

INTERVIEW WEEKEND



© Saskia Vanderstichele

Alain Leduc

«Tout le monde peut être créatif»

Pionnier belge du «système de management des idées» (SMI), Alain Leduc a lancé Creativores en 2009. Objectif: susciter les idées pour créer de la valeur.

Par Cécile Berthaud

CV express

► 2010: certificat européen de formateur animateur en créativité à l'Université de psychologie Paris Descartes.

► 2009: il fonde Creativores.

► De 1998 à 2009: marketing & communication coordinator chez CBC Banque & Assurance.

► De 1994 à 1998: marketing project manager dans le secteur technologique.

► 1994: diplômé en marketing international à l'Ephec.

Soulagement! On ne se retrouve pas face au quadra en pantalon rouge, lunettes carrées à larges montures bleu électrique, cheveux en bataille, à la démarche «sooo cool». Alain Leduc, 40 ans, est un consultant en créativité, en costume, sans cravate. Il y a un peu plus d'un an, il a fondé Creativores, pour aider entreprises et autres organismes à produire des idées et à les gérer. Il a notamment travaillé pour Icheq PME (et pour le théâtre L'Arrière-Scène dans ce cadre) et pour l'Ephec, afin d'aider des professeurs à rendre leurs cours plus créatifs, plus accrocheurs. Pour lui, «la

créativité est un mouvement, du corps ou de l'esprit, destiné à changer la perception, de manière à produire des idées, avec toujours comme finalité de créer de la valeur, que l'entreprise soit à but lucratif ou non.»

Et ce mouvement est à la portée de tous.

Avoir des idées, cela s'apprend, d'après vous.

► **Alain Leduc** La créativité n'est pas uniquement un talent. Évidemment, il y a des gens qui ont des prédispositions, mais tout le monde peut être créatif et apprendre à l'être, car il y a un processus, un mécanisme et une manière de positionner son esprit par rapport à l'objectif. Au niveau du processus, il y a trois étapes à suivre.

1° La reformulation du problème ou de l'objectif. Un problème bien posé est à moitié résolu. C'est indispensable, mais en général on ne le fait pas dans l'entreprise...

2° Ensuite, il y a le mouvement qui consiste à quitter la réalité pour aller dans l'imaginaire. C'est ce qu'on appelle la divergence et c'est là qu'on crée les idées. Attention! Une idée n'est pas une solution. Les managers sont souvent focalisés sur la solution. C'est normal. Mais la créativité consiste d'abord à produire des idées; or une idée peut être un peu floue, approximative, excentrique.

3° Le mouvement suivant

consiste à revenir vers la réalité, c'est la convergence. Là, on va donner plus de substance aux idées, on va vers la solution en croisant les idées produites par l'imaginaire avec les données du problème reformulé initialement. Cette étape est la plus délicate et la moins drôle. Mais elle est indispensable. Car une idée créative, cela signifie une idée qui soit originale et pertinente. Il ne peut pas y avoir que du marginal, il faut du rationnel. La divergence produit l'originalité, la convergence produit la pertinence. D'où la nécessité de boucler tout le processus et de ne pas rester que dans la divergence, dans l'imaginaire, comme le font trop souvent les brainstormings.

Ce mécanisme permet donc de sortir de l'angoisse de la page blanche?

► Quand on ne sait pas d'où partir, la page blanche donc, c'est paralysant. Les différentes techniques de créativité ont pour vocation de donner un stimulus, l'impulsion nécessaire pour partir dans une direction. Est-ce la bonne ou pas? N'allons pas trop vite! Ne voulons pas directement la solution, c'est stérilisant. Quand le patron de Geox, Mario Moretti Polegato, a fait volontairement un trou dans ses chaussures lors d'une randonnée dans les Rocheuses pour que ses pieds respirent et qu'il s'est alors dit, voilà ce que je vais

faire, des chaussures à trous, son idée était floue, impossible. Mais en creusant cette idée provocante, il en est venu à ne pas faire un trou mais 35 et à intégrer une membrane dans la semelle, pour que l'eau ne pénètre pas dans la chaussure. Avec le succès que l'on connaît aujourd'hui. Il est entré dans le processus de créa-

“

Il faut déconnecter l'idée de la gratification.

tivité et il est allé jusqu'au bout. On reste trop dans le champ de nos connaissances; or il faut ouvrir sa perception à des stimuli qui sont en dehors. Sinon, on ne va jamais trouver d'idées originales. On en restera à la page blanche ou aux idées conventionnelles.

Une fois qu'on a produit les idées, qu'en fait-on?

► Il faut les gérer, tout comme l'entreprise gère ses ressources humaines, son parc immobilier,

les talents, etc. Si la production d'idées est assez répandue – les brainstormings ne datent pas d'aujourd'hui –, la gestion de la créativité est une notion plus nouvelle que les patrons ont encore du mal à considérer. Pourtant, il faut gérer ce capital. Comment? Par la mise en place d'un système de management des idées (SMI), un véritable dispositif qui encadrera le processus de A à Z.

Il doit être piloté par la direction qui doit donner le signal à ses collaborateurs qu'ils peuvent, qu'ils doivent exprimer leurs idées. C'est ça qui va libérer les idées souvent tuées dans l'œuf par l'autocensure: «J'ai une idée, mais ce n'est pas mon rôle. Personne ne le fait. Que vont dire mes collègues, mon patron?» Des phénomènes qui bloquent les idées.

Une fois le signal lancé, un dispositif d'organisation du suivi et de traitement des idées est mis en place, il inclut un support qui permet d'enregistrer les idées et d'en garder un historique. Il n'est pas question de boîte à idées où une seule personne centralise tout. Ce sont les n + 1 qui valident ou non l'idée, suivant les critères convenus. Et rapidement: dans les 3 jours. Chez Air France, la réponse est donnée dans les 48 heures. Si on laisse passer 3 mois, ce sont 3 mois pendant lesquels l'auteur attend et ne formule pas d'autre idée...

Selon quels critères évalue-t-on une idée?

► En fonction du ROI: le «return on ideas». Et ce retour ne s'évalue pas seulement en termes financiers, mais aussi en temps gagné, en amélioration de procédures, en bénéfices pour l'image, en confort, etc. Le manager est souvent binaire: combien ça me coûte, qu'est-ce que ça me rapporte? Il faut essayer d'avoir différents niveaux de lecture. Chez Microsoft France, à Issy-les-Moulineaux, suite à une proposition, ils ont supprimé toutes les poubelles, ne laissant qu'un grand bac par étage. Du coup, les gens impriment moins, ce qui consomme moins de papier et d'encre forcément, mais ils se déplacent plus, donc se croisent plus, discutent, ce qui favorise l'échange, même et surtout, entre personnes de différents services. On voit là les différents niveaux de lecture des bénéfices d'une idée.

Qui met l'idée en place?

► La personne qui doit piloter la mise en place de l'idée, c'est l'auteur de l'idée. Il doit être responsabilisé. Et puis la motivation vient de là aussi: c'est dans la réalisation de l'idée que l'auteur tire sa fierté, pas seulement dans sa formulation.

Que doit-on donner en échange d'une bonne idée?

► C'est peut-être le plus étonnant, et pour moi le plus important, mais il faut déconnecter l'idée de la gratification. C'est fondamental, car il faut que le collaborateur comprenne que ça fait partie de son travail et que son salaire est déjà une gratification pour son travail. Donner plus, c'est dire: tu fais plus que demandé. C'est un très mauvais signal. Au Japon, où il n'y a pas de gratification, les employés soumettent bien plus d'idées par an que les Américains qui reçoivent une prime (1). Ce qu'il faut, c'est un suivi, une reconnaissance et de la communication. La reconnaissance publique est bien plus gratifiante que de recevoir 800 euros.

Quels sont les avantages, pour une entreprise, de susciter et gérer les idées de ses collaborateurs?

► Il y a évidemment l'impact sur l'image de marque avec une capacité à se différencier. La créativité permet aussi de gagner des parts de confiance. Il y a un indice de confiance pour toute entreprise, qui ne se mesure pas toujours à l'efficacité de ses produits, mais est le fruit d'une conjonction d'éléments. Prenons l'iPad d'Apple, vous lui faites confiance car il y a une efficacité, un design, une image de marque Apple. Apple a gagné des parts de confiance énormes et donc des parts de marché.

Le bénéfice de la créativité peut bien évidemment être financier avec une augmentation des revenus ou une baisse des coûts, une amélioration de processus. Dana, à Bruges, a un SMI en place. Bilan: 15 idées par an par personne, un taux de participation de 85 %, aucun licenciement depuis 1990, un chiffre d'affaires multiplié par 2 entre 94 et 99, et entre 2000 et 2004.

Le bénéfice est aussi fondamentalement humain. Car ce système va mobiliser, fédérer les gens. Il permet d'avoir une meilleure adhésion à la vision, aux objectifs de l'entreprise. Il joue aussi sur la motivation des employés puisqu'ils sont valorisés, reconnus. Les RH ont pris un essor considérable ces dernières années pour la gestion du personnel; mais sur cet aspect de la reconnaissance, il y a encore énormément de travail à faire. ■

(1) Alain Leduc se base sur une étude établie par Isaac Getz et Alan G. Robinson dans l'ouvrage «Vos idées changent tout!» Editions d'Organisation, 2003. Il y est indiqué qu'au Japon un employé soumet 21,1 idées par an contre 0,13 aux USA. La gratification moyenne est de 2,98 euros au Japon, contre 840 euros aux USA.