

## Quelle place à la créativité au sein des équipes de soin ?

Article paru dans *Soins cadres. La revue des directeurs des soins et des cadres de santé*  
Supplément au n°103, automne 2017

Ménissier, Thierry, Pr. Univ. Grenoble Alpes, laboratoire *Philosophie, Pratiques & Langages*, Université Grenoble-Alpes, Bat. ARSH, CS 40700, 38058 GRENOBLE CEDEX  
[thierry.menissier@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:thierry.menissier@univ-grenoble-alpes.fr), +33 (0)4 76 82 58 00

Martin-Juchat Fabienne, Pr. Univ. Grenoble Alpes, laboratoire Gresec, [fabienne.martin-juchat@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:fabienne.martin-juchat@univ-grenoble-alpes.fr)

Lépine Valérie, MCF, Univ. Grenoble Alpes, laboratoire Gresec, [valerie.lepine@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:valerie.lepine@univ-grenoble-alpes.fr)

### **Mots clés: improvisation, coopération, mouvement, compétences, créativité**

*Dans un contexte de montée en puissance des procédures, notamment par le biais des outils numériques, il faut repenser la place de la créativité au sein des équipes de soin. La créativité désigne la capacité des êtres humains à réinventer le sens de leur action par le biais de déplacements et de métaphores. Elle intègre la force des émotions et permet la création d'un imaginaire commun tout en respectant les singularités. Nous avançons l'idée que la mise en mouvement d'un collectif intégrant l'improvisation en tant que forme de créativité le dote d'une aptitude renouvelée à la réflexivité et à la coopération.*

### **Introduction**

« L'improvisation collective réalise [...] la situation d'interdépendance sociale, riche de ses interactions, réchauffée par l'affectivité et capable d'efficacité. Elle implique un exercice collectif de la spontanéité, leur permettant de faire ensemble autre chose que ce dont ils auraient été capables s'ils s'étaient retrouvés seuls. » (De Raymond 1980).

L'essor du Nouveau management public (NMP) a engendré le développement d'une culture de la gestion des organisations publiques privilégiant un rapport étroitement défini entre les objectifs et les moyens ainsi que la production de résultats mesurables. Au-delà de son efficacité escomptée dans le pilotage des établissements publics, le NMP repose sur le respect de procédures souvent ressenties comme contraignantes et peu respectueuses de l'humain. Cette manière de procéder trouve de plus dans les innovations technologiques, spécialement dans les outils numériques, un appui considérable qui contribue à déshumaniser l'innovation (Ménissier 2016) et interroge la place de l'humain dans le travail. Une telle évolution fait craindre, à court terme, une perte de qualité dans les relations interpersonnelles, et engendre un climat défavorable au maintien de la confiance, qu'il s'agisse de la confiance entre collaborateurs, de celle entre employés et managers, enfin de celle qui se tisse avec l'institution. Dans un contexte de plus en plus tendu, il importe donc de repenser la place des soignants, non

seulement en tant qu'ils sont assujettis aux procédures dans l'effectuation des tâches, mais en tant que leur apport dans cette effectuation dépend de manière étroite de leur engagement personnel dans une activité où l'humain est au centre. À cet égard, tandis que la culture du NMP produit des effets de démobilité, le développement de compétences de créativité apparaît comme une piste qui fait sens dans les établissements de soin, car elle favorise l'apparition d'un nouvel investissement de et dans l'activité collective. Cette piste s'avère tout particulièrement féconde lorsqu'il est possible de déployer des outils de créativité basés sur la mise en mouvement qui intègre l'improvisation (Martin-Juchat, 2015, Lépine, Martin-Juchat, Ménessier, 2017).

### **Créativité : de quoi parle t-on ?**

Selon la psychologie, «le processus créatif se définit comme une séquence d'événements, de pensées, d'actions amenant un individu de la page blanche à la production» (Lubart 2012). La créativité désigne génériquement les ressources qui président à la naissance de connaissances nouvelles grâce à l'apport des facultés souvent marginalisée dans le développement des connaissances scientifiques, telles que l'imagination, la sensibilité et les émotions. Elle favorise la mise en œuvre d'un processus original de genèse de la solution jugée juste ou bonne, l'abduction, commun à l'enquête policière et à la création artistique (Eco & Sebeok 2015). Une des originalités de l'abduction est qu'à la différence de la déduction et de l'induction, le résultat estimé correct ou la bonne solution apparaissent le plus souvent pour ceux qui les découvrent inattendus et surprenants, voire déconcertants. Parce qu'elle se présente comme fondamentalement ludique, la démarche de créativité se voit depuis longtemps enrôlée dans les organisations afin de favoriser leurs transformations, car elle est capable d'introduire du jeu (comme on dit d'un mécanisme qu'il se met à « jouer » lorsque les pièces qui le composent ne s'ajustent plus étroitement). Faire pratiquer la créativité à un collectif offre l'opportunité de lui faire vivre des émotions fortes, notamment celles engendrées par l'imagination, par l'ouverture à des possibles imprévus et par la surprise de vivre des situations inattendues.

### **De la créativité à l'improvisation**

Notre démarche consiste à déployer le jeu *Be Human in the Chaos*®, jeu de salle inventé en 2016, élaboré avec l'aide du programme ANR Investissement d'Avenir *Promising* (UGA) et déposé au nom de l'Université Grenoble Alpes auprès de l'INPI, dans le cadre de la formation dispensée par l'Institut de Formation des Cadres de Santé du CHU de Grenoble<sup>1</sup>. Ce jeu collectif vise à accompagner le développement des compétences managériales attendues des cadres de santé (Lépine 2013), à partir de l'hypothèse que l'aptitude à l'improvisation favorise la réinvention ou la réinterprétation par le cadre de ses propres compétences. L'improvisation et la coopération apparaissent nécessaires

---

<sup>1</sup> Nous remercions Carole Sylvestre et Pierre-Philippe Dujardin (Cadres supérieurs formateurs à l'IFCS de Grenoble) qui nous ont offert l'opportunité de réaliser cette formation.

pour innover dans un monde paradoxal qui est, d'une part, de plus en plus assujéti aux procédures et à la standardisation par les normes et, d'autre, part soumis aux aléas permanents de l'activité et aux dysfonctionnements organisationnels (Zarifian 2010). Nous soulignons la valeur de l'action par improvisation par opposition à l'action planifiée dans le double contexte que connaissent toujours les situations de soins hospitaliers : celui de l'urgence propre au mode projet et de situations irréductiblement ambiguës (Chédotel 2005). Par le biais de l'expérience immersive d'un jeu combinant cartes de persona (des personnages archétypiques permettant de se projeter dans des rôles et des imaginaires spécifiques) et apprentissage par des exercices du mouvement corporel improvisé, l'atelier favorise « les émotions facilitatrices d'apprentissage » (Puozzo 2013). Il permet le partage d'un langage non verbal qui renouèle le potentiel de signification, donne aux individus le moyen d'expérimenter des situations où la confiance interpersonnelle est requise.

### **Improvisation et faire ensemble**

Les contextes de rencontre entre sujets en situation d'urgence comme ceux que connaissent les équipes de soignants sont fortement sous-tendus par la dimension émotionnelle (Huynh Truc *et al*, 2009). Dans ces contextes, l'enjeu est celui de l'élaboration rapide d'un monde commun et de formes sensibles de partage pour agir efficacement. Or, l'improvisation collective par le mouvement permet de nourrir des possibilités sur ce double front. L'improvisation se comprend par ce qu'elle n'est pas : elle concerne une action qui n'est ni réflexe, ni habituelle ou machinale, ni planifiée, ni même, en tout cas au sens étroit du terme, intentionnelle. Les exercices proposés aux participants, par le biais de cartes-persona, permettent d'éprouver le fait que le corps découvre par lui-même, dans l'improvisation par le mouvement, des solutions inattendues et créatives aux problèmes rencontrés. L'improvisation kinésique ou par le mouvement corporel constitue un type particulier d'improvisation (différente de l'improvisation musicale, de l'improvisation théâtrale ou de celle des battle dance de hip hop). Sa dimension spécifique concerne la découverte de la force du langage corporel non verbal, générateur d'émotions fortes et décalées par rapport aux pratiques professionnelles. Elle est source de possibles renouvelés pour l'action collective. Ainsi l'improvisation kinésique ne permet pas seulement aux participants de développer leur talent d'adaptation, elle permet aussi de renouer avec les fondements de la coopération. Elle ne vise nullement à rendre les cadres et les soignants plus « flexibles » mais incite plutôt à trouver collectivement des voies nouvelles en faisant confiance à la richesse créative d'un groupe. Elle stimule leur inventivité, entendue comme capacité de faire face à des situations inattendues car imprévisibles.

### **Conclusion**

Les vertus de l'improvisation kinésique apparaissent à plusieurs niveaux. D'abord, la créativité par l'improvisation kinésique s'inscrit dans l'ensemble des compétences

nécessaires à la résolution de problèmes des managers (Lépine, Martin-Juchat, Ménissier 2017). A cet égard, elle constitue moins une compétence en tant que telle qu'une aptitude générale, voire une attitude, préparatoire à l'apprentissage des compétences nécessaires aux cadres de santé et qui favorise la redécouverte de celles que l'individu possède déjà. Ensuite, dans le contexte de la « société automatique » (Stiegler 2016) qui tend à priver l'humain de ses compétences professionnelles (par le remplacement des humains par les machines) et de ses facultés d'invention (par la mise en œuvre systématique de procédures), cette démarche formative et créative illustre à sa manière la sentence de Sennett : « la coopération est le fondement du développement humain » (Sennett 2013). Elle permet enfin une forme d'épanouissement relationnel, à la fois grâce à l'expression corporelle qui permet de redécouvrir son propre corps dans le mouvement improvisé et à la confiance interpersonnelle engendrée par les exercices ludiques.

## Bibliographie

- Chédotel, F., 2005, « L'improvisation organisationnelle, concilier formalisation et flexibilité d'un projet » (*Revue française de gestion*, 1/2005 (n°154), p. 123-140.
- Eco, U. & Sebeok, A (eds.), 2015, *Le Signe des trois. Dupin, Holmes, Peirce*, Préface de J.-M. Klinkenberg, Liège, Presses Universitaires de Liège.
- Huynh Truc *et al.*, 2009, « Le travail émotionnel qui sous-tend les soins infirmiers: une analyse évolutionnaire de concept », *Recherche en soins infirmiers* 2009/2 (N° 97), p. 34-49.
- Lépine, V. 2013, « Identité professionnelle et professionnalisation des cadres de santé ; le rôle des compétences communicationnelles », (pp. 177-188), dans *Les communications organisationnelles. Comprendre, construire, observer*, dir. P. Alemanno, S. et Parent, B., Paris : L'Harmattan.
- Lépine, V., Martin-Juchat, F., Ménissier, T., 2017, « Renouveler les modèles de la communication et de la coopération par l'improvisation : Org'impro, une recherche-action innovante », revue RESIPROC, *Communication et Professionnalisation*, n°4, p. 162-178.
- Lubart, T., 2012, « Les ressorts psychologiques de la créativité », *Revue économique et sociale*, numéro 4, décembre 2012, p. 13-21.
- Martin-Juchat, F. 2015, « l'atelier de l'imaginaire : les vertiges de l'improvisation », in Conjard, A., Gros, S., Gwiazdzinski, L., Martin-Juchat, F., Ménissier, T., 2015, *L'atelier de l'imaginaire. Jouer l'action collective*, Préface T. Zeldin, Grenoble, Elyas Editions, p. 115-140.
- Ménissier, T., 2016, « Innovation et histoire. Une critique philosophique », *Quaderni. Communication, Technologies, Pouvoir*, dossier « L'innovation dans tous ses états », n°91, Hiver 2016, p. 43-55.
- Puozzo, I., 2013, « Pédagogie de la créativité : de l'émotion à l'apprentissage », *Éducation et socialisation* [En ligne], 33 | 2013, mis en ligne le 01 septembre 2013, consulté le 07 février 2017. URL : <http://edso.revues.org/174>
- De Raymond, J.-F., 1980, *L'improvisation. Contribution à la philosophie de l'action*, Paris, Editions philosophiques J. Vrin.
- Sennet, R., 2013, *Ensemble : pour une éthique de la coopération*, Paris, Albin Michel.

Stiegler, B., 2016, *La société automatique, I. L'avenir du travail*, Paris, Fayard.  
Zarifian P., 2010, *Le Travail et la compétence, entre puissance et contrôle*, Paris, PUF.