



Publié le 26 juin 2010

## **Un cas, une analyse : brain storming façon Disney chez les chercheurs**

" Histoire de coaching " vous propose, à travers l'étude d'un cas concret rencontré par un coach, de mieux cerner la démarche de ces professionnels de l'accompagnement. Étienne Roy expose ici le cas d'une équipe d'un centre de recherche dont le patron a décidé de lancer une réflexion sur les grands projets pour les cinq ans à venir.

**LA DEMANDE : le directeur d'une unité de recherche veut partager avec son équipe sa vision de l'avenir.**

Pour répondre à une obligation institutionnelle, le directeur de l'unité de recherche doit présenter dans les trois mois un projet porté par le collectif devant des instances d'évaluation. L'équipe comporte une cinquantaine de chercheurs qui travaillent en équipes thématiques, composées chacune de deux ou trois chercheurs.

Il se fait une représentation assez claire de là où il veut emmener son équipe, mais se demande comment celle-ci va réagir, comment s'y prendre pour qu'elle s'approprie sa vision et l'enrichisse. Il a l'intuition qu'il va rencontrer de la résistance face à des chercheurs indépendants d'esprit. Certains sont plutôt dans la même mouvance que lui, d'autres sont plutôt critiques mais tous ont de l'énergie pour faire avancer les choses. L'enjeu est donc autant managérial que scientifique.

Le processus envisagé par le directeur quand il me consulte consiste en un séminaire où chaque équipe thématique travaillerait sur un projet pour son propre avenir puis où l'ensemble de l'équipe élaborerait un projet collectif à partir de tous les projets.

## **L'OEIL DE L'INTERVENANT : trouver le bon processus**

Compte tenu des antagonismes existants au sein de l'équipe – évoqués par le directeur en début d'entretien - et de la description faite d'un groupe fonctionnant plus comme une collection d'individus que comme une équipe, je fais l'hypothèse qu'avec ce type d'organisation le risque est de passer beaucoup de temps à essayer d'élaborer un consensus " mou " et d'exacerber les antagonismes.

Je propose donc au directeur de l'unité de recourir à un processus créatif, qui parte de l'explicitation du travail qu'il a déjà réalisé sur l'avenir de l'unité pour laisser ensuite son équipe réagir sur sa vision selon des modalités parfaitement définies au préalable pour que tous les talents puissent s'exprimer et enrichir collectivement le projet.

## **DES SOLUTIONS : créativité, critique et réalisme...**

La session de travail a commencé par une intervention du directeur dressant le cadre du résultat attendu : élaborer un projet collectif de recherche pour l'unité. Il a présenté sa propre vision et l'équipe a commencé à réagir : " on n'y arrivera jamais ", " t'aurais pu aller plus loin", " et maintenant, concrètement, qu'est-ce qu'on fait ? "...

J'ai alors incité le groupe à prendre conscience de la nature des positions de chacun par rapport à l'exposé du directeur d'unité, et à identifier ce qui pouvait relever d'un comportement cherchant à renforcer la construction " créative " de la vision, d'un comportement " critique " pointant les failles et difficultés ou d'un comportement visant à transformer cette vision en actions " réalistes " immédiates. Autant de réactions habituelles et enrichissantes à une nouvelle vision.

Chacun a su s'y reconnaître en partie, et nous avons proposé d'utiliser les différents talents " créatif ", " critique ", " réaliste ", en les amplifiant, et non pas en les neutralisant, et cela en permettant à chacun d'explorer ces trois registres afin d'enrichir collectivement la vision initiale.

## **De nouveaux espace-temps façon Disney**

Pour cela, j'ai suggéré à l'équipe de chercheurs de se donner environ 2 heures pour appliquer ce que pratiquait Walt Disney : plutôt que de laisser les trois types de talents, collectifs ou individuels, s'exprimer dans la même salle et dans le même temps, il suffit de les séparer dans des espaces-temps différents pour les amplifier, de telle sorte que toute l'énergie créative individuelle et collective du premier groupe vient enrichir la vision, toute l'énergie critique du deuxième groupe analyse cette vision pour pointer des zones d'imperfection, et toute l'énergie pragmatique du troisième groupe identifie ce qui doit être mis en œuvre concrètement en premier lieu.

## **Des règles strictes**

Après l'accord du groupe sur cette proposition, trois espaces distincts ont été créés dans la salle de réunion : un espace " créatif ", un espace " critique " et un espace " réaliste ". En fonction de l'humeur du moment et des talents avérés de chacun, les membres du groupe se sont répartis en trois sous-groupes égaux pour travailler, en respectant la règle

suivante : quand je rentre dans l'espace du " créatif ", je ne fais qu'enrichir de façon créative la vision qui m'a été proposée, quand je me déplace dans l'espace du " critique ", je ne pointe que ce qui m'apparaît comme des dangers, des écueils, des obstacles potentiels et, enfin, quand je vais dans l'espace du " réaliste ", je ne cherche qu'à identifier les actions à mettre en oeuvre à très court terme pour que cette vision puisse devenir une réalité.

## **Une vision vraiment partagée**

Les groupes ont tourné dans les différents espaces, de telle façon que chaque acteur a pu réagir selon les trois modalités, et enrichir les productions.

Enfin, les productions réalisées dans chacun des espaces ont été synthétisées en 3 points clés : les trois idées clés pour enrichir la vision, les trois points de vigilance, les trois actions à enclencher. Dans un dernier temps, les acteurs ont restitué en grand groupe ces éléments de synthèse pour aboutir ainsi collectivement à une nouvelle vision partagée.

## **REPÈRES : L'approche " Disney "**

Cette approche a été modélisée par Robert Dilts, enseignant, consultant et spécialiste des outils de la PNL (Programmation Neuro- Linguistique), qui a travaillé sur un certain nombre de génies, dont Mozart, Freud et Walt Disney. Ses travaux ont mis en lumière la pratique des studios de Disney, à savoir la spécialisation des espaces pour permettre aux intervenants d'être dans l'amplification d'une seule énergie afin que les trois énergies ne se neutralisent pas.

Principal intérêt de cette approche : chaque personne peut s'exprimer en tant que " rêveur " (ou " créatif "), " critique ", " réaliste " (et peut donc " tout dire "), et les trois synthèses sont élaborées à partir des propositions de l'ensemble du groupe, ce qui permet de renforcer certains points et d'être attentifs sur d'autres, de mettre en place un plan d'action, mais surtout d'obtenir en très peu de temps un haut niveau d'enrichissement et d'appropriation de la proposition initiale. Il est, bien sûr, indispensable que le dirigeant laisse carte blanche à son équipe pour critiquer et enrichir sa vision.

Pour en savoir plus : Robert Dilts, Mozart et Disney, Éditions Desclée de Brouwer, collection " Stratégies du génie ", Paris, 1995.

Robert Dilts, Modéliser avec la PNL, Interéditions-Dunod, Paris, 2004.

Catherine Lainé, Emmanuel Portanéry, Étienne Roy, Révélez vos talents de leader, Éditions ESF, Paris, 2003, rééd. 2007

Etienne Roy