

Créativité et santé psychologique

John Shlien

Traduction : Marie-Hélène d'Arifat et Françoise Ducroux-Biass

John Shlien, décédé en 2002, était un proche collaborateur et ami de Carl Rogers. Il a travaillé à l'Université de Chicago, puis à celle de Harvard en tant que *Professor of Education and Counseling Psychotherapy*, avant de prendre sa retraite en Californie.

Résumé

Dans cet exposé donné lors de la Conférence d'automne du personnel de «l'Association américaine du management», en septembre 1956 à New York City¹, l'auteur aborde la question du potentiel créatif de l'être humain et de la richesse qu'il représente pour la société, pour peu que l'on s'occupe de le développer. Il commence par distinguer création et production, avant de présenter les caractéristiques de la personne créative. L'être humain sera d'autant plus capable d'être créatif qu'il est en bonne santé psychologique. Ce postulat est d'abord discuté, avant d'être renforcé par les résultats de la recherche en psychothérapie. Puisque la thérapie permet à des personnes en difficulté de mieux fonctionner, une démarche similaire permettrait sans doute à des personnes fonctionnant sans difficulté particulière de progresser vers une plus grande créativité.

Mots-clés: créativité, personne créative, santé psychologique, croissance, counseling.

¹ Publié in *A collection of the work of John M. Shlien*, 2003, Ross-on-Wye, PCCS Books, pp. 19-29.



La créativité n'est que depuis peu une qualité respectable. Elle a longtemps été considérée avec dérision ou suspicion comme si elle se rapportait à des activités non pratiques et féminines telles que l'art, le bricolage, la cuisine aux herbes – ou qu'elle concernait plutôt des personnes, tels l'inventeur farfelu, le scientifique utopique ou les fous de village. Aujourd'hui, la créativité est considérée comme une qualité utile et désirable. Une grande école d'ingénieurs propose un cours sur la «pensée créative», beaucoup d'universités l'ont incluse dans leur cursus, les industries s'y intéressent²... L'artiste-créateur n'a plus besoin de l'aide d'un riche mécène. Il est largement admiré et bien payé; il se peut qu'il soit mécène lui-même et contribue financièrement à des initiatives comme la mise en place de bibliothèques, de bourses etc.

Pourquoi ce changement? Peut-être parce que, comme l'ont fait remarquer [le sociologue] David Riesman et quelques autres, nous passons en ce moment, idéologiquement et économiquement, de la précarité à l'abondance. Cela veut dire plus de temps libre que nous utilisons en partie pour chercher et pour développer de nouvelles idées. La technologie se développe à une telle vitesse que nous pourrions concrétiser presque n'importe laquelle de nos inventions. Des idées, ce n'est presque que de cela dont nous avons besoin. (Westinghouse a récemment fait de la publicité pour «son corps scientifique» de douze mille personnes: «À votre service. Que voulez-vous qu'ils fassent pour vous?»). L'automatisation, la consommation en hausse, l'augmentation de la production, les changements rapides et l'obsolescence, la communication de masse et la lutte pour un meilleur niveau de vie – tous ces facteurs se combinent et font augmenter la demande pour de nouveaux modèles et de nouveaux produits. La créativité est appelée à avoir un rôle encore plus grand et un sens encore plus large que jamais auparavant.

Dans le domaine de l'industrie, la créativité appliquée devra probablement être induite à partir du sommet de la hiérarchie. D'abord parce qu'actuellement les conditions qui permettent le développement, la reconnaissance et la récompense de l'action créative n'existent généralement

² Lorsque Morris Stein, PhD, professeur de cette université [Chicago, N.d.t.], a ouvert son étude sur la créativité aux chercheurs de la chimie, beaucoup plus de compagnies qu'il ne put en accepter ont posé leur candidature.

qu'à ce niveau. Deuxièmement, il semble plus difficile de trouver du talent chez les cadres ; en conséquence il faut insister sur la qualité. Troisièmement, et c'est le plus important, c'est du haut de la hiérarchie que le ton est donné à ceux qui sont au-dessous. Des résultats créatifs dépendent fortement de l'atmosphère que seul un cadre créatif peut établir.

Nous avons donc besoin d'en savoir bien plus sur la créativité. Qui est créatif? Comment cette créativité peut-elle se développer? Pour ouvrir le débat, nous ferons la distinction entre deux sortes de travail: la *création* et la *production*. Les deux sont utiles. Le même individu peut les combiner à des degrés divers et de telle manière qu'elles ne s'excluent pas mutuellement, même si, dans la pratique, elles s'excluent souvent. C'est sans doute pourquoi la personne dite «pratique» tourne souvent le «créatif» en dérision, le qualifiant de «rêveur» car sur certains plans, il y a entre ces deux personnes de réelles différences. Nous avons tendance à oublier toutefois que rien n'est plus pratique, au sens utilitaire du mot, qu'un bon rêve.

Le travail le plus utile c'est celui de la *production*. On peut augmenter cette production en l'accélégrant. Mais on ne produira que la même chose en plus grande quantité. C'est un travail de routine qu'on peut apprendre en s'entraînant. La *création* au contraire implique nouveauté et originalité. Elle ne s'apprend pas; elle est inventée. Elle s'améliore par expansion. Elle débouche sur d'autres choses qu'elle-même. Et c'est cette dernière distinction, à savoir que la création débouche sur une autre activité, qui permet de mesurer le degré de créativité d'une invention donnée. Et cette mesure est sans doute plus utile que l'apparente complexité de l'invention ou de l'action. La roue, par exemple, est simple (même si certaines civilisations n'y ont pas encore pensé), mais elle conduit à l'engrenage, au véhicule, à la puissance motrice, et à d'autres conséquences qui lui échappent complètement. La gamme des huit notes en musique est moins complexe que la théorie générale de la relativité, ou que l'ordinateur, mais elle ouvre tout autant à un vaste éventail de variations et d'inventions nouvelles. *La mesure importante, en termes de créativité ultérieure, réside dans les conséquences de l'invention initiale, plus que dans la complexité de cette invention.*

Cette même mesure peut s'étendre à la créativité dans le domaine du management. Un leadership efficace s'attachera plutôt à faciliter la créativité dans les branches subsidiaires qu'à établir un système de contrôle et de comptabilité aussi complexe que possible. Une bonne idée instillée par le biais d'une politique d'entreprise ou de l'ambiance de travail pourrait conduire à d'innombrables développements concrets sur un chantier, dans un bureau ou un laboratoire.

– II –

Je vous ai proposé un moyen de distinguer la créativité de la production. Il vaut ce qu'il vaut. Je voudrais vous proposer maintenant quelques caractéristiques susceptibles de définir la personne créative. L'intelligence pure – la mémoire, le raisonnement analytique, etc. – a une valeur importante et aide à résoudre les problèmes de production, mais elle n'est pas le seul élément constitutif de l'approche créative. Pour être créatif, il ne suffit pas d'être intelligent. Les caractéristiques qui suivent sont décrites en termes de théorie, même si elles peuvent être exprimées en termes de mesure et que certaines sont actuellement utilisées, avec des variantes, dans la recherche de sélection. Je voudrais insister sur le fait que la sélection n'est pas le seul, ni même peut-être le principal problème. Certaines techniques vous permettront peut-être de reconnaître des personnes qui sur le moment ont un état d'esprit créatif. Cela ne garantit pas qu'elles vont rester dans cet état ou que «les autres» manquent de potentiel créatif. Le principal problème pourrait être le *développement de la créativité*. Mais, pour le moment, je voudrais vous présenter quelques caractéristiques d'un comportement, d'une attitude ou d'un mode de pensée créatifs.

1. La personne créative est capable de choisir et fait preuve de goût et de discernement. Elle ne choisit pas au hasard entre différentes possibilités avec le vague espoir que «quelque chose en sortira.»

Elle agit à partir d'une impulsion ou d'une hypothèse qui l'oriente vers un but bien défini. Le résultat unique qu'elle obtient ainsi aurait sans doute pu être atteint en combinant mécaniquement, de toutes les façons possibles, tous les éléments en présence. Mais cela aurait produit un nombre presque incalculable de résultats inutilisables. L'acte créatif pourtant fonctionne, et ce précisément parce qu'il n'est *pas* mécanique. Même si le résultat surgit un peu «par hasard», le chercheur créatif sait que cette solution s'inscrit exactement dans le sens de son intuition initiale.

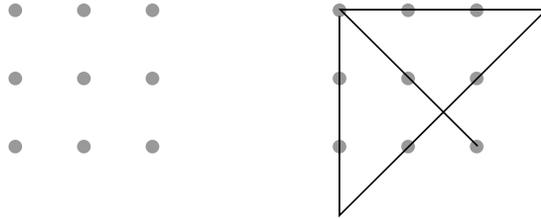
2. Une autre qualité, étroitement liée à celle que je viens de décrire, est si proche de l'essence même de la créativité que la décrire en d'autres termes serait réducteur. Mis à part le fait que l'acte créatif n'est pas mécanique, il n'est pas non plus basé sur une logique rétrospective, celle qu'on utilise normalement. Dans son livre «L'esprit créatif»³, Henri Bergson donne cet exemple: «Prenons la couleur orange. Dans la mesure où nous connaissons

³ N.d.e.: *The Creative Mind*, New York, Philosophical Library, 1946.

le rouge et le jaune, nous pouvons considérer que la couleur orange a quelque chose du rouge et quelque chose du jaune. Mais supposons que la couleur orange est ce qu'elle est alors que ni le jaune ni le rouge ne sont encore apparus dans le monde. L'orange est-il toujours composé de ces deux couleurs?» La logique rétrospective nous conduit à dire qu'une réalité créée dans le présent peut être réduite aux éléments qui dans le passé auraient pu être combinés pour la créer. Ceci est peut-être vrai d'un point de vue analytique, mais ce n'est pas la logique qui a été utilisée au moment de la création. À ce moment précis, sous l'impulsion que l'orange existait, l'expérience qui est faite de cette couleur tient simplement de la sensation, non de la combinaison du rouge et du jaune. Cette sensation est indépendante de ce qui apparaîtra plus tard comme une combinaison des deux couleurs. Et il est vrai que, mis à part le but initial, l'effort aurait très bien pu être mécanique. Quelqu'un aurait pu mélanger le rouge et le jaune sur la roue des couleurs jusqu'à ce que l'orange apparaisse. Si l'orange était reconnu comme ce qui était recherché, il serait alors considéré comme un mélange de rouge et de jaune. Mais cela n'aurait pas été de la créativité. De plus, si l'on regarde en arrière, il semblerait que le rouge et le jaune aient été *inhérents* à la couleur orange dès le moment où l'expérience de cette couleur a été celle d'une simple sensation. *Maintenant*, vous pensez qu'il en est ainsi, mais vous regardez *en arrière*, après l'expérience, alors que je suis justement en train de vous expliquer que la création regarde *en avant*. Si ceci n'était pas vrai, il n'y aurait jamais d'inventions, seulement des découvertes. Cela peut nous sembler ainsi *après* les faits. Pourtant, le plus important se passe *avant* les faits. Pour pouvoir établir ces faits, la logique à ce moment-là porte en elle la conviction que la nouveauté peut vraiment émerger. C'est comme le saut des quanta en physique, dont on ne peut prévoir le résultat, même si on peut le comprendre après qu'eut lieu la combinaison de certains éléments à un certain niveau d'énergie. Cette logique sous-entend que l'inventeur agit comme s'il était vraiment convaincu que quelque chose de vraiment nouveau pouvait émerger.

3. Le mode de pensée créatif opère en dehors des limites évidentes d'un problème donné. Cela demande un sens de liberté qui permet à la personne d'envisager le problème avec son imagination. La pensée créative a été définie comme «la capacité de détruire les anciennes attitudes pour laisser la place à de nouvelles». L'intelligence peut proposer des alternatives. La créativité leur fait de la place. Ce principe est bien illustré par le jeu de société qui consiste à tracer quatre lignes droites en continu pour relier neuf points

disposés d'une certaine façon, et ce sans jamais repasser au même endroit. La seule façon d'y arriver est «de sortir du champ» en brisant le rectangle sous-jacent.



4. Une autre qualité peut être illustrée par le problème des six allumettes posées sur une table. Il s'agit de former quatre triangles équilatéraux dont le côté a la longueur d'une allumette. À plat, en deux dimensions, ceci est impossible. Mais si on met debout le tripode, la base constitue le quatrième triangle. Et cela ajoute *une autre dimension au problème*. Dans cet exercice, la solution apparaît immédiatement, lorsqu'on ajoute la troisième dimension. D'autres types de problèmes ont beaucoup de dimensions et il s'agit de trouver les dimensions supplémentaires. Dans les problèmes d'ordre spatial l'addition de la troisième dimension semble simple, pourtant plusieurs siècles se sont écoulés avant que la perspective n'apparaisse dans les œuvres d'art. Einstein a introduit une quatrième dimension que peu de gens comprennent, et avec laquelle encore moins de gens raisonnent. Introduire une nouvelle dimension n'est pas une petite affaire.

5. L'adulte créatif a souvent une histoire balisée d'expériences créatives, en partie parce que les talents particuliers comme la musique, l'imagination, ou encore certains facteurs d'intelligence se développent en général pendant les premières années de la vie. Ces qualités se sont peut-être déjà exprimées et ont été reconnues. La personne chez qui ces qualités ont été reconnues se voit déjà comme quelqu'un qui n'a pas peur des situations nouvelles, trouve des solutions, pose des actes originaux. Cette confiance en soi fait toute la différence – si bien que, de deux personnes ayant un potentiel égal, celle qui a une image positive d'elle-même produira sans doute plus rapidement un travail original.

6. Même si elle a confiance en ses capacités, la personne créative reste respectueuse du problème, elle reconnaît les limites de son pouvoir conscient qui ne peut pas toujours imposer une solution au problème. À un certain point (au stade de l'incubation), elle traite le problème comme s'il «avait une

vie propre» par laquelle, en son temps et à travers ses systèmes de pensée autonome et subliminal, il arriverait à la solution. Elle peut travailler d'arrache-pied, mais viendra un moment où elle laissera les choses se faire. Edison dit que le génie c'est «90% de transpiration et 10% d'inspiration»; mais cette dernière fraction en *fait* partie. Des réponses surgissent subitement, comme des illuminations inattendues. En montant dans l'autobus, «Eureka!», le chimiste voit surgir l'image des noyaux de benzène; le mathématicien sort d'un profond sommeil et il écrit la formule qu'il cherche depuis des mois. Ce qui caractérise l'attitude créative, c'est à la fois le respect pour le problème en tant que tel et le respect du chercheur pour lui-même, lui qui a choisi le problème mais ne peut en forcer la solution.

7. La personne créative recherche la différence. Ce qui ne veut pas dire qu'elle soit exagérément excentrique, exubérante ou rebelle mais qu'à un moment donné, elle soit capable d'affronter une certaine solitude pour garder foi en elle-même. Comme dit Brewster Chiselin⁴: «Le formaliste fidèle n'a aucune chance de créer quoi que ce soit». L'imitateur, avec lequel il peut être confortable ou même flatteur de travailler, ne peut tout simplement pas créer. L'inventeur ne peut pas se contenter d'imiter.

8. Enfin, le créatif possède une «imagination libérale» – la capacité d'avoir à l'esprit deux idées contradictoires en même temps. Ce qui signifie qu'il pourrait avoir, au même moment, deux cadres de référence, le sien et un autre; qu'il éprouverait consciemment, et très précisément, des «sentiments mélangés» – amour et haine, respect et mépris – envers une seule personne ou un seul objet; cela pourrait impliquer qu'il doive mettre en balance des théories contradictoires avant d'oser les expériences cruciales. La lumière s'explique-t-elle par la théorie ondulatoire ou par la théorie corpusculaire? Est-ce que la gravité tire ou est-ce qu'elle pousse? (Elle pousse!)

– III –

J'ai commencé ici par faire la distinction entre deux types de travail: le travail de production et le travail de création. J'ai ensuite essayé de vous donner quelques exemples de la diversité des traits qui permettraient de reconnaître une personne créative. Il y a encore une autre différence. Celle qui suit répond à l'un des deux types de motivation humaine. Maslow a

⁴ N.d.e.: Chiselin, B. (1963). *The Creative Process*. New York: Mentor Books.

établi une différence entre les *besoins de déficience* et les *besoins de croissance*. Les besoins de déficience sont des besoins vitaux, nécessaires pour l'auto-préservation et le maintien en bonne santé – par exemple, le besoin de nourriture, d'eau, de vitamines, de reconnaissance sociale et d'estime de soi. Si ces besoins ne sont pas satisfaits, l'être humain est un animal souffrant. Pour éviter cette souffrance, l'homme fait un travail productif. Il gagne sa vie. Presque tout le travail est de cette nature, et obéit à ce motif. Dans une culture de pauvreté, c'est ce qui tend à se passer. Lorsqu'on meurt de faim, on mange ce qu'on trouve pour se maintenir en vie. Mais lorsque les besoins de déficience sont comblés, un autre type de besoins se manifeste. Ce sont les besoins de croissance et c'est de là que naît le travail créatif. Dans une culture d'abondance, les hommes bien nourris mangent plus qu'à leur faim, inventent une cuisine élaborée et établissent des programmes de nutrition équilibrée. Lorsque la subsistance et la sécurité sont toutes les deux également garanties, les personnes se mettent à la recherche d'expériences nouvelles. Pourquoi le confort ne conduit-il pas simplement à la paresse? (Certains pensent d'ailleurs qu'il le fait⁵.) *Parce que l'homme est poussé vers une expérience nouvelle*. Plus une personne est en bonne santé, plus cet élan sera fort et plus les motifs de croissance influenceront son comportement. Ceci est un point important. On entend souvent dire que «les personnes les plus créatives sont aussi les plus névrosées», comme si créativité et névrose étaient liées. Même si cette idée est moins à la mode maintenant⁶, les théories de compensation et de sublimation ont laissé beaucoup de traces, et certains conseillent même à l'artiste de cultiver sa névrose; ils croient que le bègue devenu grand orateur l'est devenu justement *parce qu'il* bégayait. Je crois très sincèrement que, lorsque névrose et créativité cohabitent, la créativité se développe malgré la névrose et non pas à cause d'elle.

⁵ Les termes «riche paresseux» et «vache repue», par exemple, signalent les dangers du confort. C'est la «psychologie de la baignoire», c'est-à-dire que «si vous donnez une baignoire à certaines personnes elles y mettront leur charbon». Un nouveau confort peut certes conduire à une relaxation proche de la léthargie mais il conduit éventuellement au développement d'une énergie qui *cherche* à s'exprimer. En fait l'action à laquelle nous donnons de la valeur, parce qu'elle apparaît comme une réponse au stress, a pour fondement l'énergie qui se constitue pendant le repos. En conséquence le confort est toujours le résultat de l'action. Sans faire l'apologie de la richesse ou de la stupidité je désire faire remarquer qu'il y a des «pauvres paresseux» qui sont plus déprimés que motivés par la pauvreté et que la plus acerbe des vaches mécontentes n'est ni plus brillante ni plus inventive qu'une vache repue – simplement elle ne donne pas de lait. Seuls ceux qui ne sont pas sûrs de vraiment pouvoir compter dessus prennent le confort pour de l'indolence.

⁶ Cette question été brillamment traitée par deux des meilleurs critiques littéraires américains: Edmond Wilson dans *The Wound and the Bow (L'arc et le blessé)* [University Books, 1961] et Lionel Trilling dans son essai *Art and Neurosis (L'art et la névrose)* [Doubleday Anchor, 1953].

On croit aussi que la privation conduit à la créativité. À ce propos il y a le mythe romantique de l'artiste dans sa mansarde. «Tu dois souffrir pour pouvoir créer». Donc, quelques prétendus artistes habitent dans des mansardes, vivent de pain et de vin rouge et attendent. Mais il ne se passe pas grand-chose sauf que leurs dents se gâtent. Par ailleurs, les pyramides et le Taj Mahal ont été conçus dans des palais, et une grande partie de la science occidentale a été développée par des gentilshommes de la haute bourgeoisie anglaise. L'originalité et l'ingéniosité semblent issues du bien-être.

On dit aussi que la créativité se manifeste lorsqu'on est soumis à une certaine pression. «La nécessité est la mère de l'invention». Si cela veut dire que les gens ne créent que soumis à des pressions extérieures, c'est une erreur. Il est vrai que les soldats creusent de bonnes tranchées sous le feu de l'ennemi, et que les galériens rament plus vite sous le fouet, mais mis à part dans les contes de fées, où un coup de baguette change la paille en toile d'or, on n'a jamais entendu dire qu'une grande création ait été réalisée sous la menace d'une grave punition ou même de la mort. Les gens ne peuvent être créatifs que par besoin de croissance personnelle, sous l'impulsion d'une puissante motivation intérieure, jamais sous la contrainte de menaces extérieures. Lorsqu'un cheval franchit un obstacle, il le fait, croyez-le ou non, parce que le bond qu'il contient dans ses flancs veut sortir, s'exprimer. Cela vous semble bizarre? Considérons une autre alternative. Pourquoi le ferait-il? À cause de la haie? C'est impossible, ou bien n'importe qui pourrait franchir un quelconque obstacle sur présentation d'un stimulus. L'obstacle est une estimation, un défi, or le cheval pourrait sauter même s'il n'y avait pas d'obstacle, et d'ailleurs il le fait souvent. Le problème, c'est que nous considérons généralement son saut en fonction de l'estimation de l'obstacle, qu'il s'agisse d'une haie ou de quelque chose d'autre, et qu'à tort nous considérons l'obstacle *comme étant le motif*. La créativité ne peut naître ni de la névrose, ni de la privation, ni de la nécessité. La production peut être forcée, et souvent elle l'est, mais la création ne peut s'exprimer qu'à partir de ressources saines qui libèrent notre motif de croissance intérieure. Carl Rogers l'exprime clairement et avec conviction :

La source principale de la créativité semble être cette même tendance dont nous découvrons la présence profonde – et que nous décrivons comme la puissance curative en psychothérapie – cette tendance de l'homme qui le pousse à s'auto-actualiser, à devenir son potentiel [...] L'individu crée d'abord parce que cela lui apporte de la satisfaction, parce qu'il sent que cette attitude est auto-actualisante (Rogers, 1961).

– IV –

J'ai essayé de donner les caractéristiques du travail créatif, et d'établir que la santé est un prérequis pour les motifs de croissance menant à la créativité. Je parle ici de santé psychologique et je voudrais proposer l'idée que le counseling⁷ permet d'améliorer cette santé psychologique.

La connaissance de la santé psychologique en est encore à ses débuts, mais depuis quelque temps elle est redéfinie en termes positifs. Ceci est nécessaire, car la santé, c'est bien plus que l'absence de maladie. Lorsqu'un homme est « remis sur pied », la douleur qui le paralysait a disparu et il peut marcher. Mais est-ce cela la santé ? Non, la santé a à voir avec la possibilité de courir, sauter ou encore faire d'autres choses difficiles à décrire. Ainsi une description positive de la paix signifierait bien plus que la « fin de la guerre ». Il est assez facile de décrire les faits concrets de la maladie, du dysfonctionnement, du handicap ou de la mort. C'est bien plus difficile de décrire l'éventuel idéal apparemment abstrait d'une vie saine⁸. Cependant ce dont nous avons besoin c'est de connaître les caractéristiques des personnes en bonne santé et compétentes, afin d'avoir des buts positifs. Apprendre à définir la santé psychologique en termes de ce qu'il nous faut atteindre, plutôt que de ce que nous voulons éviter, aura un impact particulier dans le champ du counseling et de la psychothérapie et de leurs applications à l'industrie. La psychothérapie pourra alors cesser d'être considérée comme quelque chose de « honteux » pour « personnes malades seulement ». Déjà, nous admettrons que nous sommes tous plus ou moins malades selon les moments et, à la longue, la catégorie de « personne malade » n'existera plus. Nous comprendrons aussi autre chose : si les savoir-faire utilisés en counseling psychologique peuvent libérer les capacités constructives des personnes en dysfonctionnement afin que celles-ci

⁷ N.d.t. : dans la tradition rogérienne anglo-saxonne, les termes counseling (ou counselling) et psychothérapie ont la même signification. Ils sont interchangeable. Toutefois, lorsqu'il s'agit de l'application des principes de la psychothérapie rogérienne à des domaines autres que la psychothérapie, l'expression utilisée sera parfois celle de « counseling psychologique », à ne pas confondre avec l'expression française : « conseil psychologique ».

⁸ Ce n'est pas seulement la psychologie mais l'ensemble de la science sociale qui a été bloquée par la focalisation sur la pathologie, le dysfonctionnement, la désorganisation. Outre les raisons données ci-dessus, il en existe trois autres qui sont moins contraignantes. D'abord, la maladie est « un problème ». Ce n'est pas de cette façon que la santé réclame notre attention. Ensuite, c'est dans les hôpitaux, ou dans les prisons, qu'est centralisée l'étude du dysfonctionnement ; la personne libre et en bonne santé n'est pas un sujet d'intérêt pour l'homme. Troisièmement, il y a chez le scientifique social une curiosité morbide, ce qui fait que la littérature abonde en études sur la prostitution, la délinquance, la névrose, le conflit social, etc.

aient une santé plus saine, cette même aide devrait être disponible à toute personne en bonne santé qui fonctionne plutôt moins bien que *pleinement*. Si jamais nous options pour des buts de santé positifs, nous nous soucierions moins de savoir où commence la personne et nous attacherions davantage à déterminer comment atteindre la fine pointe recherchée des buts positifs.

Un des aspects de la santé psychique est l'estime de soi. Elle est généralement considérée comme une condition sous-tendant l'état d'autonomie qui génère un comportement productif ou créatif. Je voudrais ici faire appel à des recherches faites sur cet aspect particulier de la santé. Je n'ai pas le temps d'entrer dans les détails du counseling, sur ce qu'il est ni comment il est pratiqué. Sachez simplement que le counseling n'a rien de bizarre ni de mystérieux. Le counseling essaie de fournir de manière relativement pure certaines des conditions qui favorisent l'épanouissement de la santé et que l'on trouve dans bien des aspects de la vie – là où toute bonne relation humaine offre sécurité, compréhension, sincérité et chaleur humaine. S'il n'en était pas ainsi, si nous ne faisons jamais l'expérience de telles relations en beaucoup de circonstances, nous serions tous dans un triste état. Il est maintenant prouvé que l'aide de praticiens bien formés est efficace. Mais Thomas Gordon⁹ m'expliquait récemment qu'il était arrivé à d'excellents résultats dans une industrie de la côte ouest où un travail de counseling avait été réalisé avec la participation de toute l'organisation. De surcroît, le travail n'avait pas été fait (pour la plus grande part) par des professionnels mais par les dirigeants eux-mêmes, après quelque formation. Voilà une expérience très forte et passionnante!

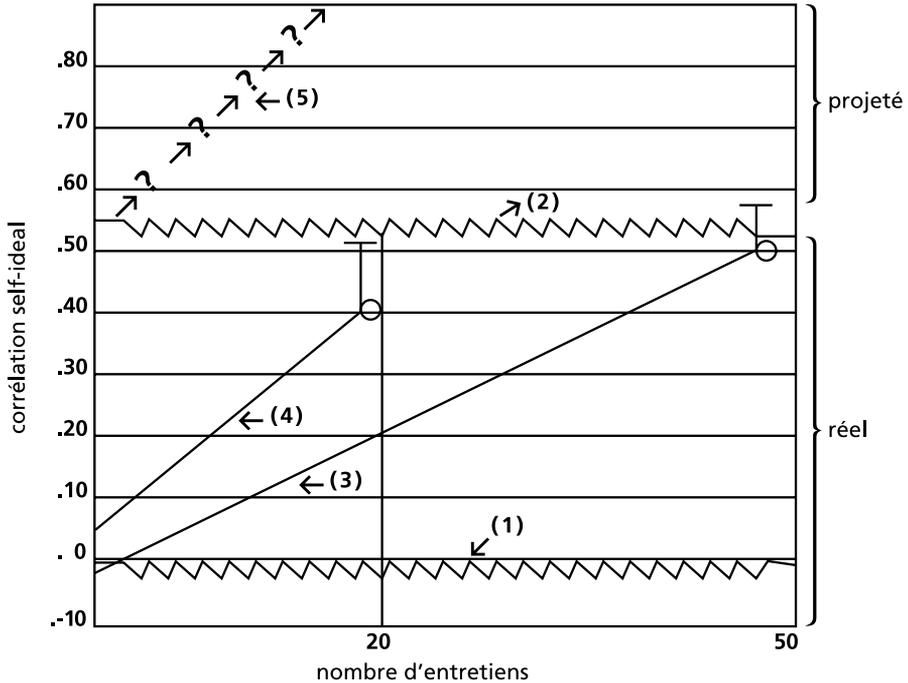
Les résultats que je voudrais présenter sont illustrés dans le tableau ci-contre.

Cette recherche concerne la croissance de l'estime de soi ainsi qu'elle a été mesurée par un outil appelé la «*corrélacion self-idéal*».

Cette échelle et plusieurs autres sont décrites dans le livre de Rogers et Dymond, *Psychotherapy and Personality Change* (1954)¹⁰, ouvrage primé l'an dernier par l'«*American Personnel and Guidance Association*». Nous avons déjà vu que l'estime de soi est essentielle à la santé psychologique. Nous pouvons voir ici comment l'estime de soi est modifiée par le counseling

⁹ N.d.t.: Psychologue américain internationalement connu, auteur de plusieurs ouvrages parus en français, dont *Parents efficaces: une autre écoute de l'enfant*, Paris, Marabout, dernière édition mars 2008.

¹⁰ N.d.t.: en français *Psychothérapie et changement de la personnalité*, non traduit.



et réfléchir à ce que cela implique. Les nombres sur la gauche indiquent le degré d'estime de soi sur une échelle allant de zéro à .80 ou .90. L'axe du bas indique le nombre d'entretiens, de zéro à cinquante. Toutes les lignes représentent la composition moyenne d'un groupe (c'est-à-dire à peu près vingt personnes). Les deux lignes en zigzag – du haut et du bas – représentent les véritables groupes contrôle qui ont été soumis au test mais n'ont bénéficié d'aucun counseling, puis ont été retestés. La ligne 1 indique le score moyen d'un groupe de demandeurs d'aide. Ces personnes ont été évaluées lors de leur demande d'aide puis ont dû attendre soixante jours, sans recevoir d'aide, avant d'être évaluées à nouveau. Le score moyen du groupe est de zéro (-.01 pour être exact), c'est-à-dire le même aux deux évaluations. La moyenne de ce groupe ne change pas sans counseling. On peut dire que les personnes appartenant à ce groupe sont «improductives», dans le sens qu'elles présentent le genre de problèmes suivants : elles sont incapables d'étudier si ce sont des étudiants, de gérer leur famille si ce sont des femmes au foyer, de fournir le travail demandé si ce sont des travailleurs et ainsi de suite.

La ligne 2 illustre les résultats d'un groupe qui ne demande *pas* de thérapie. C'est le groupe contrôle dit «normal». Pour autant qu'on sache,

on peut dire que ces personnes sont «productives», c'est-à-dire qu'elles sont capables d'étudier, de travailler, de vivre dans un confort social modéré. Apparemment, en moyenne, ces personnes ne changent pas non plus entre les deux évaluations. Le score moyen est d'abord de .53, puis de .54. Ces groupes 1 et 2 (qui diffèrent l'un de l'autre de façon significative au-delà du niveau .01) définissent de façon empirique la direction du mouvement que nous aimerions voir comme résultat d'un counseling efficace.

La ligne 3 représente un groupe dont l'évolution a été considérée comme un succès par d'autres moyens d'évaluation. Ce groupe a été évalué à nouveau quelques mois après avoir bénéficié d'une cinquantaine d'heures de counseling; on peut voir qu'il atteint alors un score moyen de .55, c'est-à-dire presque identique à celui du groupe contrôle dit «normal».

La ligne 4 illustre les résultats d'un autre groupe qui avait fait une demande de counseling, mais n'avait bénéficié que de vingt heures d'entretien seulement. Le même genre de changement a pu être constaté, à savoir un score de .52 lors de l'évaluation qui eut lieu quelques mois après la fin des entretiens de counseling.

D'après ces mesures, il est évident qu'un counseling réussi aide à commencer un processus au cours duquel les individus classés au niveau «improductif» sont passés au niveau «productif» et que ce mouvement a pu être accompli après seulement vingt heures d'entretien, soit à peu près la moitié des heures d'une semaine de travail.

La ligne 5 en haut de la charte est une projection que j'ai ajoutée qui nous conduit à la question suivante: si le counseling peut aider une personne à passer d'un stade improductif à un stade productif, est-ce que le même genre d'accompagnement pourrait aider un groupe déjà productif à atteindre le niveau créatif? Si la créativité provient de la bonne santé psychologique, pourquoi ne pas viser directement la créativité plutôt que se limiter à la productivité? Cette notion est illustrée par l'hypothétique ligne 5 qui assume que l'on peut commencer le travail avec, disons, un groupe de dirigeants d'entreprise ayant décidé de mettre à profit l'expérience du counseling, non parce qu'ils sont «malades» – j'ai essayé de mettre en évidence que ce mot n'avait que peu de sens pour nous – ni parce qu'ils fonctionnent d'une manière improductive, mais parce que cela pourrait les aider à devenir aussi plus créatifs. Ce groupe pourrait-il passer de «normal» à «subnormal»? C'est la prochaine question de recherche. Elle est actuellement prise en compte par le Centre des Relations Industrielles de l'Université de Chicago dans le cadre d'un éventuel programme de formation continue pour cadres supérieurs. Toutefois une question préalable se

posera: «Est-ce que le score d'estimation de soi de la personne créative est aussi élevé que nous l'assumons ici?» Nous ne le savons pas encore, mais si nous nous basons sur ce qui a été dit jusqu'ici, il devrait l'être.

D'autre part, pourquoi les personnes qui ont commencé à zéro et ont presque atteint le haut de la charte, n'ont-elles pas évolué jusqu'au niveau «créatif»? En fait, certaines y sont arrivées, mais moins que la moyenne d'entre elles. Je pense aussi que cela dépend du but fixé ou du potentiel de ressources au départ. Peut-être celles qui sont improductives au départ se fixent-elles comme objectif de *devenir* productives, et s'arrêtent-elles lorsqu'elles atteignent cet objectif? Il y a encore beaucoup de questions auxquelles il faudra répondre à l'avenir. L'index d'estime de soi utilisé dans le schéma ci-dessus n'est peut-être même pas approprié à cette nouvelle recherche. Ce qui est important, c'est que le counseling *soit* l'outil approprié et que ses résultats puissent être constatés.

Je pense qu'à l'avenir, d'ici une dizaine d'années, on aura trouvé une méthode pour identifier les personnes créatives et les aider à se développer. Pour terminer, au lieu de résumer, je voudrais plutôt vous faire une suggestion personnelle. Si ces méthodes deviennent accessibles et que, en tant que dirigeant, vous vouliez trouver ou développer une équipe créative, peut-être devriez-vous être créatif vous-même. Je ne veux pas, par là, être sarcastique ou provocant, mais ce *sera sans doute nécessaire. Vous devrez créer une ambiance qui facilitera le travail de votre équipe. C'est un acte créatif en lui-même. Sinon vous risquerez de perdre cette équipe et vous serez déçu. De plus, si vous ne vous sentez pas créatif vous-même, votre équilibre psychologique risquera d'être menacé par les activités des personnes créatives autour de vous. Il est donc important de penser à employer des personnes créatives, mais il est peut-être plus sage de vous efforcer d'abord à être créatif vous-même.*

Références

- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rogers, C. R. & Dymond, R. F. (1954). *Psychotherapy and Personality Change*. Chicago: University of Chicago Press.