon

Temps de lecture : 6 minutes



La pandémie de coronavirus, situation exceptionnelle s'il en est, a perturbé toutes les règles du jeu et contraint en cela les entreprises à voguer en eau trouble. Les gestionnaires et managers sont, ainsi, confrontés à des défis qui mobilisent leurs ressources.

Quels enseignements vont être tirés de cette situation hors du commun ? Quelle sera la nouvelle « ligne de conduite » ?

Les phases d'évolution de cette crise sont courtes et rapides et amènent chaque fois divers défis à relever. Une seule certitude : les décisions prises font toute la différence pendant la crise et impacteront fort probablement l'après crise. Mais, dans un tel contexte, quelle partie du cerveau va-t-elle décider ? Selon Kahneman (2011), deux systèmes se complètent et s'opposent parfois. Un système rapide et un système lent (*Thinking fast and slow*, titre de son livre).

Le premier système repose sur les émotions, alors que le second envisage surtout l'analyse. Les deux systèmes aident à la prise de décision, mais, à long terme, ces décisions seront-elles pérennes, responsables ?

Cette question se pose parce que le confinement oblige, de surcroît, les managers à prendre des décisions collectives à distance. Or, la prise de décision à distance, souffrant de consensus, peut s'avérer exacerbatrice des biais décisionnels (van Hoorebeke, 2018).

Comment alors prendre les bonnes décisions ? Une certitude demeure : la façon dont chacun décidera de vivre cette situation fera toute la différence durant la crise, et surtout, après. Oui, « décider », car même si nous n'avons pas choisi ce qui est en train de se produire, nous pouvons cependant choisir comment nous vivons ce moment singulier.

Plus que jamais, il s'agit de réaliser que l'état d'esprit influence directement la posture de manager, et donc la capacité à contribuer de manière pertinente, et à générer de la crédibilité et de la confiance. Pour réinventer les organisations, ce dernier doit devenir un facilitateur d'inventivité pour rompre avec ce qui est obsolète, remettre en question des pratiques, des croyances, voire des certitudes ; prendre des décisions audacieuses et originales en fonction de ce qui émerge et qui pourrait mieux servir le futur et développer de nouvelles idées et de nouvelles capacités, afin de faire les choses autrement.

Cette contribution pertinente repose, en effet, sur une vision de l'après. Plusieurs éléments ont été révélateurs pendant cette crise : des entreprises vont devoir changer leur stratégie, voire leur activité, des métiers vont devoir être modifiés, des disfonctionnements vont aussi être mis à jour. La majorité attend des décisions qui provoquent un changement, une autre vision de leur avenir pour eux et pour les générations futures, plus qu'une adaptation, une innovation.

S'ajuster pour rebondir

Dernièrement, nous avons tous été happés par nos émotions : peur, peine, colère, fatigue, et même découragement. Néanmoins, il est essentiel de bien comprendre le fonctionnement de notre cerveau. En situation de danger, notre cerveau reptilien prend le contrôle sans nous demander notre permission, pour assurer notre survie et notre sécurité. Or, il n'est pas toujours un bon conseiller, car il n'est pas fait pour réfléchir, mais plutôt pour réagir aux événements. Sans nier les émotions que l'on éprouve, il est essentiel de prendre du recul pour retrouver notre espace de silence et de calme. L'état d'esprit, nous le savons aujourd'hui, influence grandement notre capacité à apprendre, à rebondir et à être inventif pour résoudre les problèmes. Avant toute chose, il faut formuler une intention précise, ce qui nécessite une attention consciente de ce que l'on souhaite vraiment accomplir, sans se laisser envahir par ses émotions. On doit donc trouver un espace en soi pour réfléchir et retrouver sa lucidité et son inspiration

Tout un processus neurologique

Comme pour la créativité, le fonctionnement neurologique de notre cerveau réclame, dans ces moments fortement perturbés, une zone-bulle interne, 'self bubble zone' (van Hoorebeke, 2016). Les neurologues en décrivent le processus biologique, faisant valoir que la créativité n'est pas le résultat d'un processus cognitif mais de nombreux processus cognitifs, y compris l'attention défocalisée, la flexibilité mentale, le contrôle cognitif et d'autres constructions cognitives (Dietrich, 2004). La production de quelque chose de nouveau pour mieux rebondir semble dépendre, en partie, de processus neuronaux désinhibiteurs. Des études indiquent en cela une diminution du processus créatif lors d'une augmentation de la stimulation induite par le stress (Krop et al., 1969), notamment le stress social (Lindgren et Lindgren, 1965).

Selon les résultats susmentionnés, les personnalités dites créatives attribuent un rôle particulier à l'intuition et possèdent une aversion pour les normes, ce qui rend difficile pour elles de faire face aux autres (inhibition, stress). Cependant, d'autres études montrent que le travail collaboratif améliore l'apprentissage individuel et la créativité (Paulus et Nijstad, 2003). Des études antérieures ont également trouvé une relation entre les paramètres des réseaux sociaux et la créativité individuelle (Fleming, Mingo et Chen, 2007 ; Perry-Smith, 2006). Dans ce domaine et dans certains cas, les chercheurs constatent que la centralité du réseau (concentration en quelque sorte) (Ahuja, Galletta et Carley, 2003 ; Perry-Smith, 2006) et les liens faibles entre les individus (Perry-Smith, 2006) aident à expliquer la créativité individuelle. Des études antérieures (Perry-Smith et Shalley, 2003 ; Perry-Smith, 2006, Paulus et Nijstad, 2003) ont démontré que le processus par lequel les paramètres des réseaux sociaux influencent la créativité peut être lié à des processus cognitifs et des approches pertinentes pour la créativité qui aident à imaginer des solutions alternatives à un problème, ainsi que des connaissances du domaine. Une façon d'augmenter ces connaissances est d'ailleurs de cultiver des relations avec des experts d'autres domaines pour réfléchir à de nouvelles façons de résoudre les problèmes (Cross, Rice et Parker, 2001).

Des outils en entreprise ?

Pour favoriser la créativité en entreprise, cinq facteurs organisationnels majeurs améliorent la créativité dans un environnement de travail : le climat organisationnel ; le style de leadership ; la culture organisationnelle ; les ressources et les compétences (Andriopoulos, 2001), ainsi que la structure et les systèmes d'une organisation. (Cook, 1998 ; Amabile, 1996). Plus précisément, Amabile (1996) révèle deux éléments dans ce qu'il appelle le facteur Ressources, soit le temps nécessaire pour produire de nouvelles idées et la formation. Malheureusement, dans le cadre d'un profil organisationnel plutôt « classique », ayant des règles définies et des temps alloués souvent trop courts pour résoudre des problèmes avec inventivité, chacun de ces outils n'est pas automatiquement disponible.

L'analyse suivante permet de comprendre le processus et d'espérer trouver une solution plus individuelle et personnelle.

Une déconnexion ET une connexion avec les autres

Les résultats d'une étude (van Hoorebeke, 2016) réalisée avec des participants qui n'étaient pas des personnalités vues comme très créatives, mais possédaient des capacités moyennes de créativité, montrent que la clé pour comprendre les neurosciences de la créativité et la « construction de simulations mentales dynamiques » réside non seulement dans le partage de connaissances dans des réseaux, mais aussi dans la reconnaissance que différents modèles d'activation et de désactivation neuronaux sont importants à différentes étapes du processus créatif. Cette analyse révèle, ainsi, qu'il est parfois utile pour les réseaux neurologiques de travailler les uns avec les autres, et que parfois une telle coopération peut entraver le processus créatif en raison des normes de clan.

Ainsi, les individus en période de créativité doivent être à la fois normalisés et déconnectés des autres.

Zéro inhibition

Pour mieux comprendre ce qui précède, nous nous tournons vers la neurologie. La créativité suppose zéro inhibition. Or, les normes créent des inhibitions neuronales liées à une dissonance entre les émotions ressenties et les expressions attendues par un clan ou une organisation (Festinger, 1959). Cela peut impliquer des processus de réévaluation qui sont souvent associés à des augmentations rapides de la zone neurologique d'inhibition et à une diminution de l'activité limbique (émotion) (Tabibnia et al., 2008). Heureusement, la détresse psychologique associée à la dissonance peut être rapidement résolue par un changement d'attitude (Jarcho et al., 2004) qui permet de résoudre ce conflit interne.

Malheureusement et malgré cela, le processus d'inhibition peut entraver la créativité si les normes du clan peuvent la contraindre. Pour résoudre ce conflit et limiter la dissonance, la détresse psychologique réclame une liberté active de pensée et d'innovation. Ainsi, Amabile (1996) promeut des liens étroits entre les membres du groupe pour agir spontanément et librement. Cependant, lorsque les membres ne sont pas liés dans le libre jeu et dans un climat créatif assuré par la cohésion créative intra-individuelle, un levier est nécessaire : une zone pour être libre, seul ou non, et créative. Fineman (1993) développe le concept d'une zone émotionnelle, c'est-à-dire de lieux de rencontre qui ont un potentiel d'interaction peu conflictuelle et où les discours émotifs prévalent (une zone où l'émotion positive ou négative peut être exprimée, rire, colère...).

Sa propre zone affective adaptée

Bien sûr, Ubisoft et plusieurs sociétés de haute technologie sont de bons exemples d'entreprises favorables à la créativité. Les locaux y sont ponctués de grands panneaux permettant le guidage du trafic mais aussi servant d'espaces d'expression où les collaborateurs peuvent exposer leurs créations, des espaces dédiés à la détente sont également présents, où se déroulent des jeux (consoles de jeux, baby-foot, lecture de BD et journaux). Malgré cet espace global de créativité, le responsable des ressources humaines et Yann Beauvinon - Responsable des bâtiments et des aménagements chez Ubisoft¹, met toujours à disposition des bureaux individuels car les créateurs ont besoin de leur univers, de leurs outils et de leur espace (zone émotionnelle).

1 https://www.jll.fr/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/emea/france/fr/Quand_un_Y_rencontre_un_X_et_un_babyboomer_JonesLangLaSalle_Juin_2012.pdf

En effet, certains espaces de travail ne sont pas pour tout le monde et une taille et disposition unique ne s'appliqueront pas automatiquement à l'inventivité. Les individus trouveront l'espace de travail qui convient à leurs besoins pour innover, se moderniser et s'améliorer, des espaces où les zones affectives peuvent être adaptatives, même dans les organisations standards (bureau, cafeteria, machine à café...). Lorsque l'on apprend, par une étude de la Harvard Business School réalisée par Stephen Turban et Ethan Bernstein en 2018, que l'open-space favorise les discussions électroniques par mail et messagerie instantanée, au détriment des conversations en face à face (-67%), on comprend combien, en cette période de crise, pouvoir se retrouver et s'isoler est important tant pour l'innovation ordinaire (Alter, 2000), la décision et la communication en entreprise.

Grâce à cela, pourrait-on tirer profit de la situation et créer un nouvel avenir ? Ce moment est précieux. Nous sommes entre le passé et le futur. Ne retournons pas à la normale, c'est-à-dire vers les sentiers battus. Pour que les changements positifs demeurent et ne pas retomber dans les pièges du passé.

- Alter N. (2000). - L'innovation ordinaire. Paris, Presses Universitaires de France (Sociologies), 278 p., 148
- Ahuja, M. K., Galletta, D. F., & Carley, K. M. (2003). Individual centrality and performance in virtual R&D groups: An empirical study. *Management Science* 49, 21-38.
- Andriopoulos C. (2001). Determinants of organisational creativity: a literature review, *Management Decision* 39/10, p. 834-840.
- Alter Norbert. (2000) *L'innovation ordinaire*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Amabile T. M., Conti R, Coon H., Lazenby J. and M. Herron (1996). Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Bernstein E. & Turban S. (2018). The Impact of the 'Open' Workspace on Human Collaboration. Art. 239. *Philosophical Transactions of the Royal Society B, Biological Sciences*, 373, no. 1753 (August 19, 2018).
- Cross, R., Rice, R., & Parker, A. (2001). Information seeking in social context: Structural influences and receipt of informational benefits. *IEEE Transactions*, 31, 438-448.
- Dietrich A. (2004). The cognitive neuroscience of creativity, *Psychonomic Bulletin & Review* 11(6), 1011-1026.
- Festinger L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston: Row, Peterson & Company.
- Fineman S. (1993). *Emotion and Organizing*, in S.R. Clegg, C. Hardy and W.R. Nord (eds.), *Handbook of organization studies*, London: Sage, 543-564.
- Fleming, L., Mingo, S. & Chen, D. (2007). Collaborative brokerage, generative creativity, and creative Success. *Administrative Science Quarterly* 52, 443-475.
- Jarcho J.M., E.T. Berkman & M. D. Lieberman (2004). The neural basis of rationalization: cognitive dissonance reduction during decision-making, *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 6(4) 460-467.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York: Publisher: Farrar, Straus and Giroux, 499 p.
- Krop H. D., Alegre C. E., Williams C. D. (1969). Effect of induced stress on convergent and divergent thinking. *Psychological Reports* 24, 895-898.
- Lindgren H. C. & Lindgren F. (1965). Creativity, brainstorming, and orneriness: a cross-cultural study. *Journal of Sociology and Psychology* 67, 23-30
- Paulus, P. & Nijstad, B. (2003). *Group creativity: An introduction. Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 3-11). New York: Oxford University Press.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review* 28, 89-106.
- Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet Creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal* 49, 85-101.
- Tabibnia G, Satpute A.B. & M.D. Lieberman. (2008). The sunny side of fairness: Preference for fairness activates reward circuitry (and disregarding unfairness activates self-control circuitry). *Psychological Science*, 19: 339-47.
- van Hoorebeke D. (2016) The process of sharing ideas within a group while maintaining individual creativity: A management lever, *International Review of Social Sciences*,
- van Hoorebeke D. (2018) van Hoorebeke D. (2019) Stratégies de réduction des biais de la décision collective à distance, vers une auto-régulation émotionnelle. *Revue Management International*, vol. 23, numéro spécial.