

Créativité et diplomatie sont-elles toujours compatibles ?

Marc GOOSSENS, Ir. M.Ph.Sc., membre du Bureau Exécutif de la SEII

Je trouve d'abord, je cherche ensuite.

Claude BERNARD (PICASSO ? COCTEAU ? EINSTEIN ?)

La créativité est une fleur qui s'épanouit dans les encouragements, mais que le découragement empêche souvent d'éclore.

Alex F. OSBORN

La créativité, ça ne s'ouvre pas comme un robinet, il faut l'humeur adéquate.

Bill WATTERSON

La souffrance contraint à la créativité.

Boris CYRULNIK

La créativité individuelle peut-elle séduire l'intelligence du groupe ?

Carl DE SOUZA

L'important est d'être mécontent de fond en comble, car ce mécontentement global est le début de l'initiative qui devient créative à mesure qu'elle mûrit.

Jiddu KRISHNAMURTI

Un diplomate est quelqu'un qui peut vous dire d'aller au diable de telle façon que vous serez impatient de faire le voyage !

Caskie SCINETT

Les diplomates trahissent tout, excepté leurs émotions.

Victor HUGO

La franchise est la meilleure des diplomaties, sans doute parce qu'elle ne fait pas de tort à l'autre.

Ivan TOURGUENIEV

Les diplomates, ça ne se fâche pas, ça prend des notes.

Sacha GUITRY

La diplomatie, c'est l'art de dire « Oh, le joli chien » tout en cherchant des yeux un bâton.

Wynn CATLIN

Un bon diplomate est quelqu'un qui peut égorger son voisin sans que celui-ci le remarque.

Trygve H. LIE

Il peut paraître surprenant de rapprocher – ou d'opposer – ces deux “qualités” que sont la créativité et la diplomatie, mais je vais montrer que, dans les situations où elles apparaissent simultanément, il peut souvent arriver qu'elles ne fassent pas bon ménage.

Bien entendu, je ne parle pas ici de la “grande” diplomatie des relations politiques intra- ou internationales, mais de celle que nous tâchons d'exercer avec plus ou moins de succès dans nos relations interpersonnelles ou dans ce que les spécialistes appellent la dynamique des groupes restreints.

Vue sous cet angle, la diplomatie est une manipulation d'autrui, puisqu'elle amène à lui dire quelque chose qu'on ne pense pas ou à ne pas lui dire ce que l'on pense vraiment de lui.

Pour en comprendre l'origine, je vais me référer – sans entrer dans les détails – aux concepts développés par le pédiatre et psychanalyste britannique Donald Woods WINNICOTT (1896 – 1971), et en particulier à ce qu'il appelle le « **vrai self** » et le « **faux self** » (je me conformerai ici à l'usage des spécialistes francophones, qui conservent le terme anglais « self » pour le distinguer du « Moi » freudien ou lacanien, car le « self » de WINNICOTT englobe à la fois le « Moi » et le « Ça », et même une partie du « Surmoi »).

Le nourrisson vient au monde inachevé, démuni, sans possibilités immédiates de distinguer un intérieur et un extérieur, un moi et un non-moi. WINNICOTT postule que le besoin interne ressenti par le nourrisson lui fait créer, de manière hallucinatoire, un objet subjectif apte à lui apporter satisfaction. Une mère « suffisamment bonne » est à ses yeux une mère qui sent suffisamment bien son nourrisson pour lui présenter l'objet au moment même où celui-ci le crée sur le mode hallucinatoire. C'est ainsi que le nourrisson qui a faim crée un objet subjectif qui puisse apaiser sa faim ; et si, au même moment, la mère lui offre son sein et le lait qui vient le rassasier, il aura l'illusion que c'est son besoin qui a créé ce sein !

Le **vrai self** ne devient qu'en conséquence des réponses répétées de la mère au geste spontané ou à l'hallucination sensorielle du nourrisson ; la réponse maternelle en est la réalisation symbolique. Le geste ou l'hallucination étant ainsi rendus réels, l'enfant peut jouir de sa capacité d'illusion, il peut jouer et imaginer.

Mais il finit toujours par arriver que quelque chose empêche ou retarde la réponse maternelle au geste ou à l'hallucination du nourrisson. Un **faux self** se met alors en place, qui répond à la nécessité d'une adaptation aux objets objectifs et se soumet aux exigences de l'environnement : adaptation et imitation, voire soumission, en sont la spécialité. Ce faux self est donc une défense, une protection du vrai self en réponse à un défaut d'identification de la mère avec son nourrisson. Ultérieurement, le faux self amènera des possibilités de compromis dans la conduite sociale, compromis qui seront remis en question par l'adolescent.

Toutefois, dans l'intervalle qui sépare la formation du vrai self de celle du faux self, un autre phénomène va prendre place. Lorsque l'objet que constitue la réponse maternelle n'apparaît pas immédiatement, l'impulsivité et l'agressivité du bébé vont l'amener à rechercher un objet externe. C'est ainsi que WINNICOTT a introduit la notion d'« **objets transitionnels** », ni au dehors ni au-dedans, qui ne font pas partie du corps de l'enfant, mais qu'il ne reconnaît pourtant pas encore comme faisant partie de la réalité extérieure.

L'ensemble de ces objets transitionnels va former une **aire transitionnelle d'expérience**, à laquelle contribuent simultanément la réalité intérieure et la vie extérieure, et qui constitue la plus grande partie du vécu du petit enfant. Elle subsistera tout au long de la vie, dans le mode d'expérimentation interne qui caractérise les arts, la religion, la vie imaginaire et le travail scientifique créatif.

Ainsi, en résumé de cette première partie, l'enfant – comme plus tard l'adulte – dispose de trois modes de fonctionnement psychique :

1. Le **vrai self**, personnage central inaccessible au principe de réalité, pour toujours silencieux, qui ne communique pas avec le monde extérieur.
2. Le **faux self**, qui est l'interface protectrice du précédent avec le monde extérieur, avec lequel il communique explicitement par l'intermédiaire des diverses formes de langage.
3. Une **aire transitionnelle**, sorte de relais entre les deux précédents, qui du jeu¹ passe à la créativité² et à la vie culturelle.

L'approche de WINNICOTT est en partie semblable à celle que le psychiatre américain Eric BERNE a développée, à peu près à la même époque, avec son Analyse Transactionnelle et ses « Etats du Moi » (Enfant, Parent et Adulte). L'Enfant y est décrit comme ayant deux parties, l'Enfant Spontané, source de créativité, et l'Enfant Adapté, qui peut parfois être Soumis à son Parent. Il n'existe malheureusement pas, à ma connaissance, d'analyse approfondie qui tente de regrouper ces deux approches.

J'en viens maintenant à la créativité chez l'adulte. Quelles sont les conditions pour avoir **un adulte à la fois créatif et capable de plier cette créativité** à la nécessité de déboucher sur quelque chose de constructif lorsqu'il travaille dans une « entreprise » quelconque ? En simplifiant quelque peu, elles sont au nombre de trois :

¹ Au sens du mot anglais « *play* », par opposition à « *game* », qui est une forme structurée du précédent à l'initiative du faux self.

² Pour WINNICOTT, jouer et être créatif vont de pair, car l'enfant – et ensuite l'adulte qu'il va devenir – y fait émerger sa personnalité et donc son vrai self.

- Il faut évidemment qu'il ait un **vrai self suffisamment fort et stable**, puisque c'est celui-ci qui est source, non seulement de créativité, mais aussi d'esprit d'entreprise.
- Il faut aussi qu'il ait développé une **aire transitionnelle suffisamment active**, puisque c'est là que va se dérouler le jeu des constructions mentales hallucinatoires et symboliques qui débouchera sur une idée créatrice³.
- Mais il faut encore qu'il ait un **faux self très particulier**, car :
 - Si le faux self est "faible", l'individu pourra certes être très créatif, mais sa créativité sera "débridée", car il sera incapable de la structurer pour en faire un usage constructif ; nous aurons ce que l'on appelle un « **artiste** ».
 - Si le faux self est au contraire "fort", toute possibilité de créativité sera étouffée par ce que l'on appelle la **résistance au changement**, qui traduit la trop grande difficulté d'une structure mentale rigide à s'adapter à un nouveau paradigme⁴.

Cet adulte devra donc avoir **une sorte de faux self hybride**, ou **composite**, capable d'être à la fois suffisamment faible pour laisser s'exprimer les constructions mentales de son aire transitionnelle et suffisamment fort pour les adapter à un environnement déjà structuré. Inutile de dire que ce type d'adulte est tout à fait minoritaire.

Voyons maintenant **ce qui peut se passer dans un groupe de travail**, en "entreprise", comprenant généralement de 5 à 10 individus. S'il est composé de manière traditionnelle – c'est-à-dire sans chercher à y inclure spécifiquement des individus reconnus pour leur créativité –, il est extrêmement peu probable qu'il comprenne plus d'un individu créatif (le plus souvent, il n'y en aura aucun !). S'il y en a un, la question est maintenant de savoir comment va se dérouler la communication, l'impossible dialogue, entre cet individu créatif et les autres membres du groupe qui ne le sont pas et qui, à moins qu'ils n'aient reçu une formation spécifique à ce propos, manifesteront de la résistance au changement.

C'est ici que **la diplomatie entre en jeu**, puisque c'est généralement à elle que l'on tend à faire appel lorsqu'on doit dialoguer tout en ne partageant pas le même point de vue. Je décrirai ici un processus volontairement typé, à la limite de la caricature⁵, car il est évident qu'il peut se dérouler à divers niveaux d'intensité. La diplomatie va donc être utilisée par les acteurs de la résistance au changement pour s'opposer aux arguments du membre créatif de leur groupe.

Cette diplomatie va utiliser toute la batterie des **artifices du langage**, que la PNL⁶ décrit dans son méta-modèle et qu'il est très difficile, sans un entraînement spécifique, de repérer et de contrecarrer :

1. Les **processus d'omission** : omission simple, omission du comparatif, suppression de l'index de référence et emploi d'un verbe non spécifique.
2. Les **processus de généralisation** : quantificateurs universels, origine perdue, opérateurs modaux.
3. Les **processus de distorsion** : nominalisation, relation de cause à effet non explicite, lecture de pensée et équivalence complexe.

Un autre effet qui peut aussi jouer un rôle en relation avec ce « tir de barrage », c'est le **langage non verbal**, dont tout le monde sait – ou devrait savoir – qu'il joue un rôle très important dans le processus de communication.

³ J'insiste sur le fait que « **être créatif** », c'est **beaucoup plus qu'avoir des idées**. Pour qu'une idée puisse être taxée de "créatrice", il faut qu'elle transgresse un paradigme, c'est-à-dire, si l'on veut, qu'elle débouche sur une proposition qui sorte de l'espace logique dans lequel le problème a été défini.

⁴ N'oublions pas que toute société, ou partie de société, est un **système** et que tout système tend avant tout à créer un mécanisme qui assure sa survie, c'est-à-dire à s'opposer à tout changement qu'il perçoit comme menaçant son existence.

⁵ Mais qui peut se rencontrer plus souvent qu'on a tendance à le croire !

⁶ Programmation NeuroLinguistique.

En effet, dans une situation comme celle que je décris, il peut arriver assez souvent que le langage non verbal démente ce qui est affirmé par le langage verbal. Or, de par sa nature même, le créatif est une personne douée d'une grande sensibilité et il enregistrera de manière généralement subconsciente les "incongruences" entre les deux formes de langage, qui seront automatiquement prises en compte dans ses réactions ultérieures.

Isabelle NAZARÉ-AGA, spécialiste française en psychologie cognitive et auteur de plusieurs livres sur la manipulation ⁷, a écrit : « *Chacun a de droit d'exister avec le système de défense qu'il peut, mais n'a aucun droit de destruction sur autrui* ». Les effets, plus ou moins forts suivant les cas, qu'une **diplomatie de résistance au changement** peut avoir sur l'individu créatif du groupe, sont au nombre de deux :

1. Au premier niveau, un **effet de dévalorisation**, car l'individu créatif qui voit ses propositions, auxquelles il croit fermement, trop systématiquement repoussées par une telle forme de diplomatie, peut se mettre à douter de lui, à penser que c'est bien lui qui n'est pas à la hauteur, ce qui peut le mener au **découragement**, au repli sur soi, voire à la dépression.
2. Mais, à un second niveau, il peut y avoir un **effet de culpabilisation** si l'individu créatif, au lieu de se décourager, **se révolte** contre cette dévalorisation ; car alors, l'émotion provoquée va l'empêcher d'accéder à une juste perception de la réalité, il va « tirer à boulets rouges » sur ses détracteurs, allant même jusqu'à les dévaloriser à son tour, le tout sans aucune diplomatie évidemment ; et ces derniers, convaincus de leur bonne foi et de la justesse des arguments qu'ils avaient initialement avancés, vont accuser notre individu créatif d'être responsable de la zizanie et des disputes que sa révolte aura engendrées !

Dévalorisation et découragement, ou révolte et culpabilisation, le résultat final sera le même : ça en sera fini de notre individu créatif qui, au mieux, ira voir ailleurs si ses talents ne peuvent pas être mieux utilisés.

L'historien britannique Arnold J. TOYNBEE, qui a étudié en profondeur la naissance, le développement et le déclin des 23 civilisations que notre monde a connues dans son histoire, soulignait le fait que c'est lorsqu'une société en crise était confrontée à un défi qu'elle faisait preuve d'une plus grande créativité. Il a certainement raison, mais je crois que ce ne sont pas les individus qui sont plus créatifs à ce moment-là, mais les « autres » qui prêtent une oreille plus attentive aux individus créatifs, parce que les moyens traditionnels se révèlent incapables de résoudre la crise.

Dans une Europe confrontée à une crise économique sérieuse et où l'innovation peut certainement constituer un des meilleurs moyens de s'en sortir, je pense qu'il faut, à tous les niveaux et dans tous les domaines, favoriser autant que faire se peut une prise en compte impartiale des idées créatrices et le développement de celles qui ont une chance d'aboutir.

Bruxelles, le 16 juin 2010

⁷ Qu'on ne me fasse pas dire ce que je n'ai pas dit : sauf cas rarissimes, la manipulation est subconsciente et ne découle en aucune manière d'une volonté délibérée de procéder de la sorte.