

Isabelle Mahy, Ph.D.

Professeure

Département de communication sociale et publique

Université du Québec à Montréal

C.P. 8888, succ. Centre-ville

Montréal, Qc. H3C 3P8

(514) 987-3000 #5070

mahy.isabelle@uqam.ca

Ne pas reproduire sans la permission de l'auteure.

Résumé

Une des premières phases de toute innovation consiste à générer une idée qui, si elle survit, devient concept puis, éventuellement produit ou service. En contexte d'innovation artistique, on accorde une place prépondérante à l'idéation qui est le déclencheur de toutes les œuvres. Ce processus intangible repose sur une pratique d'introspection peu étudiée : la présence (Senge et al. 2004). Cette pratique clé à la source de la création de connaissances (Nonaka, Toyama et Scharmer, 2001) est illustrée à partir d'une étude de cas menée au Cirque du Soleil et étudiée en tant que connaissance d'action au sens de Schön et Argyris, dans la perspective de l'apprentissage et du développement organisationnel.

L'innovation

L'innovation est ici vue en tant que processus de création de connaissances qui vise le changement. Dans le cas qui nous intéresse, il s'agit d'innovation artistique.

On retiendra comme modèles de référence d'innovation ceux qui sont centrés sur la dynamique collective –les interactions entre les personnes et les groupes- et qui sont plus particulièrement centrés sur des dimensions intangibles et diffuses du processus d'innovation lors des phases d'idéation et de conception. Plus particulièrement, le modèle de McKinsey Society for Organizational Learning.

McKinsey SOL 1999-2000

Space 1 Co-Sensing	Space 2 Co-Presencing	Space 3 Co-Creating
Sense and tune in to	Develop and leverage	Unleash and sustain

emerging patterns Means:	breakthrough ideas Means:	innovation and change Means: Venture capital, business incubators, venture development structure and infrastructure
-----------------------------	------------------------------	---

Jusqu'en 1990, la littérature traitant de l'innovation la présentait comme mécanisme de résolution de problèmes complexes auquel les entreprises ont recours pour améliorer leurs produits et services. Depuis, cette définition s'est enrichie en portant également sur la notion de *capacité* impliquée dans le processus. En effet, depuis une décennie, les connaissances ont acquis une valeur marchande, faisant ainsi écho aux besoins d'une société du *savoir* mobilisée par des activités économiques qui nécessitent des compétences de très haut niveau. De ce fait, à l'activité de résolution de problème que constitue l'innovation s'est ajoutée une activité de *création et d'utilisation efficace des connaissances* requises pour résoudre les problèmes.

Guilhon, (2001) ; Von Krogh, Ichijo et Nonaka, (2000), proposent l'innovation en tant que *processus collectif de création de connaissances* devant servir à résoudre des problèmes complexes. Cet éclairage nouveau révèle et encourage la contribution du savoir-faire provenant des experts de contenu, autrement dit des créateurs de la solution, qu'ils soient ingénieurs, informaticiens, biologistes ou encore... artistes. C'est sur cette base que la question du rôle de la présence dans le processus d'innovation est posée.

On considérera le processus créatif comme intrinsèque à l'innovation en tant que phase initiale d'idéation et la présence comme état créatif essentiel à l'émergence d'idées, d'impressions, d'émotions à la source de l'innovation. Cette présence créatrice bien connue des artistes est méconnue hors du monde de l'art. **Elle constitue pourtant un levier essentiel de nos organisations : la capacité d'innover. D'où l'intérêt de mieux comprendre cet état afin de pouvoir l'intégrer à nos pratiques de management.** Pour illustrer, je m'appuierai sur une étude de cas réalisée au Cirque du Soleil qui met en lumière une de leurs grandes pratiques de création.

⇒ Description du projet du Complexe Cirque.

Qu'entend-t-on par processus créatif

Vue sous l'angle de la psychanalyse, la création est un processus de crise, un état psychique dont la traversée est similaire à celle du rêve. La théorie du travail créateur d'Anzieu (1992) comporte cinq phases amorcées par un saisissement créateur, choc capable d'envahir et de monopoliser l'être (1) ; suit une remontée d'éléments de l'inconscient qui vont occuper l'être (2) ; celui-ci institue ensuite une grammaire, un code (artistique, scientifique, selon le métier) à partir duquel il fera prendre corps à la révélation qui lui a été faite (3) ; il réalise ensuite la composition proprement dite de l'œuvre (4) ; pour finalement produire l'œuvre au dehors (5). Chaque fois, la posture d'accueil diffère. L'attitude, l'état psychique et les gestes ne seraient pas les mêmes selon les phases. Pour Anzieu, être créateur, c'est être capable de changer plusieurs fois de registre de fonctionnement pendant l'avancement du travail de création, et de s'en tenir au même registre tant qu'il est approprié, ce qui ne serait pas donné à tout le monde : *« Une des difficultés de créer une œuvre originale se mesure là : les hommes ordinaires, qui ne disposent pas de cet éventail de fonctionnement, ou qui n'ont pas su le trouver en eux, sont seulement capables d'une ou deux de ces phases, ils échouent à parcourir le cycle complet. Cela suppose une certaine liberté de jeu entre des sous-systèmes psychiques bien différenciés et bien affirmés. »* (Anzieu, 1992, p.94-95).

Laborit (1986) met, pour sa part, l'accent sur le caractère évolutif du processus de création et centre son attention sur le rôle de la mémoire. Il explique ainsi qu'un nouveau-né est incapable de créer parce qu'il ne dispose d'aucun acquis mémorisé susceptible de lui fournir le matériel nécessaire à l'expression de ses facultés associatives. Le vécu, les expériences sensorielles, émotionnelles et intellectuelles d'un individu devraient s'accumuler pour constituer un réservoir d'images, d'émotions et de concepts susceptibles de servir de base à sa créativité. Mais cet acquis mémoriel ne serait pas toujours accessible à la conscience. Toutefois, tout se passerait comme si cet acquis inconscient était capable de jouer son rôle de substrat des processus associatifs impliqués dans le travail de création. Les matériaux imaginaires auxquels il est alors possible de donner naissance affleureront secondairement à la conscience et apparaîtront comme

issues de l'intuition. En réalité, comme le souligne Laborit, l'intuition nécessite à la base un long travail inconscient de collecte d'informations.

Le psychanalyste existentialiste Rollo May (1990) met plutôt en relief le courage dont il faut faire preuve pour cesser de subir la perte des acquis qu'entraînent les changements majeurs et sauter dans le futur, dans l'inconnu. Il pose la création comme acte de participation au changement du monde et se centre sur les dimensions inconscientes qui participent à l'acte créateur. Il considère la création comme signe de santé émotionnelle et la prise en compte de l'irrationnel comme intrinsèque à l'état de fluidité et d'harmonie, à l'instar de Csikszentmihalyi (1990), de Senge (1990) et, bien avant eux, d'Héraclite qui définissait l'harmonie comme un état de tension opposant deux entités.

Le concept de présence

Au cœur du processus créatif, l'état de présence (Presencing) est un concept que plusieurs domaines interrogent.

En philosophie, les écoles phénoménologique et existentialiste rejoignent les écoles de sagesse telle le bouddhisme autour de la question de la présence.

Pour Olson, (2005), la notion Zen de *non-être* serait en soi un processus de présence alors que Nishida en parle comme d'un lieu au début du XX^e siècle. Ce lieu ou *Ba* -ou Basho. Il le définit comme lieu physique, relationnel et spirituel. « *Le Ba agit comme un creuset, un solide contenant social du savoir collectif tacite* » (Ray, 2000, p.6). L'idée de *sphère* proposée par Sloterdijk (2002) constituerait le pendant occidental du Ba. Cet espace symbolique du Ba, dont les racines sont irriguées par le Tao oriental autant que par le terreau existentialiste occidental, comprend des dimensions qui s'interpénètrent, s'englobent et se recréent. Ce faisant, il constituerait une plateforme épistémologique (Chia, 2003) et un *contexte* phénoménologique qui permet au sens d'émerger et aux connaissances d'y être créées, partagées et utilisées, dans un mouvement spiralé (Nonaka et Takeuchi, 1995). **Cet aller-retour d'où l'expérience émerge favoriserait des apprentissages marquants quand l'activité est vécue comme source de plaisir et de transcendance**, ouvrant la voie à de nouveaux états de conscience et à une

complexification du Soi (Csikszentmihalyi, 1990). Ces instants de *fluidité* deviendraient des marqueurs de l'expérience optimale, que l'on pourrait associer au Satori japonais, instants où advient la révélation. Ils seraient faits de connaissances ayant pu émerger d'un Ba parce que l'attention s'est détournée soudain de la conscience pour se centrer enfin sur l'universel, comme le pensait Varela (Senge et al, 2004 ; Scharmer, 2000a).

Outre ses ancrages philosophiques, la présence est un concept clé pour plusieurs disciplines dont la psychanalyse, la psychologie, le travail social et les sciences infirmières.

En sciences infirmières, selon Zerweck (1997) la présence repose sur la capacité et la qualité de l'attention centrée, la réceptivité, l'écoute sur la base de ce qui est partagé par tous les humains, c.a.d. : la condition humaine, l'humanité).

Pour Caldwell et al., (2005) la présence consiste à tenir compte de l'unicité de chaque être, à se mettre en état d'écoute active ou d'attention centrée, se placer en état d'ouverture, de faire preuve de sollicitude confiante, de respect perceptible par l'autre. L'être adopte une posture affective d'accompagnement partagé du changement.

Pour Snyder (2005), la présence est une intervention qui repose sur un état de sollicitude qui engage l'être dans sa totalité. C'est cette totalité qui permet de créer un lien, la rencontre de l'essence de l'autre, au sens de Buber, chaleureuse, qui est le déclencheur des transformations personnelles, de la guérison.

En ce qui a trait au **management et aux études sur les organisations**, Iedema, (2005, p.336) compare l'état de présence au coeur de l'oignon : là où il n'y a rien. On retrouve l'état de non-être Zen. On n'est pas présent par ses connaissances ou sa personnalité mais dans sa condition totalisante d'humain. Ce qui est susceptible d'émerger est une identité située entre l'affliction de la quête du pouvoir et la simple joie d'être (la soudaine épiphanie qui suit l'évidence du fait qu'il y a quelque chose là où il pourrait ne rien n'y avoir).

« With the concentration of decisions about definitions of work and identity into the here-and-now, presencing peels away taken-as-given avenues for action and routinized strategies for achieving consensus, inviting new ones increasingly rapidly into being. In this new context, people in organizations are called on “to presence” not just knowledges and selves, but sensibilities to what it means to be human, while at the same time negotiating the traces of older bureaucratic power structures. Most affirmatively, what might emerge is a worker identity emerging somehow between the “the misery of power [and] the joy of being” (Hardt and Negri, 2000, p. 413).»

Arthur *et al.*, 2000 apportent une perspective managériale qui est celle de l'apprentissage organisationnel. Pour eux, la fluidité issue du Ba semble être à la source de la capacité des personnes et des organisations à se transformer (dans un mouvement allant du ressentir à l'incarnation dans l'action. **Cette forte capacité de présence laisserait émerger la connaissance « du futur », tacite, non encore incarnée dans la pratique.** Autrement dit, **ce serait cette qualité de présence psychique, relationnelle et universelle qui permettrait d'innover, de créer, d'agir et de transformer, autant soi-même que son environnement.**

Scharmer (2004) souligne que c'est la qualité des liens et des interactions entre les Ba et l'efficacité de leurs configurations organiques et fractales, qui permettent à cette nébuleuse d'individus reliés au sein de communautés, d'organisations et d'entreprises de co-ressentir, co-inspirer et co-crée les connaissances novatrices qui sont source du changement. On comprendra le rôle clé joué ici par la conscience pour que l'énergie nécessaire à l'émergence de la pensée et de l'action novatrices soit générée au sein du Ba. Senge souligne le fait que ces contextes *« émergent de l'action authentique traversée par un sens plus vaste. [...] Agir à partir d'un tel état ne fait pas que connecter les gens à la nature, il les fait se connecter entre eux. Le champ génératif est à la fois personnel et éminemment collectif ».* (Senge, 2001).

À partir de ces propositions fortes, voyons maintenant comment, sur le terrain, la présence s'est incarnée pour le groupe de créateurs du Cirque du Soleil.

La présence créatrice ou le trou noir

Où est le nœud de la créativité ? [...] Est-ce que le regard doit être dirigé ou de circonférence ? Comment est-ce qu'un concept peut naître ? Il faut arriver à le nommer, à le préciser, à le concevoir et le réaliser. [...] Les zones d'insécurité sont liées au risque, au hasard, à l'inconnu mais la créativité intervient dans le hasard¹.

Leur ressource première étant l'imagination, les créateurs apprennent un peu chaque jour à adapter leur environnement pour l'activer, pour plonger au cœur de leur créativité. Pour y parvenir, ils tentent de placer leur esprit dans un état de conscience réceptif et favorable à l'innovation. Dans cette quête, ils cherchent à activer leur faculté de médium, à syntoniser les vibrations qui les lient à l'univers. L'état de présence créatrice est d'abord de nature individuelle mais elle devient collective quand l'ouverture personnelle permet de laisser émerger suffisamment de sensibilité pour ressentir la présence de l'autre, comme c'est le cas avec les techniques de méditation, par exemple.

Les moments de **présence reposent sur une condition : la confiance aux autres et en soi-même**. Faits de plaisir, ces instants sont en fait des instants d'abandon et l'on ne s'abandonne qu'en confiance, ce qui donne sa force à l'expérience de présence. Ce sont des moments fluides où l'on vibre avec une capacité accrue à ressentir l'autre, à le comprendre. Ce sont des moments culminants où l'intuition, l'idée, l'image mêlées d'émotion se révèlent, à mille lieux de tout volontarisme. « *C'est un moment culminant dans la création collective. On avait tous oublié ce qu'on faisait ailleurs dans nos vies. Chacun travaillait de son côté puis on présentait aux autres, on se nourrissait de ça²* ».

Si les moments de véritable grâce ou de transcendance sont rares, ils se produisent néanmoins et sont vécus à plein. Tout le reste disparaît. On chérit ces moments heureux de communion profonde qui donnent le sentiment de faire corps avec l'univers. Ce sont des zéniths, des points culminants, des satori.

¹ W-E03-14-05-02 paragraphe 25, rencontre du 14 mai 2002

² W-E35-13-07-04 paragraphe 75, entrevue du 13 juillet 2004

[...] c'était un moment de transcendance, de révélations, de coïncidences, de hasards qui n'en étaient pas. On était à l'écoute de l'inconscient, les solutions pouvaient se révéler. Tout le monde le sentait comme ça³.

Source de plaisir, ces moments sont faits d'oscillations entre l'excitation, la crainte, le souffle qui se coupe, le sentiment de fragilité personnelle, la confiance, des instants de silence sans fond, le tout baigné d'émotions mixtes faites d'énergie et de communion. Comme ce sont des expériences fortes, on cherche à favoriser la réapparition de ces épiphanies en accordant une importance toute particulière au lieu par divers moyens tels les paradis artificiels, le massage, l'écoute de musiques, le visionnement de films, d'images, par la danse, l'activité ludique, l'activité artistique, par l'exploration et les découvertes faites lors de voyages, de visites, etc. On se nourrit de multiples façons, l'intention étant de s'entourer de beauté pour provoquer l'émotion et être touché encore une fois.

Mais à force de chercher à retrouver cet état, il est risqué de perdre de vue le fait qu'il ne peut pas être atteint par volontarisme et il ne suffit pas de passer du temps ensemble pour retrouver la fluidité et le plaisir. En fait, la posture adoptée par les créateurs en est une d'apprentissage réflexif et transformationnel, via le travail effectué sur les états de conscience.

L'énergie déployée sous cette forme peut malgré tout glisser dans un trou noir, loin du satori qui participe au vide absolu –*the absolute nothingness*– du lieu (Chia, 2003). C'est l'effet provoqué par la peur, émotion immobilisante : « *Je peux ressentir l'anxiété qui gagne les participants. La peur envahit la salle au moment où on constate l'immensité du défi à relever, l'incroyable audace du projet. Beaucoup d'émotions⁴* ».

Pour contrer la peur et remobiliser l'équipe, on cherche des sources d'espoir en reconnaissant la réussite que constitue l'existence même du groupe. On propose aussi des moyens, comme les mécanismes de synergie théâtrale.

³ W-E35-13-07-04 paragraphe 93-94, entrevue du 13 juillet 2004

⁴ W-E04-22-05-02, paragraphe 29, rencontre du 22 mai 2002.

Il faut donc, **pour que l'état de présence ait une chance de prendre place, qu'il soit associé à la liberté et à l'ouverture, là où la peur n'a pas sa place.**

Quand le plaisir s'évapore, c'est le trou noir assuré car la peur reprend le dessus et, dans ces cas-là, la déperdition d'énergie s'accroît.

C'est la subtilité des états de conscience intérieurs faits de réflexivité qui permet d'espérer voir émerger en soi une certaine présence créatrice: laisser venir, ne pas forcer ; être sensible mais ne pas anticiper ; entendre mais ne pas écouter activement, etc.

L'équipe de création n'a pas posé cette pratique sur des fondements d'inspiration spirituelle mais le groupe a cherché tout au long du projet à retrouver les conditions favorables à la création. C'est plutôt dans le surréalisme, plus spécifiquement au sein du mouvement automatiste que l'équipe a trouvé ses principaux repères en matière d'activation de la créativité.

Outre ces repères, **l'état de présence créatrice émanerait de la capacité à être authentique**, c'est-à-dire à pouvoir se mettre à nu, devant soi-même et devant l'autre, au sens où les comédiens de théâtre apprennent à le faire. Sous la présence, encore plus profondément ancrée, il y aurait aussi ce qui rassemble, « *la source inconsciente qui irrigue les fondements et le concept, les valeurs et les croyances qui motivent le processus de création et donnent sens à l'action, le non-dit qui fonde la confiance et fait vibrer*⁵ ». En fait, il est ici question d'humanité. Comme sous les pavés, il y avait la plage, sous la présence, il y a l'humanité.

Conclusion

Inhérente à la création artistique, la présence est une pratique dont il est possible de faire l'apprentissage. Dans le monde du management, c'est une pratique qui reste encore cachée, derrière le point aveugle du contrôle et de la performance, même si on l'effleure superficiellement dans les formations à la créativité mais il est rassurant de savoir que cet état intrinsèque à l'innovation est une pratique courante enseignée dans plusieurs

⁵ CI-52 CDS-CC Fondements v01 paragraphes 60-61.

domaines concernés par l'humain : la psychologie, le travail social, les sciences infirmières et les écoles de sagesse chrétienne et bouddhiste, par le biais de la méditation. Quand on imagine un instant les artistes de Lascaux, on comprend aisément que ces connaissances sont intimement liées à une grande quête de spiritualité des humains, celle du savoir-être-en-relation, cette forme première de rapport au monde.

Force est de constater qu'aujourd'hui, au XXI^e siècle, le décalage est grand entre ce que l'on attend des gestionnaires (qu'ils soient créatifs) et la formation qu'on leur donne pour développer ce talent. Nous gagnerions à ce que l'art de la présence créatrice aujourd'hui largement exclu des écoles de commerce et autres business schools fasse partie des disciplines obligatoires des formations de gestion.

Références

Buber, Martin. (1923 /1999) *Je et Tu*, Éditions Aubier.

Caldwell et al., (2005). Presencing: channeling therapeutic effectiveness with the mentally ill in a state psychiatric hospital, *Issues in Mental Health Nursing*, PMID: 16203640 [PubMed - indexed for MEDLINE], Oct;26(8):853-71.

Iedema, Rick, Carl Rhodes et Hermine Scheeres. (2005). Presencing identity:

organizational change and immaterial labor, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18 No. 4, pp. 327-337

Olson, Carl. (2005). Beyond Personal Identity: Dogen, Nishida, and a Phenomenology of No-Self (review), *Buddhist-Christian Studies - Volume 25*, pp. 200-202

Snyder, Mariah et al., (2000). Use of Presence in the Critical Care Unit. *AACN Clinical Issues: Advanced Practice in Acute & Critical Care. Complementary and Alternative Therapies*. Feb 11(1):27-33.

Zerweck, J. V. (1997). The Practice of Presencing, *Seminars in Oncology Nursing*, PMID: 9392034 [PubMed - indexed for MEDLINE], Nov;13(4):260-2.