

# Devenez Créatif!

Non, la créativité n'est plus seulement l'affaire des artistes et des publicitaires. Elle est à la portée de tous, et elle peut faire avancer votre entreprise, votre équipe et votre carrière.

par Jean-François Parent

Qu'ont en commun le Cirque du Soleil, General Electric, Toyota et La Maison Simons? Si vous avez répondu que ces entreprises dominent leur marché ou, qu'à tout le moins, elles mènent la vie dure à leurs concurrents, vous brûlez. La bonne réponse, c'est que ces entreprises misent sur la créativité, cette faculté qu'ont les individus et les organisations à innover face à la concurrence. L'imagination, la capacité d'apporter de nouvelles solutions aux problèmes, la volonté de toujours améliorer leurs produits et leurs procédés : voilà leur marque de commerce.

Bien sûr, la créativité est l'activité principale du Cirque du Soleil. Mais l'innovation la plus déterminante de cette entreprise n'émane pas de *Saltimbanco*, d'*Allegria* ou de *Ô*. Pour réinventer le cirque, Guy Laliberté, le fondateur, a utilisé une recette toute simple. Quelle est-elle? « L'autonomie des créateurs. Il imposait une seule contrainte : celle de produire un spectacle différent », explique Laurent Lapiere, titulaire de la

Chaire de leadership Pierre-Péladeau à HEC Montréal.

Voilà une bonne nouvelle ! Vue sous cet angle, la créativité n'est plus l'apanage des artistes et des publicitaires, mais de tous les types d'entreprises, de leurs gestionnaires comme de leurs employés. On trouve aujourd'hui des références à la créativité dans un nombre grandissant de domaines, et parfois là où on le soupçonnerait le moins. Le rapport de la Commission d'enquête américaine sur les événements du 11 septembre 2001 évoque, par exemple, « le manque d'imagination créative des services secrets » ! La créativité figure maintenant au programme des écoles de gestion, qui proposent des cursus faisant appel aux artistes (voir notre article « Pour ou contre le MBA ? » paru en octobre 2005).

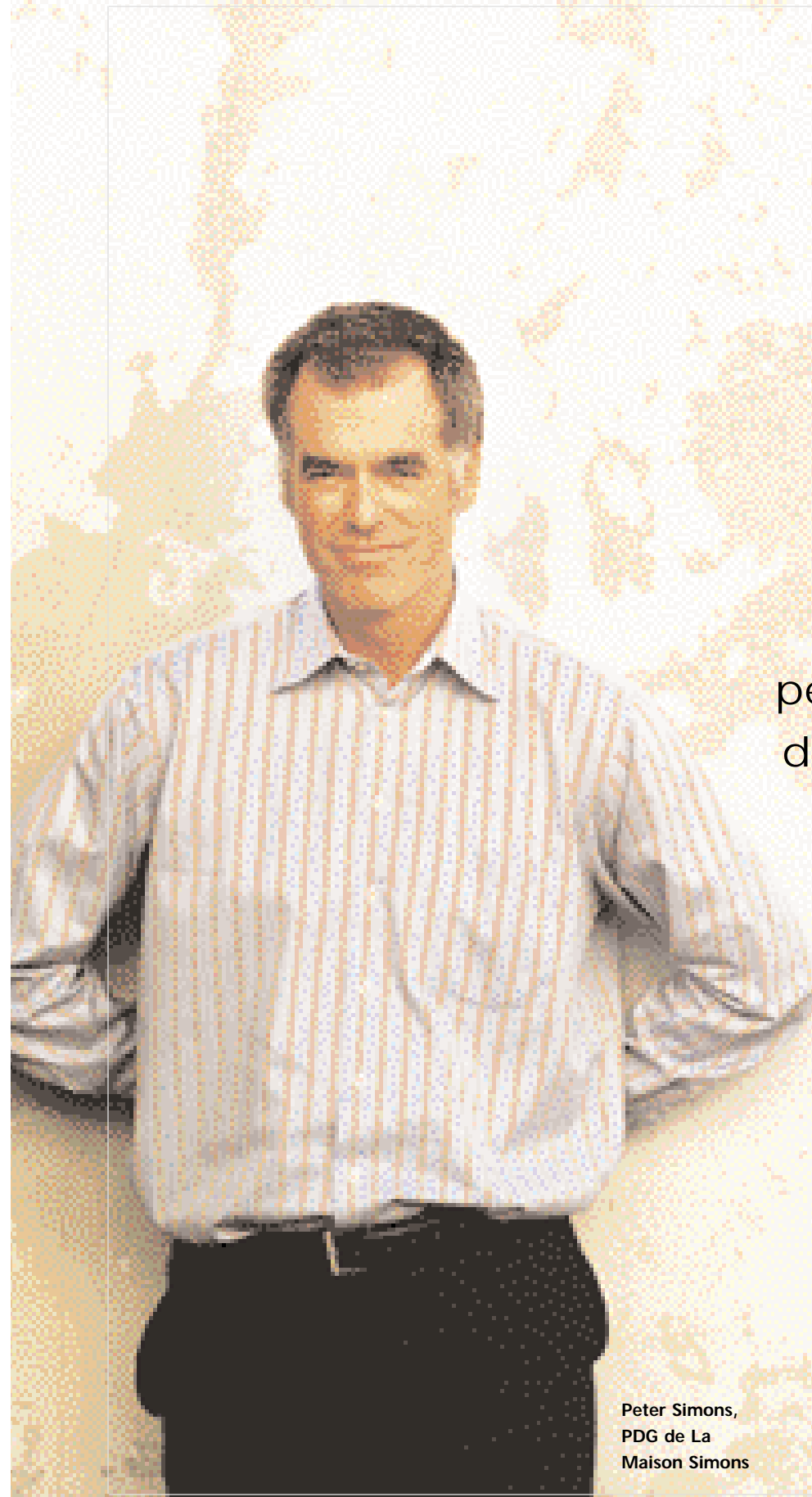
La créativité prend une importance telle qu'elle pourrait devenir le théâtre des prochaines guerres commerciales. La partie gauche de notre cerveau, la rationnelle, nous a été fort utile jusqu'à maintenant pour optimiser nos processus de production et de distribution,

pour abaisser les coûts et optimiser les profits. Mais dans ces domaines, l'Europe de l'Est, la Chine et l'Inde, avec de bas salaires et une main-d'œuvre qualifiée, ont l'avantage. Ces économies émergentes ont maintenant la capacité de faire les choses plus rapidement, à moindre coût et avec une meilleure qualité. Les entreprises occidentales doivent donc faire appel à l'hémisphère droit du cerveau de leurs salariés, et ainsi jumeler l'émotion, l'imagination et la créativité aux qualités plus rationnelles de l'hémisphère gauche.

Devenir plus créatif, c'est possible

Il y a toutes sortes de bonnes raisons de vouloir devenir créatif. Mais du point de vue de l'entreprise, il n'y en a qu'une. « Être créatif, ça rapporte », dit Jean-Jacques Stréliski, vice-président de l'agence Publicis Montréal et formateur en créativité. Selon les guides des meilleures pratiques internationales de gestion, une approche créative implique 20 idées par employé et par

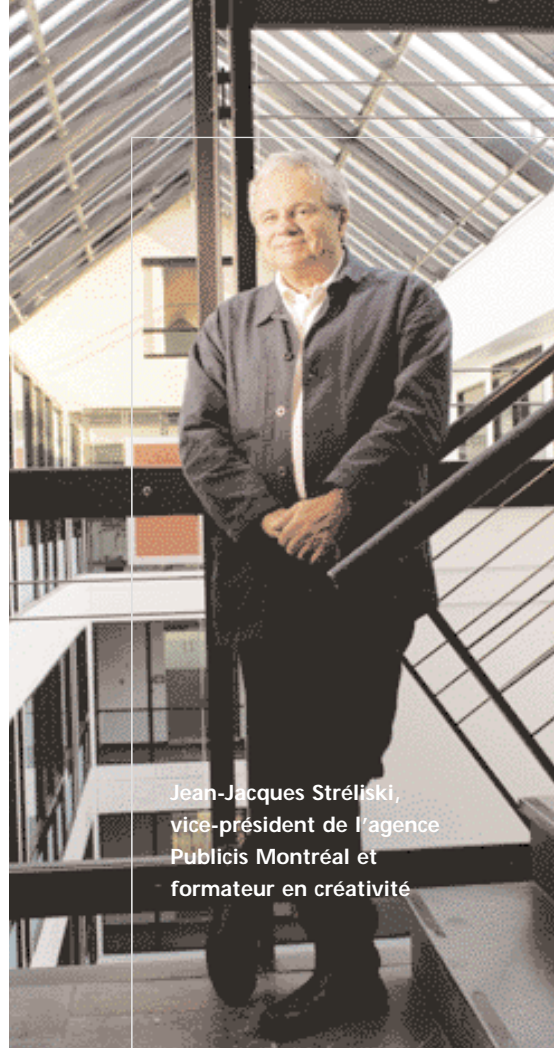
PHOTO: CHRISTIAN FLEURY



« Quand le débat est intellectuel plutôt que personnel, c'est drôlement plus efficace. »

– Peter Simons

Peter Simons,  
PDG de La  
Maison Simons



Jean-Jacques Stréliski,  
vice-président de l'agence  
Publicis Montréal et  
formateur en créativité

an, lesquelles génèrent chacune environ 2 000 dollars en moyenne annuellement. Pour y arriver, Jean-Jacques Stréliski soutient qu'il faut sensibiliser les gens aux phénomènes créatifs de leur entourage et leur apprendre à travailler leur imagination. « Quoi que l'on fasse, on y met toujours un peu de soi », fait remarquer le publicitaire. Il s'agit d'ailleurs d'un important facteur de motivation professionnelle. De nombreuses recherches universitaires soulignent que la créativité au travail génère du bien-être, et vice versa. Un cercle vertueux, en somme.

La créativité d'une entreprise dépend bien sûr de la créativité de ses employés. Mais, au fait, qui est créatif ? « Nous le sommes tous : nous avons tous été enfants, fait des dessins ou joué du piano, note Jean-Jacques Stréliski. Certains sont capables de canaliser cette créativité; d'autres seront plus timides ou angoissés. »

Pour ceux qui sont constamment en panne d'idées, il y a donc de l'espoir. En intervenant sur ces traits de caractère, on peut ainsi mieux canaliser sa créati-

tivité. « La créativité, c'est comme un muscle : on peut la fortifier », soutient Lawrence Poole, président de la firme montréalaise Gestion Consult-IIDC. Être créatif ne signifie pas avoir l'idée du siècle à tout coup, mais plutôt faire en sorte que chaque problème soit examiné sous un angle neuf, afin d'aboutir à un produit ou à un procédé qui solutionnera ce problème.

La créativité est fonction de plusieurs facteurs, et la maîtrise de certains d'entre eux facilite les trouvailles

« Nous sommes tous créatifs : nous avons tous été enfants, fait des dessins ou joué du piano. Certains sont capables de canaliser cette créativité ; d'autres seront plus timides ou angoissés. »

— Jean-Jacques Stréliski

simples et efficaces. C'est du moins ce qu'enseigne Sylvie Labelle, présidente de Syllab Communications et chercheuse associée à l'Université Laval. « Il faut avoir une sensibilité générale au problème concerné », explique cette consultante. Le génie d'Einstein résidait surtout dans son incapacité à comprendre les choses de la même façon que tout le monde, et donc dans la nécessité, pour lui, d'aborder un problème sous un angle différent. Car la créativité sert surtout à résoudre des problèmes. Se méfier des solutions toutes faites permet de jeter les bases de l'innovation. Cette approche favorise de plus une fluidité de l'esprit, qui s'habitue rapidement à faire de multiples associations d'idées dont certaines risquent d'être intéressantes. La diversité des idées est également importante : se documenter ailleurs, utiliser de multiples sources d'information est payant. ▶

## 6 mythes sur la créativité

### 1 La créativité vient des gens créatifs

La créativité dépend de l'expérience, du talent et de la motivation. Les gens qui aiment leur travail sont créatifs, où qu'ils soient.

### 2 L'argent fait la différence

Les incitatifs financiers pour stimuler l'imagination nuisent à la performance, puisqu'on passe ainsi beaucoup de temps à évaluer chacune de ses actions en fonction de sa valeur monétaire.

### 3 Les contraintes de temps augmentent la créativité

Faux : manquer de temps ne permet pas de s'imprégner à fond d'un problème.

### 4 La peur provoque l'innovation

Dans la population en général, on remarque plutôt que la joie, le bien-être et l'amour sont plus efficaces.

### 5 La concurrence, c'est mieux que la collaboration

Quand les gens rivalisent pour obtenir de la reconnaissance, ils cessent d'être créatifs. La raison ? Personne dans l'entreprise n'a toutes les pièces du casse-tête.

### 6 Une organisation réduite est créative

Lors de mises à pied importantes, la peur et l'incertitude forcent les employés à se détacher du travail ; or, l'intérêt face au travail est un ingrédient essentiel à la créativité.



**bugatti**

LA COLLECTION COMPLETE  
POUR HOMMES

POUR OBTENIR L'ADRESSE  
DU DÉTAILLANT LE PLUS PRÈS  
CHEZ VOUS, IL SUFFIT D'APPELER  
BUGATTI INTERNATIONAL  
1 800 363 7442

www.bugatti.de

« Si tout le monde lit les mêmes magazines, les opinions ne seront pas très diversifiées », croit Sylvie Labelle.

#### Créativité au pluriel

Pour Sylvie Labelle, être créatif, c'est produire des idées utiles. Un exemple ? « La brosse à dents électrique », dit Claude

Les meilleures idées sont parfois les plus simples. Alors qu'il était directeur d'usine du groupe Dinec, un fabricant de meubles de la Mauricie, Pascal Garceau a suivi une formation en créativité portant sur la production, les opérations et les ressources humaines avec 15 autres cadres de l'entreprise.



Lawrence Poole,  
président de la firme  
montréalaise  
Gestion Consult-IIDC

Ananou, directeur de la formation des cadres à HEC Montréal. Entrepreneur, Claude Ananou a lancé une dizaine d'entreprises, dont une société de distribution qui a été la première à introduire au Québec la brosse à dents électrique, une Oral B munie d'un moteur Braun. « Une façon simple de trouver des idées et d'innover consiste à faire des associations inhabituelles », poursuit le formateur. Prêchant par l'exemple, il a insufflé une certaine nouveauté dans les formations offertes aux cadres par HEC Montréal en mettant sur pied des formations-croisières. « Je n'ai inventé ni la formation ni la croisière, mais en jumelant les deux, j'ai innové. » Pour HEC, c'est l'occasion de se tailler une place dans le marché de la formation destinée aux PME. Les dirigeants qui n'ont pas le temps d'assister à de longues formations et qui peinent souvent à prendre des vacances dignes de ce nom peuvent joindre l'utile à l'agréable. Les cinquante places pour les croisières prévues cet hiver dans les Antilles ont toutes trouvé preneurs.

« La créativité,  
c'est comme un  
muscle : on peut  
la fortifier. »

— Lawrence Poole

Tous en sont ressortis avec une foule d'outils pour les aider à produire des idées. « En appliquant les techniques apprises, nous avons résolu plusieurs problèmes posés par la construction d'une nouvelle usine », relate Pascal Garceau. Plutôt que de laisser la conception de la chaîne de montage à un seul ingénieur, l'entreprise a fait appel à tous les employés, qui ont exprimé leurs idées, même les plus farfelues, sur ce que devait comporter l'unité de peinture de cette chaîne de montage. Le résultat : un atelier de peinture capable de répondre à tous les besoins, solution à laquelle l'ingénieur n'aurait pu parvenir sans les employés. Pascal Garceau affirme que l'exercice a aussi permis de réduire le taux de roulement du personnel. L'innovation, ici, réside moins dans

PHOTO: SPYROS BOURBOULIS

la chaîne de montage elle-même que dans la participation des travailleurs.

« Quand tous les maillons de la chaîne sont solidaires dans l'atteinte d'un objectif de créativité ou de nouveauté, l'efficacité est au rendez-vous », dit Jean-Jacques Stréliski. Une approche d'ailleurs reprise par Gaz Métro. « Pour améliorer notre distribution ou notre service à la clientèle, les premiers concernés sont évidemment les techniciens et les préposés », rappelle Carole Magnan, directrice des ressources humaines de l'entreprise gazière. Pour mettre les employés dans le coup, on leur donne l'autonomie nécessaire pour appliquer leurs propres solutions. Du moment qu'elle respecte les objectifs de l'entreprise, chaque équipe est libre de ses choix. Cette approche pouvait fonctionner à condition que les employés connaissent ces objectifs et aient les moyens nécessaires pour les réaliser. On a élaboré une vaste campagne publicitaire à l'interne pour expliquer ces objectifs. Dans le cadre de cette opération, Gaz Métro a fait appel à Diesel, une agence de publicité, pour former les gestionnaires.

Un climat propice aux idées

Pour qu'une entreprise produise des idées, la direction doit croire aux vertus de l'innovation et se montrer elle-même créative. Comment y arriver? « Il faut se remettre en question », dit Peter Simons, PDG de La Maison Simons. À l'instar du fabricant de meubles Dinec, Simons fait participer ses employés à la résolution de problèmes. « Pour améliorer l'algorithme de notre système de gestion des stocks, tant les designers que les informaticiens ou les comptables sont mis à contribution », poursuit le patron, dont l'entreprise propose plus d'un demi-million d'articles. Chaque idée avancée par l'équipe technique est ainsi évaluée par les employés qui la mettent en pratique, qui veulent plus de ceci, moins de cela... « Il me faut faire preuve d'humilité; comme patron, je peux avoir du recul et voir le problème dans son ensemble. Mais ceux qui vivent ce problème au quotidien ont leur idée sur les solutions. »

Instaurer un climat propice à la créativité implique que l'on accepte qu'il n'y a pas de mauvaises idées. L'innovation provoque une résistance au changement, et la première réaction est souvent le

## Pour stimuler votre créativité

**Changez-vous les idées :** c'est une technique fréquente en création publicitaire. Chez BCP, les créatifs à bout de souffle vont prendre l'air pendant quelques heures. Chez Heineken-France, les cadres se réunissent parfois dans un musée.

**Faites des associations d'idées :** c'est le secret de Starbucks. En faisant l'amalgame entre le café et l'urbanité, cette chaîne américaine s'est imposée auprès des consommateurs. La technique la plus populaire? Associer deux choses dissemblables (une vache et du coca-cola, par exemple) et se demander ce qui pourrait en sortir.

**Pensez une chose et son contraire :** plutôt que de se demander comment faire augmenter les ventes d'un produit, il faut se demander comment faire pour NE PAS vendre ce produit; une fois la liste dressée, transformez chaque point négatif en idée positive.

**Prenez des notes :** toujours noter ses idées sur papier dès qu'elles surgissent vous permettra de développer le réflexe de ne pas laisser fuir les associations d'idées intéressantes qui se manifestent dans une journée. Trop de tracas? Utilisez un dictaphone.

## Service de Suivi et repérage en temps réel

Nous saisissons l'importance d'accéder à des renseignements précis et ponctuels sur vos expéditions. Grâce à nos capacités sans fil bidirectionnelles, l'expéditeur et le destinataire peuvent maintenant repérer des envois en temps réel dès le moment où l'envoi est réceptionné jusqu'à son arrivée à destination. Cela signifie aussi que vous pouvez obtenir une confirmation de la livraison en quelques secondes. En fait, il s'agit du réseau le plus vaste et le plus perfectionné au Canada. Aucune autre entreprise de messagerie ne peut offrir instantanément des renseignements de suivi partout au pays.

Pour tout renseignement,  
visitez notre site Web à  
[www.purrolator.com/cu](http://www.purrolator.com/cu)  
ou appelez nous au 1 888 5HIP 123.

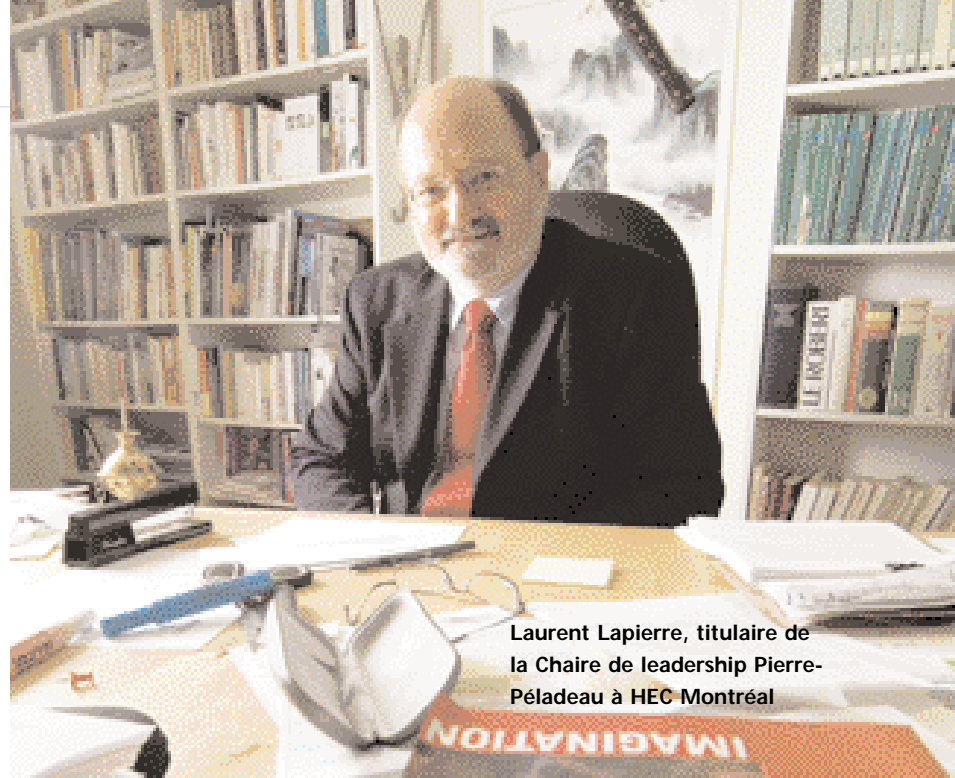
\*Service disponible uniquement pour les envois effectués par Purrolator. Pour plus d'informations, consultez le site Web de Purrolator à l'adresse [www.purrolator.com/cu](http://www.purrolator.com/cu) ou appelez nous au 1 888 5HIP 123. Les services de suivi en temps réel ne sont pas disponibles dans certaines régions.

**Purrolator**  
Prenez la route des affaires



rejet. « Si on me propose une idée et que je rétorque "Bof !" ou que je suis indisposé parce que cette idée me remet en question, on ne viendra plus m'en soumettre », poursuit Peter Simons. Lorsqu'il faut plancher sur un problème, la critique des idées doit être constructive et, surtout, demeurer impersonnelle. Ainsi, il est plus facile de s'attaquer à la solution objectivement. « Quand le débat est intellectuel plutôt que personnel, c'est drôlement plus efficace », estime cet Anglo-Québécois. Réserver son jugement, le temps de faire le tour de toutes les idées, est porteur. Pour une séance de brassage d'idées, il faut donc créer un climat qui brise les inhibitions et qui vise la quantité plutôt que la qualité. S'arrêter pour améliorer une idée dès qu'on en trouve une empêche d'en trouver de meilleures. Lors de la phase d'évaluation, il est de toute façon beaucoup plus facile de tempérer une idée trop « folle » que d'en retenir une médiocre et de tenter de la rendre plus intéressante.

La créativité exige aussi de la réflexion et de la rigueur. « Pour lancer notre collection inspirée des modes du XVIII<sup>e</sup> siècle, c'est fou ce qu'il a fallu comme documentation ! » poursuit Peter Simons. L'idée de cette collection avait émergé au cours d'une brève conversation, lors d'un voyage en Europe. Mais il a fallu la documenter, la pousser plus loin et la raffiner avant de la mettre en œuvre. Car générer des idées ne suffit pas ; il faut par la suite les évaluer et les appliquer. Une fois qu'elles sont mises sur la table, il faut déterminer leur viabilité. « Évitez de rejeter les idées simplement parce qu'elles coûtent trop cher ou semblent irréalisables », conseille Tim Hurson, spécialiste torontois de la créativité. Les germes d'une innovation résident souvent dans ce qui semble farfelu de prime abord. Plutôt que de dire qu'une idée coûte trop cher à mettre en œuvre, il peut être plus intéressant de se demander comment arriver à financer le projet. « Il s'agit d'évaluer les aspects positifs et négatifs de l'idée, ainsi que les points intéressants qu'elle comporte », poursuit le consultant, qui « coache » des cadres de Bell, de la Banque Royale, d'Air Canada et de Bombardier. Ainsi, on arrive à affiner



Laurent Lapierre, titulaire de la Chaire de leadership Pierre-Péladeau à HEC Montréal

l'idée et, surtout, on valorise le potentiel créatif.

#### Les freins à la créativité

En créativité, deux écoles de pensée s'affrontent : « Celle qui propose de domestiquer le processus créatif, et celle qui croit que tout n'est qu'intuition et coups de génie », explique Jean-Jacques Stréliski, selon qui on peut certainement conditionner les gens à la créativité. « Mais on ne peut pas les rendre individuellement créatifs s'ils n'ont pas l'émotion ou la sensibilité requises. » Il reste que dans le monde des affaires, une structure formelle – des réunions, des techniques, des formulaires – n'est pas contre-indiquée pour stimuler la créativité, estime Laurent Lapierre. « Le cinéma et le théâtre sont des milieux rigides et souvent autocratiques ; ils sont pourtant extrêmement créatifs. » On sait que Walt Disney, par exemple, imposait une grille formelle, ce qui fait dire au titulaire de la Chaire Pierre-Péladeau que le génie peut être directif et encadré.

Le pire ennemi de la créativité, réside dans les idées toutes faites. Il est essentiel d'envisager les choses avec un regard neuf. Chez Omer DeSerres, par exemple, le patron, Marc DeSerres, a fait appel à un ancien vice-président marketing de Bell Canada pour dynamiser son rayon Encadrement, plutôt que d'embaucher un spécialiste. « La gestion doit nécessairement faire appel

« La clé ? Recruter ceux qui n'ont pas peur de penser différemment. Il faut donner de l'espace aux rebelles qui remettent les choses en question. »

— Laurent Lapierre

à la création », poursuit le professeur Laurent Lapierre, selon qui un environnement trop rigide tue la créativité, car une bureaucratie enfouie sous les formulaires n'a plus de temps pour innover. La clé ? « Recruter ceux qui n'ont pas peur de penser différemment. Il faut donner de l'espace aux rebelles qui remettent les choses en question. »

« Le décloisonnement, le travail d'équipe et la libre circulation des idées ne doivent pas conduire au chaos », avertit Peter Simons. Car le temps, c'est de l'argent, et même si l'on attend d'une direction financière qu'elle soit imaginative elle aussi, il reste qu'elle peut très bien estimer que le rapport coûts-bénéfices est négatif et interrompre l'initiative. ▶

D'où le besoin d'encadrer le processus créatif et de mesurer son impact sur les employés et sur les objectifs financiers. Une bonne façon de le faire? Les bonnes vieilles méthodes de mesure : évaluer le nombre de suggestions, le taux de participation des employés, le taux de mise en œuvre des idées et, enfin, mesurer le rapport coûts-bénéfices des idées mises en application.

« Doubler le taux d'innovation risqué aussi de faire doubler le potentiel d'erreurs », fait remarquer le spécialiste Claude Ananou. Car la créativité, c'est aussi prendre le risque que certaines idées ne soient pas rentables. Créer exige du temps.

Généralement, les promotions vont à ceux qui ne prennent pas de risques, misant sur les vieilles recettes qui ont longtemps fonctionné. Par ailleurs, environ 80 % des personnes qui siègent aux conseils d'administration ou qui dirigent des sociétés sont des « adaptateurs », c'est-à-dire qu'elles recourent à des solutions connues. Dans une entre-

prise, prendre des risques est difficile, car l'équilibre entre l'imagination et le prix de revient est difficile à évaluer, et ces inhibitions peuvent faire manquer de grands coups.

« C'est cette culture qu'il faut remettre en question », poursuit l'entrepreneur-formateur. Dans la dizaine d'entreprises qu'il a créées, les évaluations de rendement des cadres comportaient LA question : « Combien d'idées avez-vous eu cette année? » Pour l'ancien PDG du Groupe Média Kit, instaurer une culture de l'innovation exige que l'on fasse des erreurs. « On peut les réduire en y allant à petite dose », soutient Claude Ananou. Lorsqu'on a pris trop de retard et qu'il faut changer rapidement, les dérapages risquent d'être plus importants. « Mais si je demande à mes employés de créer et d'innover, et qu'ils font des erreurs, c'est moi, le responsable. »

Si les idées viennent des employés, la créativité d'une entreprise dépend de ses patrons, à tous les niveaux. La créativité, c'est une culture. AP

## La créativité en affaires

Dans un même secteur, une entreprise qui dispose d'un système d'innovation et de créativité et qui permet à ses salariés de mettre leurs initiatives en place peut avoir un avantage concurrentiel jusqu'à dix fois supérieur, indiquent les dernières recherches de l'European School of Management de Paris. Les guides des meilleures pratiques en entreprise, à l'échelle internationale, font état de 20 idées par employé et par an, et chacune rapporterait environ 2 000 dollars annuellement.

C'est pourquoi des entreprises comme General Electric, avec un investissement de cinq milliards de dollars depuis cinq ans, se réinventent en misant sur l'innovation. Chez Toyota, les employés génèrent en moyenne quelque 300 idées par an. Chez Hallmark, le fabricant de cartes de souhaits, 10 % du temps de travail est consacré à la créativité. Chez 3M, qui nous a donné les Post-It et le ruban gommé, ce pourcentage est de 15 %, et les employés ont également la possibilité de créer leur propre PME.

Plus près de nous, ce sont les employés d'Omer DeSerres qui choisissent, chaque année, les nouveaux produits qui seront offerts aux clients. Le fabricant de papier recyclé Cascades tient des séances de brassage d'idées avec ses clients commerciaux pour revoir le design des emballages. Promotions Atlantique, à qui l'on doit les produits StarFrit, assure sa croissance en modifiant et en perfectionnant chaque produit, en ajoutant un crochet à une spatule de cuisine, par exemple. Enfin, à l'École de la Fonction publique du Canada, c'est la disposition physique des lieux qui permet à la créativité de circuler : l'espace est ouvert et les cubicles, facilement ajustables, sont constamment réorganisés selon les besoins du moment.

La bonne adresse  
pour vos réunions  
d'affaires au  
CENTRE-VILLE

Four Points<sup>®</sup>  
Sheraton

Membres planificateurs privilégiés  
Starwood

Réservez une suite de réunion et un minimum de 10 chambres et recevez 500 dollars.

Montréal Centre-Ville  
475, rue Sherbrooke Ouest, Montréal  
(514) 842-3961

Gatineau-Ottawa  
33, rue Laurier, Gatineau  
(819) 778-6111

www.fourpoints.com