

Xavier Lacaze, coach certifié Mediat-coaching et homme d'entreprise, co-auteur d'une série de douze articles (voyage au pays du changement) sur notre site, a souhaité partager à nouveau quelques réflexions. Le thème retenu ce coup-ci traite de l'accompagnement individuel en groupe et du rapport à l'innovation.

DES GROUPES D'ANALYSE DE PRATIQUES AU SERVICE DE L'INNOVATION

L'innovation utopie ou chimère ?

L'innovation fait partie des critères d'évaluation des entretiens individuels d'appréciation dans beaucoup d'entreprises.

Les démarches d'innovation, font elles aussi partie de l'attirail des politiques d'entreprises, pour garder une longueur d'avance sur la concurrence, pour s'assurer d'une différenciation.

Si la nécessité d'innover se conçoit facilement, sa mise en œuvre se heurte souvent à des blocages managériaux.

Les managers sont tout à la fois sommés d'innover et priés de respecter des normes. Contraints de réaliser des économies d'échelle, de massifier des travaux, de standardiser des tâches, de générer des gains de productivité, de respecter des normes, les managers traitent les situations professionnelles dans le cadre de règles acceptables, en limitant la prise de risque.

Des outils classiques inopérants pour l'innovation

Dans ce contexte, l'innovation n'est plus spontanée, elle devient une figure imposée.

Intégrée dans les tableaux de bord, elle fait alors appel aux mêmes processus de management et aux mêmes outils que d'autres politiques. Ici, sont mises en place des démarches de progrès continu, des boîtes à idées, des challenges innovations, des « incentives » ; Là sont fixés des objectifs en EIA, des indicateurs de performance. La prescription sur l'innovation tourne aux injonctions paradoxales : Prenez des initiatives, Ayez des idées, Soyez spontané...

Quelle autre piste pour développer l'esprit d'innovation ?

Innover c'est avant tout sortir du cadre, ouvrir le champ des possibles, adopter un autre regard, une autre écoute, écouter ses sensations, ses intuitions, ses émotions, s'alimenter des autres, accepter l'expérimentation, ...

C'est aussi ne pas s'auto censurer, ne pas tout contrôler, libérer plus que contraindre, ouvrir plus que fermer, multiplier plus que restreindre.

Comment sortir de cette situation : d'un côté limiter les risques en appliquant le connu, de l'autre trouver des solutions originales pour apporter de la nouveauté.

Du temps passé pour un résultat...

Sans être une solution miracle, les groupes d'analyse de pratique constituent une piste non négligeable pour créer les conditions d'un esprit d'innovation dans la résolution des problèmes ou dans l'exercice de son métier.

Le partage entre pairs d'une problématique est régulièrement transformé grâce à l'aide du groupe en solution originale. Le temps consacré à l'expression du problème, permet l'émergence d'un problème plus latent.

Je me souviens autant de ce début de séance sur l'intéressement individuel du personnel à la rubrique « de la carotte et du bâton » qui semblait ne pouvoir trouver de solution dans le groupe que de cette fin de même séance sur l'hypothèse d'un mécanisme de reconnaissance collective novateur. En passant de l'individuel au collectif, le groupe a trouvé une résonance propice à l'inventivité.

Le déblocage de situation « critique » montre la puissance du processus :

- un groupe d'ingénieurs très cartésiens, se trouve bloqué face à une situation où l'irrationnel fait irruption. Faisant toujours plus de la même chose, ils analysent le problème, décortiquent les éléments, élaborent des scénarii. Le groupe piétine, stagne. En leur demandant de dessiner la situation, c'est agir sur et avec le cerveau droit où l'intuition reprend le dessus. Par un accompagnement et un questionnement approprié sur la base du dessin, une solution jusqu'alors inexplorée voit le jour...

- cet autre groupe tout aussi peu à l'aise avec les « sciences molles » éprouve des difficultés managériales. Le dessin ne recevant pas d'écho, un travail sur des métaphores et des hypothèses systémiques permet de donner une dimension supplémentaire. Un travail complémentaire par réalisation de feed back structuré sous forme de trois questions (que ressentez-vous ? quel mot retenez-vous ? quelle image vous vient à l'esprit ?) est l'occasion d'aller plus loin dans les pistes de progrès. Le processus du feed back cadré faisant appel à l'émotion enrichit le partage, développe l'intelligence collective et l'innovation. Peu à peu les difficultés se sont transformées en atout, en développant un management original, singulier et efficace.

Un processus en soi innovant

Quels sont donc les ressorts d'un groupe d'analyse de pratiques qui génèrent de l'innovation ?

- En premier, **les séances s'appuient sur l'exposé, le récit d'une situation réelle**. La personne éprouve une difficulté, se sent engagée et souhaite s'investir dans la résolution. Le groupe est donc ancré dans une réalité, dans l'ici et maintenant. Il ne s'agit ni d'exercices, de ni d'assessment center.

- Contrairement à la formation, au conseil ou autres, **il n'y a pas de jugement sur la situation**, il n'y a pas de modèle, pas de solution à proposer. Les pistes d'évolutions sont la résultante d'une co-construction collective.

- **Le questionnement de l'animateur permet d'élargir la problématique**, de transformer des problèmes en questionnement, d'ouvrir le champ des possibles, de sortir du cadre, d'explorer d'autres terrains (émotion, intuition, imagination, sensation...). Pour cela, l'animateur, en fonction de la situation, fait appel à des pratiques inhabituelles pour le groupe, propices à libérer des potentialités, des compétences en sommeil. L'animateur n'est pas sur le fond mais bien sur le processus. Il agit sans savoir sur la problématique, il sait que le groupe saura et co-construit une solution avec lui. La solution émergente sera d'autant plus innovante que l'animateur n'enseigne rien, il n'a rien à proposer au groupe, il n'y pas de transmission de savoir.

- Par son expérience, **l'animateur travaille en temps réel, il pratique « l'inclusion »**. Aucune séance ne ressemble à l'autre (autre différence de la formation et du conseil).

Il serait prétentieux, en quelques lignes, d'explorer tous les apports des groupes d'analyse de pratique. Les propos ici visent à mieux les distinguer des pratiques de formation, de benchmark, de conseil...

Requalifié de coaching individuel en groupe, l'analyse collective de pratiques peut revendiquer des atouts spécifiques (réponse quasi-personnalisée, développement durable, écologie...).

Le rapport à l'innovation est plus rarement évoqué, et il y a sans doute beaucoup à dire ou à écrire sur le sujet.

*Xavier LACAZE,
Adjoint au Directeur du Management,
d'un grand groupe français pour la région sud.*