

Focus

PME - Pub & Marketing - Management - Immo

Réveillez votre créativité!

«Think different»: ce slogan d'Apple en 1997 pourrait aussi être le leitmotiv d'Alain Leduc, fondateur de la société Créativores et «énergiseur d'idées» dans le milieu de l'entreprise...

FRANÇOISE ANTOINE

«La créativité n'est pas un danger, assure Alain Leduc, consultant en créativité. Certains patrons ont peur de perdre le contrôle, mais voyez Google, Apple, Geox, Dyson, Ryanair, Red Bull, Ikea: ces gens-là ont-ils perdu le contrôle? Steve Jobs demandait à ce qu'on challenge ses idées, à ce qu'on les démonte. C'est ainsi que John Ive (senior vice president of Industrial Design d'Apple, NDLR) a eu cette idée de l'iPod shuffle, le premier iPod sans écran... Une entreprise créative inspire ses collaborateurs, c'est-à-dire qu'elle les motive de l'intérieur, et non pas par le système du bâton ou de la carotte. Utiliser leur créativité est la meilleure façon de reconnaître la valeur des gens.»

Réveiller la créativité de ses collaborateurs peut donc receler un enjeu stratégique. Et dépasser les résistances demande un peu de méthode, dont Alain Leduc s'est fait l'expert. Ses séminaires, qui s'adressent à toute entreprise souhaitant stimuler l'innovation et la créativité, s'articulent sur deux jours: un jour pour «déconnecter de la réalité» et un autre pour «redescendre»... «Le processus créatif doit déboucher sur des solutions originales et pertinentes, qui soient en rupture avec l'existant, mais qui ne passent pas à côté des problèmes», insiste-t-il. Face à un problème donné, le consultant procède en trois étapes.

1 L'exploration, pour définir le problème

La première phase consiste à définir le problème, car «un problème bien défini est à moitié résolu». Si l'objectif est d'augmenter les ventes, il convient de démolir cette phrase de départ et de l'éclater en dizaines de notions sous-jacentes: faut-il augmenter les volumes, hausser ou baisser les prix, vendre davantage aux mêmes clients ou en chercher de nouveaux, modifier le positionnement ou diversifier les produits? «La première inspiration va être déclenchée à ce moment, assure Alain Leduc. Comme quand un avion décolle dans le brouillard, il faut allumer les lumières le long de la piste pour lui donner une direction. Chaque mot, chaque phrase notée au cours de cette première phrase sera comme une petite lumière.»

2 L'éloignement: place à l'audace

C'est le décollage. «On quitte la réalité pour aller vers l'imaginaire». Accrochez vos ceintures, un seul mot d'ordre: l'audace. Pas d'inquiétude: pour favoriser la décon-



«Une entreprise créative inspire ses collaborateurs, elle les motive de l'intérieur.»

Alain Leduc, consultant Créativores

«Energiseur d'idées», Alain Leduc s'intéresse à la créativité depuis une quinzaine d'années. © SOFIE VAN HOOF

nexion, Alain Leduc emploie diverses techniques. Parmi elles: le brainstorming négatif. Le but est de dégoter les pires idées qui soient, celles qui assurent à l'entreprise d'aller droit dans le mur. «On tire ensuite une de ces idées au hasard et on l'analyse. Qu'est-ce qui la rend si mauvaise et comment la moduler pour la transformer en bonne idée? Une banque qui mentirait à ses clients

en pleine débâcle, voilà une mauvaise idée. Publier en revanche une fausse newsletter, organiser un faux mensonge, pour illustrer la transparence et l'honnêteté de la banque. Voilà comment on peut déstructurer et renverser une mauvaise idée...»

Autre technique: celle de l'île fantastique, l'île où tout est possible, où les contraintes n'existent pas: et si la banque, par exemple, parvenait à

faire oublier la crise à ses clients? «La première technique part d'une idée trash, la seconde part du rêve étoilé», explique Alain Leduc.

Une troisième technique, celle des personnages célèbres, permet une déconnexion encore plus profonde et fournit des leviers puissants à l'imagination. Il s'agit de choisir une célébrité (Napoléon, Céline Dion, Marilyn, George Cloo-

ney...), d'en lister les traits marquants et de chercher en quoi elle peut se raccrocher au problème de départ. Un rôle de braqueur dans une série peut donner naissance à l'idée d'une visite ou d'un cocktail dans la salle des coffres pour la clientèle... La méthode peut être déclivée avec des pays, des capitales, des couleurs. «Ce qui est intéressant, c'est de mêler les perceptions des différents participants.»

3 La convergence, pour revenir sur terre

La troisième étape est cruciale: il s'agit de ne pas rater l'atterrissage. «Il faut réincorporer les différentes contraintes et rapatrier la richesse créative dans la réalité. Comment garder l'audace jusqu'au bout? Si le mensonge est interdit, l'humour ne l'est pas, etc.» Ici, les idées folles sont évaluées selon diverses techniques. Alors que les «idea-killers», esprits critiques et rabat-joie, étaient bannis jusque-là, ils sont invités à faire leur réapparition pour cerner les forces, le potentiel, les craintes et imaginer des parades. «Quand on est arrivé là, on est quasiment remonté vers le problème. On pioche parmi les éléments pour mettre en place la solution.»

Infos: un séminaire WAKE UP à Bruxelles les 21-22 juin et fin octobre 2012 www.creativores.com

TÉMOIGNAGE

RTL RADIO: «ON VOULAIT CRÉER DES OPÉRATIONS FOLLES ET INATTENDUES»

Chez RTL, les deux jours de séminaires ont permis à l'équipe radio de sortir des têtes 150 à 200 idées. «En bout de course, nous avons vraiment travaillé sur 11 d'entre elles. Et de ces 11, nous en avons gardé 5 concrètes que l'on espère mettre en œuvre prochainement», déclare Eric Adelsbrecht, directeur général de la radio chez RTL Belgium.

En envoyant quinze de ses collaborateurs au séminaire d'Alain Leduc, le directeur espérait deux choses: «rapprocher les gens des différentes équipes et en même temps prendre du recul par rapport aux méthodes traditionnelles qui deviennent mécaniques et qu'on connaît depuis des années. Prenons une opéra-

tion commerciale où Bel RTL offre un téléviseur grâce à une collaboration avec un client vendeur d'électro. Si l'opération marche, on a tendance à la reproposer l'année suivante à un autre client, mais à force, elle perd de son originalité et de son attractivité. L'objectif était de créer des opérations plus folles et inattendues les unes que les autres et qui puissent être mises en application.»

La construction de ces opéra-

RTL

tions commerciales font en outre intervenir de nombreux services chez RTL, de la régie publicitaire au marketing en passant par les équipes partenariats, antennes et programmes. «Le but était de les réunir, qu'ils réapprennent à se connaître et à réfléchir selon un objectif commun et non plus selon 5, 6 ou 7 objectifs différents par équipe. Avec ses méthodes, Alain Leduc a vraiment emporté les équipes très loin de ce qu'ils ont l'habitude de faire...» Les collaborateurs formés sont ainsi devenus les ambassadeurs de la dynamique en interne, et certaines techniques et formules (qui ne manquent pas de déclencher les sourires) sont restées de mise dans les réunions. **F.A.**

EN PRATIQUE

OLIVIER RIJCKAERT

Avocat-associé chez Field Fisher Waterhouse et assistant à l'ULB



Motif de licenciement sur le C4: gare au retour de flammes!

En Belgique, l'employeur qui licencie un employé n'est à l'heure actuelle pas obligé de motiver sa décision, sauf si le travailleur bénéficiait d'une protection spéciale (crédit-temps, maternité, etc.), auquel cas il faudra pouvoir prouver que le licenciement est étranger à cette protection.

La réglementation du chômage impose toutefois à l'employeur d'indiquer, sur le fameux formulaire C4, le «motif précis du chômage», c'est-à-dire, en cas de licenciement, la raison de celui-ci. La mention est importante, car elle permet à l'Onem d'évaluer si le travailleur est responsable de sa perte d'emploi afin, le cas échéant, de

lui infliger une sanction.

Très souvent, l'employeur se contente d'un lapidaire «ne convient plus», ou d'un sympathique «réorganisation du service», qui ne posera pas trop de problèmes au travailleur face à l'Onem. Mais qu'en est-il lorsque l'employeur est plus précis dans ses indications? Dans ce cas, il devra veiller à ce que le motif indiqué corresponde bien à la réalité et ne soit pas infamant pour le travailleur. C'est ce que vient de décider la Cour du travail de Liège, dans un arrêt du 12 avril 2012.

Dans le cas jugé, un employé occupé comme assistant de prévention et de sécurité pour une commune, est licencié pour des raisons comportementales. L'em-

ployeur lui reproche de nombreux griefs: avoir pris un «bain de soleil» durant le service, avoir bu une bière une heure avant de prendre son travail, avoir quitté son poste anticipativement, etc. Au final, l'employeur indique, sur le C4, «Comportement incompatible avec les missions confiées». Vu ce motif, le travailleur est bien entendu sanctionné par l'Onem. Il

La Cour du travail de Liège a décidé que le motif de licenciement indiqué sur le C4 ne pouvait pas être infamant.

conteste cette sanction et, en parallèle, cite son employeur devant le tribunal du travail, estimant le licenciement abusif. Il conteste la réalité du motif indiqué sur le C4 et demande réparation d'un préjudice moral.

La Cour du travail lui donne raison. Elle rappelle à l'employeur qu'il est tenu de prouver le bien-fondé du motif indiqué sur le C4 et la réalité de tous les griefs reprochés au travailleur. Dans le cas présent, l'employeur n'y parvient pas entièrement; en revanche, le travailleur démontre, à l'aide de nombreuses attestations, qu'il était une personne consciencieuse, recueillant des éloges sur la qualité de son travail.

La Cour estime donc que l'employeur a

formulé sur le C4 une appréciation excessive, hors de proportion, et qu'il a de la sorte porté atteinte à l'honorabilité du travailleur, lui causant un préjudice moral. Elle évalue celui-ci à 1 euro, à titre symbolique.

Pas de quoi mettre cet employeur en difficultés financières, mais il faut retenir de cet arrêt que le motif indiqué sur un C4 n'est pas innocent et que l'employeur doit être en mesure de prouver son exactitude si le travailleur le conteste. Car si la Cour a, dans ce cas-ci, limité la réparation à un euro, on ne peut évidemment exclure des indemnités bien supérieures, si le travailleur parvient à prouver l'étendue de son dommage.

Une formation pour valoriser le potentiel humain

Pour la deuxième année consécutive, l'ULB et l'ULg organiseront dès septembre prochain un certificat interuniversitaire en gestion de carrière, revu et corrigé, et rebaptisé «Certificat interuniversitaire en valorisation des potentiels humains».

La formation, qui se déroulera tout au long de l'année académique le vendredi et le samedi matin à Bruxelles, s'adresse à tout gestionnaire d'équipe «dans une perspective de construction de sens pour les collaborateurs», explique Michel Sylin, professeur en psychologie des organisations à l'ULB et co-responsable du programme.

«Dans le monde du travail, nous ne sommes plus dans une structure fixe, mais avons désormais la possibilité de changer, de se développer, d'aller voir ailleurs, poursuit-il. C'est pour cela qu'en entreprise, la notion de projet est importante. Des projets investis individuellement et collectivement et où les collaborateurs doivent trouver du sens et du plaisir.»

«Les collaborateurs doivent pouvoir trouver sens et plaisir dans des projets collectifs.»

Parmi les nombreuses questions abordées, celles du bien-être, de l'épanouissement et de l'engagement au travail tiennent une place importante. «Il est important de doter les managers d'outils pour qu'ils soient à même de bien coacher leurs équipes, dans les limites bien sûr des contraintes stratégiques de l'entreprise», explique Isabelle Hansez, professeur en psychologie du travail à l'ULg et consultante en diagnostic des risques psychosociaux et de bien-être en entreprise. Combien de managers regrettent de n'avoir pas su déceler à temps les signes précurseurs d'un burn-out, tandis que d'autres sont démunis quand une personne revient d'une longue absence pour dépression. La notion d'injustice ressentie est importante aussi. On peut la combattre par une communication claire, l'attribution transparente des congés ou des promotions...»

La formation s'articule autour de plusieurs modules qui verront intervenir professeurs et orateurs issus du monde de l'entreprise. Elle fera enfin l'objet d'un travail personnel, dont les contours, évolutifs, seront définis dès le début de l'année par les stagiaires. **F.A.**

Informations: Cécile Sztalberg tel: 02/650.45.80 e-mail: formcont@admin.ulb.ac.be <http://formcont.ulb.ac.be/>