

Concevoir de nouveaux processus de transformation organisationnelle avec l'agilité créative

Créatexte

Stratégies basées sur l'art et interventions artistiques

Dagmar Frick-Islitzer

Dans notre monde complexe et en perpétuelle évolution, la pensée artistique gagne en importance pour les entreprises. Mais comment donc improviser? Comment réussir un changement de perspective? C'est à ces deux questions que les stratégies basées sur l'art essaient de répondre. Une approche artistique que les entreprises en phase avec leur temps ne veulent en aucun cas manquer.

Comment se servir de ce créatexte?

Ce créatexte, qui contient des informations utiles sur la mise en application des stratégies basées sur l'art et les interventions artistiques, est conçu pour l'étude personnelle et comme journal de recherche. Les cinq symboles suivants marquent une interruption dans le texte et invitent à s'accorder une pause, à réfléchir ou à agir.



Accorde-toi un temps de réflexion.



Note tes premières associations.



Discute avec tes collègues.



Écoute attentivement.



Lis attentivement le texte.

En outre, chaque page comporte une marge et un espace en bas. Les deux zones apparaissent en bleu clair. Note dans les marges les mots clés, les remarques et les idées. Dans la partie inférieure, tu trouveras une zone pour résumer ce que tu as appris.

À toi de jouer! Amuse-toi bien!

Caractéristiques du monde moderne

Nous vivons dans un monde difficile à appréhender : il s'avère en effet en perpétuelle évolution, et un changement en entraîne un autre dans différents domaines. Les facteurs de notre société peuvent s'expliquer par l'acronyme VUCA. Les quatre lettres font référence à Volatility, à Uncertainty, à Complexity et à Ambiguity. Le mot Volatility signifie les changements constants et permanents. Le terme Uncertainty représente l'incertitude. Les changements constants entraînent des événements imprévus dont les facteurs d'influence s'avèrent de plus en plus difficiles à identifier. Le mot Complexity décrit la complexité de notre société. La mondialisation connecte toujours plus le monde entier. Dans ce contexte, il devient de plus en plus difficile d'avoir une vue d'ensemble. Le terme Ambiguity signifie ambiguïté. La quantité croissante d'informations, souvent contradictoires, ne permet pas de les interpréter correctement et de les intégrer dans un contexte précis. ► [Voir aussi le créatexte Faire face à l'ambiguïté et à la contrainte.](#)

Les changements provoqués par la numérisation et la mondialisation influencent dans une large mesure nos environnements de travail. Il en résulte un nouveau cadre, de nouvelles exigences et de nouveaux besoins. On exige de plus en plus des organisations et du personnel une flexibilité et une résilience accrues, ainsi que des compétences de communication analogiques et numériques. ► [Voir aussi le créatexte Communication, langue, storytelling.](#)



Arrête-toi un instant et prends le temps de réfléchir

- Dans quelle mesure est-ce que je ressens les effets du VUCA et en quoi affectent-ils mon travail?
- Comment me comporter face aux conséquences?
- Qu'est-ce qui m'aide à bien gérer les répercussions et les changements qui en découlent?
- Travaillons-nous avec les bons paramètres?
- Quel est mon point de vue sur le monde actuel?
- Comment faire pour se remettre d'aplomb lorsqu'on se trouve en mauvaise posture?

Penser en réseau et se remettre en question, changer de perspective, prendre des décisions malgré l'incertitude et savoir communiquer de manière agile ne constituent que quelques-unes des compétences d'avenir centrales dans le monde VUCA. Au-delà de la pensée systémique (compétence systémique), l'autogestion (compétence personnelle, autodétermination et efficacité personnelle) et la créativité (compétence d'avenir et de création ainsi que conception créative) sont des aptitudes qui valent la peine d'être acquises et que nous devons, selon Ulf-Daniel Ehlers, chercheur en éducation et professeur de gestion de l'éducation et de l'apprentissage tout au long de la vie, leader conscient et expert dans l'art de la communication, acquérir durant l'intégralité de notre existence. (Ehlers 2020a/b) ► [Voir aussi le créatexte Communication, langue, storytelling ainsi que le créatexte Faire face à l'ambiguïté et à la contrainte.](#)

Prenons l'exemple des «innovations» (compétences en manière d'innovation) auxquelles les organisations aspirent. Avant, la gestion de produits se trouvait à l'ordre du jour. Aujourd'hui, il est recommandé de ne plus penser en termes de produits, mais de processus. De cette façon, les entreprises parviennent à de véritables innovations, qu'il s'agisse de nouvelles matières premières pour le café chez Nespresso, de musiques innovantes chez iTunes ou encore de meubles originaux chez Ikea. Mais comment donc penser en termes de processus? Tout simplement en mettant l'accent sur les applications plutôt que sur les caractéristiques des produits. Il s'avère essentiel d'investir dans des capacités d'innovation de haut niveau plutôt que de penser à l'échelle individuelle. Cette réflexion nous amène à la question suivante : concrètement, de quelles compétences s'agit-il?



Avant de continuer ta lecture, réfléchis d'abord toi-même

- Comment procéder lorsque j'aborde une tâche ou que je me retrouve devant un problème? Méthode cognitive, analytique, kinesthésique, créative, systémique, ascendante, descendante?
- Ai-je bien identifié le problème? Comment le déterminer?
- Comment trouver des idées?
- Qu'est-ce qui m'aide à trouver des idées?
- Comment ai-je mis en œuvre mes idées?
- Quel niveau d'originalité ou d'innovation atteignent les solutions que j'ai développées?
- Quelles ont été les conséquences humaines de mes idées?

Stratégies basées sur l'art

Lorsqu'il s'agit de trouver des idées et d'innover, les artistes entrent en jeu. Pour parvenir à une nouveauté révolutionnaire - les artistes ont tous cette ambition -, ils ont besoin de certaines approches et capacités, d'attitudes de pensée et de travail basées sur l'art. Il s'agit notamment de la curiosité et de l'ouverture d'esprit, de la perception, de l'expérimentation et de la création, de l'intuition et de l'improvisation, de la pluriperspectivité, du courage, du discernement, de la tolérance à l'incertitude, de la gestion de processus, de la collaboration, de la communication, d'une ambiance de travail positive et bien d'autres encore. Ces compétences et attitudes se développent avant tout via des processus artistiques. De nombreuses questions se posent alors:

- Comment les artistes s'engagent-ils dans un processus innovant?
- Que pensent-ils de la nouveauté?
- Comment se créent-ils des espaces de liberté?
- Comment entrent-ils dans un flux créatif?
- Comment stimulent-ils leur imagination?
- Comment font-ils face aux obstacles?
- Quelle est leur attitude face à l'échec?

Quel est le rapport entre les stratégies basées sur l'art et l'agilité créative?

L'agilité créative constitue une compétence clé pour faire face à de nouvelles situations caractérisées par la volatilité, l'incertitude, la complexité et la contradiction. Le défi consiste à penser de manière créative et agile, à échanger, à décider et à agir numériquement et analogiquement, et ce, malgré un cadre difficile. Des stratégies basées sur l'art, on peut déduire des intuitions sur la manière de « trouver » sans « chercher » (Pablo Picasso: «Je ne cherche pas, je trouve.»), sur la façon de travailler non pas en fonction des **solutions**, mais de **processus** et d'arriver ainsi à développer de nouvelles connaissances. Pour ce faire, il est tout aussi nécessaire d'être prêt à s'ouvrir à l'inconnu et de se montrer curieux. Il faut poser des questions qui ouvrent des contextes, et donc la confrontation mène à de nouveaux champs. L'agilité créative constitue une approche multidimensionnelle, qui ouvre des espaces de liberté qui peuvent s'envisager avec des stratégies, des pratiques et des techniques appropriées dans les domaines de l'art, de la communication et du développement organisationnel.

Quelles sont les stratégies artistiques utilisées par les artistes?

Les artistes savent qu'ils finiront par réaliser une peinture, une sculpture, une partition ou un livre, ou par jouer une pièce de musique, de danse ou de théâtre. Ce sont des formes extérieures qui répondent à la question QUOI. L'utilisation et la force d'impact des stratégies artistiques se déploient toutefois dans le COMMENT. On peut ainsi passer du produit final au processus et se poser les questions suivantes.

- Comment travailler de manière axée sur le processus, collaborative et ouverte aux résultats?
- Comment ouvrir de nouvelles portes et utiliser les impondérables de manière productive?
- Comment fonctionne le leadership dans de tels processus?
▶ [Voir aussi le créatexte Faire face à l'ambiguïté et à la contrainte.](#)
- Comment réussir la communication dans le cadre d'une interaction collaborative communautaire?
▶ [Voir aussi le créatexte Communication, langue, storytelling.](#)
- Quelles stratégies les artistes utilisent-ils dans les processus ouverts dans différentes situations?

Travailler en restant ouvert aux résultats

Rester ouvert aux résultats ne signifie aucunement ne pas avoir d'objectif. Le peintre et graphiste Arnold Mario Dall'O, originaire du Tyrol du Sud, partage ainsi cette conviction :

«Je pense que chaque artiste se fixe des objectifs. Il faut avoir des convictions, des envies et des rêves pour continuer à travailler. Il faut croire au sens de ce que l'on fait. Sinon, on ne le ferait pas.»

Il en va de même pour la motivation artistique et le sérieux. L'actrice liechtensteinoise Christiani Wetter abonde dans ce sens:

«La discipline est, comme dans toute autre profession, importante pour un travail productif et ciblé dans les arts de la scène. Je pense que l'on fonctionne mieux ensemble en tant que groupe et que l'on arrive plus vite au but si tout le monde respecte certains accords et conditions cadres. C'est une preuve de respect envers ses collègues et le projet en lui-même.»

La femme de lettres autrichienne Maria Seisenbacher se fixe elle-aussi des objectifs d'écriture clairs:

«Je préfère écrire le matin, avant d'avoir vu ou entendu quoi que ce soit. Jusqu'à 14 heures, ça va très bien. Après le repas, je vais me promener et je réfléchis en relisant les poèmes que j'ai composés. Puis suit une phase de lecture. La nuit, je poursuis la phase d'écriture. Je me fixe toujours un objectif. Dans le cadre de mes bourses d'écriture, je me montre toujours très productive et déterminée, de façon à atteindre mes objectifs.»

Ces déclarations nous permettent de constater que les artistes se fixent effectivement des buts et les poursuivent de manière disciplinée et cohérente. **Mais objectif et résultat ne riment pas toujours.** Un objectif permet de se mettre en route pas à pas dans une certaine direction (processus: COMMENT), vers un produit final (QUOI). Pour Arnold Mario Dall'O, le but constitue plutôt une attitude de base, tandis que Maria Seisenbacher se réserve des créneaux horaires concrets. Certains artistes n'ont néanmoins pas d'objectifs précis. La sculptrice autrichienne Ilona Kálnoky le confirme:

«Je pars d'une recherche ou d'un sentiment. Ce sont deux attitudes différentes. Je pourrais dire : je cherche quelque chose. Mais je préfère affirmer : je trouve quelque chose. Je prends un matériau et j'observe ce qu'il se passe lorsque je fais telle ou telle action avec lui. Je trouve ainsi quelque chose. Je continue à développer ce que j'ai trouvé, (...) mais c'est toujours basé sur cette découverte et non sur le but, parce que ce dernier représente quelque chose de très limité pour moi.»

Mais que signifie cette ouverture aux résultats? C'est l'espace de liberté qui se trouve entre les cadres fixés. Elle représente un espace de liberté où chaque idée, aussi loufoque soit-elle, peut naître et être prise au sérieux, où les choses se voient remises en question ou renversées, combinées différemment ou rejetées, où l'erreur n'est pas interdite et où les échecs sont acceptés. Les espaces artistiques libres constituent des laboratoires d'expérimentation et des scènes de répétition où l'esprit est stimulé et où le flux peut s'exprimer. Ce sont des mouvements de recherche dans des champs ouverts. C'est ici que peut naître une nouveauté qui dépasse toute imagination, une nouveauté qui peut être poussée jusqu'à l'innovation. Voilà le résultat, et pour en arriver là, l'ouverture d'esprit s'avère indispensable.

Le non-objectif et l'ouverture aux résultats représentent les clés du travail axé sur le processus. Nous arrivons ainsi à un résultat sans avoir recherché une solution. Le concept fonctionne en lui-même, mais aussi dans d'autres contextes.



[Accorde-toi une demi-heure pour écouter l'entretien avec le metteur en scène Michael Uhl d'Oldenburg \(Allemagne\) sur le contrôle des processus.](#)



Une infinité de techniques et de méthodes de créativité sont à portée de main via ce lien:

<http://www.creapedia.com/w/index.php/Kategorie:Kreativit%C3%A4tstechniken>

ou dans le manuel suivant:

- Luther, Michael (2013). Das grosse Handbuch der Kreativitätsmethoden: Wie Sie in vier Schritten mit Pfiff und Methode Ihre Problemlösungskompetenzen entwickeln und zum Ideen-Profi werden. Bonn: ManagerSeminare Verlags GmbH.
- Weidenmann, Bernd (2010). Handbuch Kreativität. 1re édition. Weinheim/Bâle: Beltz.

Beispiele:

- [BarCamp](#)
- [Espace ouvert](#)
- [Atelier avenir](#)
- [Procédure en grand groupe](#)

Accepter l'ignorance

Les artistes quittent les sentiers battus (de la pensée) où rien de nouveau ne peut naître pour eux. Ils ne tiennent pas compte des chemins empruntés par le commun des mortels. Les artistes préfèrent sortir de leur zone de confort et se mettre délibérément en situation d'incertitude. ► [Voir aussi le créatexte Faire face à l'ambiguïté et à la contrainte](#). Leur pouvoir créateur s'exprime quand ils ne savent pas où leur voie va les mener. Ils font aussi face à leurs peurs. Marina Abramovic emprunte toujours **la voie synonyme d'angoisse pour elle**. Cette étape représente pour elle la majeure partie de son développement artistique.

La metteuse en scène liechtensteinoise Katrin Hilbe décrit son comportement lorsqu'elle ne sait pas comment poser le prochain jalon de son travail artistique:

«Au fil des années, j'ai appris, et j'apprécie désormais, à gérer les zones d'ignorance et à ne pas avoir de réponse, voire à différer volontairement la réponse. C'est une force de pouvoir dire: «Je ne sais pas encore. Nous le découvrirons par la suite.» J'ai acquis cette audace, une confiance en mes compagnons d'armes, mais aussi en moi-même. Je sais que je trouverai la réponse. Plus j'ai le temps de repousser cette réponse et plus j'ai l'occasion d'expérimenter des choses et peut-être de trouver des solutions auxquelles je n'ai pas encore pensé.»

Tolérer des phases d'incertitude et des moments de stagnation demande du courage et de la confiance en ses propres (in)capacités. Parfois, les circonstances nous obligent à aborder les problèmes différemment. A posteriori, ce sont souvent les situations de crise qui se révèlent les plus fructueuses en enseignements. Dans tous les cas, l'ignorance constitue une clé pour mener et traverser des processus ouverts aux résultats.



Discute avec un ou une collègue de ces questions:

- Souviens-toi d'une situation dans laquelle tu avais la liberté d'expérimenter quelque chose. Prends conscience des différences entre une manière d'agir planifiable et planifiée. Qu'est-ce qui est différent?
- Quelles conclusions en tires-tu pour toi-même?
- Comment est-ce que tu pourrais améliorer la gestion constructive et productive de l'ignorance?



Prends une demi-heure et écoute [l'entretien avec Hanga Séra, une artiste conceptuelle et performeuse hongroise basée à Zurich\(Suisse\), qui parle du **courage** artistique.](#)



En cliquant sur les liens ci-dessous, tu trouveras une multitude de techniques et de méthodes de créativité au regard de **différents styles de pensée et de créativité intentionnelle**:

- [Styles de pensée](#)
- [Créativité intentionnelle](#)

Exemples:

- [Pensée divergente](#)
- [Pensée latérale](#)
- [Pensée hors des sentiers battus](#)

(Apprendre à) aimer la non-linéarité

Sung Min Kim, une peintre sud-coréenne vivant à Vienne, ne connaît pas de chemins rapides et directs. Il faut du temps, beaucoup de temps, de loisir et un travail minutieux. Elle fait des détours afin d'obtenir, selon elle, un bon résultat. Le chemin naît dans le processus, comme la vie se déroule en marchant.

Non-linéaire veut dire

- éviter des chemins (de pensée) «droits», plutôt choisir des détours inconnus;
- accorder une priorité à la fantaisie et aux émotions, reléguer au second plan la rationalité et la logique;
- ralentir et prendre conscience;
- suivre ses intuitions et expérimenter beaucoup de choses au lieu de suivre un plan fixe;
- utiliser des images au lieu de mots;
- passer d'un manque de clairvoyance à de nouveaux horizons.

La pensée non-linéaire est aussi appelée pensée latérale. C'est la tentative de résoudre un problème avec des méthodes qui paraissent illogiques tout en rompant intentionnellement les schémas classiques.

Dans ce contexte, il existe des **stratégies artistiques**...

- Percevoir et décrire sans jugement de valeur (ne pas interpréter et juger tout de suite, éviter «juste» et «faux»)
- Penser en association (combinaison de pensées/choses entre elles ou les décomposer et les assembler différemment)

...ou également des **stratégies créatives**...

- Dénaturer, renverser, jouer avec les proportions
- Décontextualiser, c'est-à-dire déplacer des choses d'un contexte connu dans un nouvel environnement

Il s'agit en l'occurrence ...

- de la destruction provoquée de la manière de penser habituelle
- d'un surmenage intentionnel



Sous le lien en bas, tu trouveras une multitude de techniques et de méthodes de créativité au regard de différents **traits de personnalité créatifs**: Traits de personnalité créatifs

Les traits de personnalité sont des traits génériques et pas des traits de caractère pour catégoriser ou juger d'autres personnes.

► Voir créatexte Faire face à l'ambiguïté et à la contrainte et créatexte Communication, langue, storytelling

- Tolérance à l'ambiguïté
- Tolérance à l'incertitude
- Inadaptation
- Audace
- Capacité d'association



Réfléchis sur tes traits de personnalité.

Persévérance

- Est-ce que tu as une faible ou une forte persévérance?
- Refuses-tu des solutions trop rapides ou unilatérales?

De la curiosité et une ouverture d'esprit face aux influences extérieures

- Dans quelle mesure t'attribues-tu une bonne capacité de perception?
- Aimes-tu t'occuper de domaines (de connaissance) ou de processus nouveaux et inconnus?
- Comment juges-tu les conditions préalables à l'action créative:
a) Réflexion sur l'environnement et b) sur toi-même?

Spontanéité

- Dans quels domaines et dans quelle mesure permets-tu des intuitions au lieu de planifier?

Confiance en soi et indépendance interne

- Est-ce que tu es une personne qui se fait confiance et relève un défi?
- Reconnais-tu aussi chez toi des comportements non conformes?
- Comment se manifeste ta confiance en toi?

Complexité

- Dans quelle mesure peux-tu faire coexister des informations complexes, des projets de vie différents, des habitudes et plusieurs solutions possibles?

Tolérance à l'ambiguïté

- Dans quelle mesure es-tu capable de supporter une situation compliquée, contradictoire et incertaine, tout en travaillant avec persévérance à la résolution du problème?
- Te laisses-tu inspirer par des ambiguïtés, des impondérables et des situations floues au sens de « aussi bien que » ou as-tu tendance à penser de manière binaire («paradigme de oui ou non»)?

Encourager l'intuition et les éclairs de génie

Dans le monde VUCA, on avance généralement mieux avec la non-linéarité qu'avec des plans rigides, des structures fixes et des hiérarchies immuables. Le but est de reconnaître de manière «créagile» (un néologisme créé à partir de «créatif» et «agile») des modèles de comportement et de travailler avec eux.

Maurice Joseph Micklewhite, aussi appelé Michael White, contacte son agent depuis une cabine téléphonique de Leicester Square à Londres. Il s'agit d'un emploi à la télévision, et l'agent doit rappeler le producteur. Vu qu'il y a déjà un Michael White dans le syndicat d'acteurs, l'agent veut immédiatement un autre nom. Depuis la cabine téléphonique, Monsieur White voit le Odeon Leicester Square et lit le texte imprimé en majuscules: «Humphrey Bogart in The Caine Mutiny». Humphrey Bogart est son acteur préféré, et Michael White saisit un mot qu'il ressent intuitivement : Ça y est! Il répond: «Caine.» Michael Caine est éveillé et concentré, puis agit sur une impulsion, sans préparation et sans avertissement.

Les **éclairs de génie** existent. Mais dans la grande majorité des cas, ils ne surgissent pas de nulle part, mais frappent l'esprit préparé. Outre l'intuition, il faut de la patience. Le compositeur et musicien autrichien Franz Thürauer peut en témoigner. D'abord, il doit se familiariser avec le sujet de manière approfondie et vouloir le comprendre. Quel est le contenu principal? Où se trouvent les passages clés? Comment intégrer les pièces individuelles dans une unité?

«C'est l'attente de la bonne idée, qui est toujours accompagnée d'une émotion correspondante. Il y a aussi du mouvement dans le terme émotion.

Je dois attendre jusqu'à ce que quelque chose bouge en moi. On peut avoir différentes émotions et idées. Puis une idée ou une émotion arrive, et je sens tout à coup : Ça y est, je peux repartir de ce point-là.»

Franz Thürauer éprouve alors une poussée vers l'avant, une interaction entre raison et émotion.



Discute avec une ou un collègue de cette question:

- Comment peux-tu créer un espace et des conditions dans ta vie professionnelle pour l'intuition et des éclairs de génie?



Prends une demi-heure et écoute [l'entretien sur l'intuition avec Franz Thürauer](#) de Kochholz/AUT, compositeur et musicien autrichien.

Permettre et reprendre les hasards et les surprises

Beaucoup d'artistes intègrent intentionnellement le hasard comme principe artistique dans leur manière d'agir. Pour reconnaître le hasard, il faut une autorisation fondamentale, une ouverture, une attention éveillée à reconnaître le hasard en tant que tel ainsi que la volonté de le saisir comme une perturbation bienvenue et de l'intégrer (avec parcimonie) dans une œuvre. Il s'agit d'influences et d'événements que les artistes ne peuvent pas entièrement contrôler.

Ainsi, Gerhard Richter intègre le hasard dans ses tableaux. Il met beaucoup de couleur sur sa raclette en caoutchouc et la répartit sur toute la surface du tableau. Il en résulte des superpositions et des mélanges qui font que l'artiste ne peut ni planifier ni anticiper le résultat. «Souvent, je suis stupéfait de voir à quel point le hasard est meilleur que moi», déclare Gerhard Richter.

Des hasards, souvent des hasards contrôlés, aident les artistes à rompre la routine. Cornelia Lochmann, peintre du Tyrol du Sud, ne rejette pas la surprise et le hasard.

«...mais c'est un exercice d'équilibriste de savoir dans quelle mesure je permets la surprise ou je contrôle le hasard. Si j'entre aveuglément dans mon tableau avec de l'eau, c'est un hasard intentionnel. Si le tableau se renverse et de la couleur s'effrite quelque part, ce n'est pas voulu.»



Avant de continuer à lire, pose-toi les questions suivantes:

- Aimes-tu le hasard? Si oui, dans quelle mesure? Si non, pourquoi?
- Souviens-toi d'une situation qui ne s'est pas déroulée comme prévu. Quel était l'élément déclencheur ou quels étaient les éléments déclencheurs?
- Que produisent les hasards chez toi?
- Par le hasard, les artistes se procurent de la liberté. Pour ce faire, ils doivent être ouverts et accessibles. Quel est ton degré d'ouverture envers l'imprévu?



Prends une demi-heure et écoute [l'entretien avec Eva-Maria Kraft](#), une danseuse et chorégraphe autrichienne basée à Vienne, qui parle [d'improvisation](#).



Sous le lien en bas, tu trouveras une multitude de techniques et de méthodes de créativité au regard de différents aspects comme l'intuition, l'inspiration, la stupeur et la curiosité

- [Intuition](#)
- [Inspiration](#)
- [Curiosité, stupeur, questions, découverte](#)

Céder délibérément le contrôle

Tout le monde connaît ce dicton: la confiance, c'est bien ; le contrôle, c'est mieux. Est-ce qu'il faut désapprendre ce qu'on nous a inculqué pendant des années? Oui et non. Il faut nuancer, notamment par rapport au degré de précision et de sécurité. Des plans méticuleux ne donnent qu'une apparence de contrôle et une prétendue sécurité. S'il y a des empêchements, ces plans ne servent souvent à rien. La meilleure façon de procéder est de bien se préparer afin d'être le plus flexible possible dans une situation donnée. Cela implique de renoncer au contrôle dans de telles situations et de s'ouvrir en toute confiance à ce qui se présente

Cornelia Lochmann, une artiste sud-tyrolienne, décrit la perte de contrôle comme suit:

«Dans chaque tableau, il y a un moment où je renonce totalement au contrôle. Il doit y en avoir un. Un moment qui renverse ce que j'ai fait auparavant et qui oriente le tableau dans une direction nouvelle et imprévue.»

À partir de ce moment, le nouveau peut s'épanouir.

La sculptrice autrichienne, Ilona Kálnoky, raconte où se situe pour elle la frontière entre observation, contrôle et lâcher-prise dans ses travaux artistiques.

«Je suis absolument pour une perte de contrôle, tout comme de ne pas avoir un objectif et un résultat trop en vue. Ce que je fais, c'est prendre un matériau, essayer de le comprendre, faire sortir quelque chose de son caractère, peut-être confronter ou relier quelque chose ou le rassembler dans un processus et le laisser. En tant qu'artiste, je reste une observatrice de ce travail. Mais il ne s'agit pas de contrôle.»

Changer de perspective

Changer de perspective signifie contempler les choses de différents points de vue. Quelqu'un qui prend position sur un sujet donné a une vue spécifique de l'ensemble. Si on tourne la tête, le champ de vision s'élargit. Quiconque change sa position connaîtra différents points de vue, par exemple à travers la perspective aérienne ou celle de la contre-plongée. Si l'on ajoute la dynamique et que l'on se déplace, on obtient à nouveau une autre image. Ainsi naissent plusieurs perspectives. Cette démarche ne se limite pas à la vision et au déplacement physique, mais elle s'applique aussi à l'appropriation de sujets et à la formation de l'opinion. Le changement de perspective résulte également de l'interaction entre la proximité et la distance. Les artistes peuvent se détacher d'un problème et prendre une autre position. En prenant du recul, c'est-à-dire en se plaçant délibérément dans le flou, ils aiguisent leur regard. Au premier abord, cela peut paraître contradictoire et ambivalent.

► [Voir aussi créatexte Faire face à l'ambiguïté et à la contrainte.](#)



Temps de réflexion

- Comment parviens-tu à de nouveaux points de vue?
- Comment adoptes-tu de nouvelles perspectives?
- Quel est l'intérêt d'adopter sans cesse de nouvelles perspectives?
- Pourquoi cette capacité est-elle nécessaire, voire indispensable, de nos jours ? Quelle « impasse » est ainsi éventuellement évitée?



Échange avec une ou un collègue sur un sujet de ton choix et décris ensuite l'évolution de ton point de vue sur le sujet.



Prends une demi-heure et écoute [l'entretien avec Kerstin Wiesmayer](#), artiste et intermédiaire basée à Hofarnsdorf en Autriche, qui parle de **changement de perspective**.



Sous le lien en bas, tu trouveras une multitude de techniques et de méthodes de créativité au regard du **changement de perspective**.

- [Changement de perspective](#)

Créer des espaces pour les erreurs

Il est indispensable de créer une ambiance de travail stimulante. Non seulement sur le plan de l'espace, de l'esthétisme et des sens, mais aussi dans la collaboration avec les autres. Eveline Ratering, femme de théâtre suisse, travaille dans un domaine professionnel où l'on exerce une activité artistique en groupe, dans des rôles distribués.

«L'ambiance de travail y joue un rôle clé afin de créer la possibilité de devenir créatif en équipe. En tant que metteuse en scène, je me suis penchée sur la question, car j'ai remarqué que nous sommes tous souvent soumis à une énorme pression et que nous sommes anxieux et prudents. Et je pense que si quelque chose entrave le flow créatif, ce sont les mauvais sentiments, la peur et la pression.»

Les erreurs sont autorisées, voire souhaitées. Il faut aussi prévoir de l'espace pour ce genre de choses. Il est important pour Eveline Ratering que les personnes comprennent qu'elle aussi est à la recherche de sens.

«Et je fais des erreurs. Ces erreurs, de ma part et des autres, sont les bienvenues. C'est pourquoi les erreurs, selon mon expérience, sont souvent la source de l'humour et de la créativité. Les meilleures idées, souvent, naissent d'erreurs. Je pense qu'il faut établir une telle approche, une telle culture dès le début. (...) L'ouverture et l'honnêteté de ma part permettent ensuite la confiance de leur part. J'ai une confiance profonde dans cette méthode de travail. Je n'ai vécu que des expériences positives.»

Une telle attitude envers les autres peut créer une atmosphère extrêmement productive et détendue.



Rappelle-toi une situation dans laquelle toi ou une autre personne de ton organisation s'est montrée ouverte, honnête et engagée dans la recherche. Comment as-tu perçu l'atmosphère et ton autorité ou celle de cette autre personne?



Prends une demi-heure et écoute [l'entretien avec Eveline Ratering](#), metteuse en scène, actrice, auteure et femme de théâtre d'Uster/CH, sur [l'ambiance de travail](#).



Tu trouveras sous les liens suivants de nombreuses techniques ainsi que des méthodes créatives au sujet des processus créatifs à explorer dans un espace sûr.

- [Six chapeaux de pensée](#)
- [Analyse stratégique de Walt Disney](#)
- [Idéalogue](#)
- [Enquête appréciative](#) ► voir aussi le créatexte Communication, langue et storytelling

Tirer profit des crises et des échecs

En cas de peur d'une crise, nous restons bloqués, et les aspects positifs des échecs restent hors de notre portée. Toutefois, ce n'est qu'après un échec que naît une cognition intéressante. L'artiste tyrolien Arnold Mario Dall'O avoue échouer plus souvent que réussir.

«Le processus artistique ressemble au fond à la fois à un échec constant ainsi qu'à un moteur. Il est important de remettre en question son propre travail. Grâce au doute, de nouvelles approches apparaissent. En nous penchant sur un travail, nous pensons déjà à la tâche suivante. Il s'agit d'un enchaînement. Je n'ai ni le temps ni l'envie de penser à la fin d'un projet et au début du suivant. Ces processus s'entremêlent. Cela me pousse à continuer et éveille ma curiosité.»

Une possibilité de provoquer un échec consiste en un renversement de sa vision du monde. Pour laisser la place aux points négatifs, il faut se demander comment faire pour que son projet échoue. Cette démarche permet d'envisager la réalité sous des angles nouveaux. En général, les artistes visent à réaliser leur prochain projet au moins aussi bien que le dernier. Cette ambition entraîne forcément des processus avec des épisodes d'échec. Sans insécurité, sans blocages et sans s'en libérer, de nouvelles idées ne se manifesteront pas. Dans ces cas, l'expérience de l'échec salvateur peut aider de nombreux artistes. Le Néerlandais Peer Holthuisen précise à ce propos:

«À vrai dire, je ne sais rien faire. Je reste ouvert, attentif et vif. Après, j'attends et j'observe ce qui se passe et je sais que je vais pouvoir travailler sur tout. Cela me rassure et apporte de la concentration.»

«Un projet se terminera de la manière dont il a commencé», disait un chef de projet d'un grand groupe industriel. Si tous les membres impliqués dans un projet

débutent pleins d'énergie, l'équipe surmontera des périodes difficiles et monotones. La recommandation suivante a également été émise: «Au début, il faut prendre son temps.» Il nous faut du temps pour comprendre une situation ou un problème et nous demander si nous avons un œil aiguisé et attentif à ce qui se passe. Une précipitation ou une course contre la montre aboutiront à des solutions par défaut. Une éventuelle absence de soin engendrera un besoin de réparation durant la mise en œuvre, où il est d'habitude possible de gagner en vitesse.



Rappelle-toi une situation dans laquelle tu as été en crise et réfléchis aux questions suivantes.

- Comment t'es-tu comporté dans cette situation?
- Observes-tu des types de comportement reconnaissables ou classables?
- Aurais-tu pu te comporter de façon différente? Si oui, comment l'aurais-tu fait?



Clique sur le lien <http://www.creapedia.com/> pour en savoir plus sur l'art de l'échec et recherche les notions suivantes:

- Échouer avec succès
- Culture de l'erreur

Un désapprentissage conscient

Au cours de notre vie, nous apprenons soit de notre famille, soit de nos professeurs, soit au travail. C'est ce que les experts appellent l'apprentissage tout au long de la vie. Nous acquérons des connaissances, vivons des expériences plus ou moins importantes et intériorisons des valeurs, des attitudes et des comportements. La vie nous apprend que nos connaissances peuvent devenir encombrantes si elles s'avèrent obsolètes. Mais comment se débarrasser de ses connaissances inutiles et de ses routines? Comment sortir de sa bulle et s'embarquer dans une nouvelle perspective par rapport à sa propre manière de penser et d'agir? Et comment remettre en question les connaissances acquises et obtenir des alternatives?

Pratiques de désapprentissage

- **Déplacement mental:** tout naît de la pensée. On pourrait peut-être le décrire comme une sorte d'éloignement mental.
- **Désapprentissage:** il s'agit d'une sorte d'abandon. Ce sentiment ressemble à une fuite.
- **Changement de perspective:** le processus d'élimination des anciennes pensées pour céder la place à de nouvelles idées ne cessera jamais. C'est pourquoi il est plus important de se concentrer sur la création que sur l'achèvement. Les questions qui se posent dans ce contexte sont les suivantes. Qu'est-ce qui change ou reste inchangé? Qu'est-ce qui se révèle variable ou invariable?

- **Réapprentissage:** à l'âge adulte, les transitions de l'apprentissage ne s'avèrent pas nettes. Dans ce contexte s'opposent les apprentissages actifs et passifs. Dès lors, comment savoir ce que l'on veut assimiler et ce qui n'en vaut pas la peine?

Marlene Streeruwitz décrit l'apprentissage du réapprentissage comme la recherche d'une voie. Plus précisément, elle souligne une sorte de «changement d'itinéraire. Nous devrions éviter la voie de la pensée et des sentiments qui a déjà été tracée ou à laquelle nous pouvons facilement accéder. Au lieu de cela, nous devrions trouver d'autres voies (...)». Marlene Streeruwitz désigne ce processus comme des procédures de recherche, dont nous devrions découvrir le plus grand nombre possible. Il n'existe toutefois pas de recette unique au processus d'apprentissage réussi. Si nous considérons les différents processus non pas comme des produits finis, mais comme des ingrédients frais sur la table de la cuisine, prêts à contribuer à la préparation créative des bons repas variés, nous nous rapprochons du processus complexe consistant à travailler sur de nouvelles compétences.


 **Avec un ou une collègue, échangez vos idées sur les questions suivantes.**

- À quoi faut-il encore réfléchir dans ton contexte professionnel?
- Dans quel contexte semble-t-il nécessaire de désapprendre?


Une ouverture d'esprit

Martin Nachbar, chorégraphe et danseur allemand, parle avec ses danseurs de ses intérêts artistiques, de sa curiosité et de ses aspirations.

«J'adore quand mes propositions posent un défi aux personnes et quand celles-ci proposent des idées qui vont dans le sens inverse ou quand elles mettent en œuvre ma proposition d'une façon que je n'aurais jamais faite. J'ai besoin de cette ouverture d'esprit pour pouvoir enrichir mon travail.»

 **Prends 30 minutes** und et écoute [l'entretien avec la performeuse du Liechtenstein **Martina Morger**, de Balzers/LI et de Hanovre/D, sur le sujet de la **collaboration**](#). Dans son entretien, elle nous parle d'une prise de décision collective, de la responsabilité, de la capacité d'affronter un blocage ou une résistance ainsi que de valeurs et de principes.

Réflexion

-  Quelle est ta motivation par rapport à une association avec d'autres personnes?
- Comment trouves-tu tes coéquipiers et coéquipières?
- Comment parles-tu de tes idées? ► Voir aussi le créatexte [Communication, langue et storytelling](#)
- Quel rôle jouent chez toi l'enthousiasme et la vision dans la collaboration avec d'autres personnes?
- Occupant un poste de cadre, comment parviens-tu à faire partie d'une équipe ou d'une organisation?
- À quoi reconnais-tu une collaboration réussie?



Pour en savoir plus sur la co-créativité, consultez les ouvrages suivants :

- Gerald Hüther: Co-creativity and community. Verlag Vandenhoeck & Ruprecht 2018
- Sandberg, Berit & Dagmar, Frick-Isplitzer (2018). Die Künstlerbrille: Was und wie Führungskräfte von Künstlern lernen können. Wiesbaden: Springer.



Avec un ou une collègue, échangez vos idées sur les questions suivantes.

- Dans mon quotidien professionnel, quelles tâches demandent une planification, lesquelles exigent plutôt une réflexion et des actions artistiques?
- Comment puis-je me préparer et préparer mon équipe de travail à des événements imprévisibles?
- Comment motiver mon équipe?
- À l'aide de quelles questions puis-je contribuer à une résolution créative des problèmes?

Dans le contexte professionnel, comment agir face à des problèmes de plus en plus complexes et à des solutions (encore) difficiles à discerner?

Comportements à éviter

- Forcer des solutions en passant à la vitesse supérieure dès le début
- Prétendre connaître les étapes de travail nécessaires et contrôler la manière de procéder
- Chercher le bouc émissaire
- Exercer un contrôle
- Manipuler
- Agir de manière soumise, sans se poser de questions

Comportements à privilégier

- S'écarter des plans
- Travailler sur son ouverture d'esprit
- Prendre le temps, au début, de bien comprendre une situation ou un problème avant d'épuiser les possibilités
- Reconnaître et abandonner le cheminement de pensée et le comportement habituels
- Expérimenter
- Agir de manière appropriée et non conventionnelle en fonction de la situation
- Garantir un cadre protégé
- Poser des questions
- Approuver des changements éventuels de la part du personnel
- Communiquer d'égal à égal

Souvent, les personnes intelligentes oublient de fournir des efforts, puisqu'elles peuvent facilement comprendre et combiner les éléments. C'est pourquoi elles deviennent parfois paresseuses. Toutefois, la paresse peut stimuler la créativité.

Si quelque chose met mal à l'aise ces personnes, elles s'efforcent de trouver de bonnes solutions et font preuve de plus de créativité afin de pouvoir continuer à améliorer leur confort de travail. Ce phénomène constitue une ressource à exploiter.

Comment mettre en pratique l'agilité créative dans le contexte professionnel?

Pour ne pas être totalement à la merci de la constante évolution et de la volatilité, il peut aider d'avoir confiance en ses propres capacités et en sa boussole intérieure. Ainsi, nous restons ouverts quant au processus et au résultat.

Des discussions t'aideront dans la gestion des facteurs d'incertitude et **d'insécurité**. L'écoute, en particulier, permet d'obtenir de nouvelles informations et un nouveau discours sur une situation et entraînera finalement une **compréhension** améliorée.

► [Voir aussi le créatexte Communication, langue et storytelling](#). Une situation ou un problème nous semble complexe lorsqu'il est difficile d'en détecter les différents éléments et d'en comprendre la logique. En adoptant une attitude ouverte et en autorisant l'ignorance, la complexité peut aboutir à des nouvelles questions ainsi qu'à la diversité d'opinions.

L'ambiguïté caractérise les nouvelles situations, qui sont souvent contradictoires en apparence et qui empêchent d'avoir une vue d'ensemble. Nous manquons d'expérience pour gérer de telles situations. Il est raisonnable de faire face aux **ambiguïtés** avec **agilité**. Une qualité favorisée par la vivacité d'esprit ainsi que par le courage d'expérimenter et de rester ouvert aux erreurs. ► [Voir aussi le créatexte Faire face à l'ambiguïté et à la contrainte](#).

Diverses compétences et attitudes artistiques, que l'on peut résumer par **la compétence de navigation multidirectionnelle**, aident les cadres et les personnes occupant des postes clés à prendre des décisions et à agir dans le monde VUCA. À cette fin, nous avons créé un riche répertoire de stratégies et d'**interventions** créatives et artistiques, c'est-à-dire des **interventions** orchestrées qui se réfèrent à la structure, aux processus et aux contextes actuels. Ces stratégies, issues du domaine artistique, ont été transférées à un autre contexte organisationnel, politique ou sanitaire. Il faut bien différencier les interventions qui interagissent avec les domaines sociaux et qui s'adressent à un public ciblé de celles qui, comme dans notre cas, consistent en l'application de méthodes et de stratégies artistiques axées sur les processus. Elles visent à ce que les personnes travaillant dans les associations et les entreprises les vivent et les appliquent dans leur quotidien professionnel. En effet, les stratégies et les interventions « créagiles » présentent un grand potentiel pour briser les routines et les conventions bien ancrées, pour faire prendre conscience du comportement et du rôle au sein de l'association ou de l'entreprise. Grâce à ces stratégies et interventions, nous contribuerons au changement au sein de l'organisation en association avec des artistes et d'autres personnes créatives.

L'avenir, c'est maintenant!

L'avenir, c'est maintenant!

L'avenir est « créagile »!

L'avenir, c'est toi!

L'avenir, c'est nous!

Commençons maintenant!

Bibliographie

CreaPedia (2022). Enzyklopädie über Kreativität, <https://creapedia.com> [25.05.2022].

Ehlers, Ulf-Daniel (2020a). Future Skills: Lernen der Zukunft - Hochschule der Zukunft. 1ère éd. Wiesbaden: Springer.

Ehlers, Ulf-Daniel (2020b). Digitalisierung in Studium und Lehre gemeinsam gestalten: Innovative Formate, Strategien und Netzwerke. Wiesbaden: Springer.

Künstlerbrille® (2022). Künstlergespräch zum Thema PROZESSSTEUERUNG mit Michael Uhl, Theaterregisseur aus Oldenburg/D
<https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2022/07/michael-uhl-prozesssteuerung-20211206.mp3> [13.07.2022].

Künstlerbrille® (2022). Künstlergespräch zum Thema MUT mit Hanga Séra, Performance- und Konzeptkünstlerin aus Zürich/CH, <https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2022/02/mut-hanga-sera-20211001.mp3> [25.05.2022].

Künstlerbrille® (2021). Künstlergespräch zum Thema INTUITION mit Franz Thürauer, Komponist und Musiker aus Kochholz/NÖ/A, <https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2021/09/intuition-franz-thuerauer.mp3> [25.05.2022].

Künstlerbrille® (2022). Künstlergespräch zum Thema IMPROVISATION mit Eva-Maria Kraft, Tänzerin und Choreografin aus Wien/A, <https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2021/12/improvisation-eva-maria-kraft.mp3> [25.05.2022].

Künstlerbrille® (2021). Künstlergespräch zum Thema PERSPEKTIVWECHSEL mit Kerstin Wiesmayer, Entdeckerin, Künstlerin, Vermittlerin aus Hofarnsdorf bei Krems/NÖ/A, <https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2021/07/gespraech-mit-kerstin-wiesmayer-zum-perspektivwechsel-20200618.mp3> [25.05.2022].

Künstlerbrille® (2021). Künstlergespräch zum Thema ARBEITSATMOSPHERE mit Eveline Ratering, Regisseurin, Schauspielerin, Autorin, Theaterpädagogin aus Uster/CH,
<https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2021/10/arbeitsatmosphaere-eveline-ratering.mp3> [25.05.2022].

Künstlerbrille® (2021). Künstlergespräch zum Thema KOLLABORATION mit Martina Morger, Performancekünstlerin aus Balzers/LI und Hannover/D,
<https://kuenstlerbrille.files.wordpress.com/2021/11/martina-morger-kollaboration-20211107.mp3> [25.05.2022].

Auteurs, conception du texte et rédaction

Dagmar Frick-Islitzer, propriétaire de l'entreprise Kubus Kulturvermittlung, direction générale du projet Erasmus+ « agilité créative » (2021-2023)

Conception du texte, coopération rédactionnelle

Mario Ernst, Linda Käsböhrer, Caroline Lahusen, étudiants et étudiantes du bachelor en communication à l'Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW), dans le cadre du séminaire intitulé « agilité créative » (printemps 2022)

Traduction allemand-français

David Berthold, Kathrin Brunner, Meret Lory, Fanny Sierrro et Claudia Zimmermann, étudiants en master de traduction spécialisée à la La Haute école zurichoise des sciences appliquées (ZHAW), dans le cadre du séminaire de projet „Traduction de textes spécialisés et transcréation“, sous la direction de Jaime Calvé et Cédric Luisier, professeurs de français (printemps 2023)

Coordination de la conception du texte, production

Birgitta Borghoff, professeure à l'Université des sciences appliquées de Zurich ZHAW), responsable du séminaire intitulé « agilité créative » (printemps 2022), responsable du monitoring scientifique du projet Erasmus+ « agilité créative » (2021-2023)