

À propos de ce séminaire

Objectif du séminaire

Le contexte

Les qualités des individus

Les qualités de l'environnement

Les mythes quant à la créativité

Les éléments à considérer

Conclusion

Bibliographie

Annexe

LA GESTION DE LA CRÉATIVITÉ DANS LES INDUSTRIES CULTURELLES

par Johanne Brunet

À propos de ce séminaire

AUTEURE



Johanne Brunet est consultante dans l'industrie du film et de la télévision. Elle a travaillé pour les diffuseurs tels la Société Radio-Canada et TV5 International (1976-2003). Elle est actuellement chargée de cours au HEC au diplôme d'étude supérieure en gestion des organismes culturels. Elle est membre du comité consultatif en communications à l'American InterContinental University à Londres. Elle siège sur des conseils d'administration de sociétés internationales de l'audiovisuel

LA GESTION DE LA CRÉATIVITÉ DANS LES INDUSTRIES CULTURELLES

par Johanne Brunet

À propos de ce séminaire

OBJECTIF DU SÉMINAIRE

Ce séminaire porte sur la dynamique et la gestion de la créativité dans les environnements complexes. Il s'agit d'environnements où des équipes ou petits groupes sont engagés dans la fabrication de produits qui sont toujours uniques ou différents.

La créativité peut être définie comme la production d'idées nouvelles et utiles dans un domaine, par un individu ou un groupe d'individus qui travaillent ensemble. L'innovation est souvent considérée comme l'application ou l'implantation d'idées créatives dans une organisation.

La créativité est le processus de développement et d'expression des idées nouvelles, de résolution de problèmes ou de satisfaction de certains besoins. Donc, la créativité n'est pas tant un talent que le processus pour produire des innovations.

L'objet de ce séminaire est de comprendre processus de collaboration dans des environnements créatifs.

Les thèmes qui nous préoccupent sont entre autres les qualités des individus qui se retrouvent dans ces environnements et les qualités de ces environnements de travail qui devraient être présentes.

Nous aborderons la dynamique de ces milieux, ainsi que les éléments clés ou facteurs à considérer.

On trouvera en **annexe**, un article d'un numéro de L'actualité publié en 2002, où on aborde le sujet de la créativité.

Le contexte

INTRODUCTION

Le milieu de la fabrication de produits culturels (comme la production d'émissions de télévision ou de longs métrages) se situe dans un contexte d'organisations basées sur des projets, où ces unités n'existent que pour la durée d'un projet, avec un système de pigistes qui accomplissent des tâches complexes et non routinières.

Contrairement à des organisations traditionnelles, où les individus ont des emplois stables et continus, avec des lignes hiérarchiques claires, le milieu de la production est composé d'entreprises qui créent des unités au fur et à mesure qu'il y a des produits à fabriquer.

C'est un environnement qui est incertain, car les individus qui y participent ne savent pas nécessairement d'où viendra leur prochain contrat ou emploi. De plus,

l'incertitude existe aussi quant à la réaction des consommateurs. Il est très difficile de prévoir la réception qu'aura dans le marché le produit concerné.

L'environnement est concurrentiel, les barrières à l'entrée ne sont pas très fortes. Il y existe une main-d'œuvre importante et compétente. Un produit ou un projet peut connaître la réussite, mais le projet suivant peut connaître la défaveur totale. La concurrence se joue autant au niveau des investisseurs que de celui des artistes et des artisans.

L'environnement est complexe. On y retrouve des équipes importantes qui en très peu de temps doivent se réunir et travailler à la fabrication d'un nouveau produit, chaque produit ou projet étant différent ou unique.

LA NATURE DES ORGANISATIONS

Cet environnement est basé sur des structures temporaires et de projets à court terme. Ces structures portent aussi le nom de *structures matricielles ou adhocraties* (Mintzberg, 1979). Elles avaient été identifiées par Mintzberg comme adéquates pour les environnements complexes, des environnements où l'innovation est sophistiquée. Ce sont des structures très organiques avec peu de formalisation du comportement. Ce mécanisme organisationnel permet à des équipes, comprenant des individus possédant des habiletés et talents divers, de travailler ensemble pendant une période précise et de créer des produits ou services adaptés ou complexes. On trouve ces entreprises, basées sur des projets, dans des environnements où les tâches sont complexes, non routinières, orientées vers l'emploi temporaire d'individus et la collaboration de spécialistes.

Ces entreprises favorisent l'emploi à court terme au lieu de s'attacher une main-d'œuvre stable et continue. Elles tendent à minimiser les coûts fixes, à cause de la demande instable de leur environnement.

Ce type d'organisation, que l'on trouve dans l'industrie du cinéma, de la télévision, de la musique ainsi que de la construction, implique des entreprises et sous-traitants et n'est pas nécessairement officiellement ou légalement défini.

ORGANISATIONS - PROJETS

Ces structures sont utilisées fréquemment dans les milieux du cinéma, de la télévision, de la musique, des spectacles et des troupes de théâtre qui ne jouent qu'une pièce.

Pour chacune de ses productions, une maison de production de produits cinématographiques ou télévisuels créera une structure indépendante, qui pourrait même être légale, dans le cadre de laquelle le projet sera développé, fabriqué et géré. À l'intérieur d'une même entreprise, on trouvera un ensemble d'unités, indépendantes les unes des autres, qui ont chacune leurs propres objectifs.

L'environnement complexe et dynamique dicte les paramètres de ce genre d'organisation. L'environnement exige la fabrication à l'unité, la fabrication à la commande, un contexte où on trouve de fréquents changements de produits. Chaque projet requiert des ressources humaines différentes.

Exemple: Zone 3, Cinémaginaire, Spectra

EXISTENCE - DURÉE DU PROJET

Ces unités n'existent que pour la durée du projet. À la fin du projet, l'unité est démantelée. Les individus vont alors travailler à d'autres projets, dans la même entreprise ou dans une autre. Le démantèlement peut être graduel ou progressif. À la fin d'une production cinématographique, une fois le tournage terminé, même si l'ensemble des acteurs, machinistes, décorateurs, etc. ont terminé, l'équipe de postproduction, montage, son, etc. demeurera jusqu'à la fin du projet. Il s'agit d'un milieu basé sur les réputations. Les meilleurs projets attirent les meilleures ressources. Les réputations et habiletés s'accumulent d'un contrat à l'autre, et les personnes qui ont la meilleure réputation évolueront plus rapidement dans leur carrière. Par ailleurs, les personnes ayant mauvaise réputation auront de la difficulté à trouver un emploi et les risques qu'elles échouent dans l'industrie seront beaucoup plus grands. Ces productions sont limitées dans le temps, à cause de considérations financières. Les individus sont sous pression non seulement à cause du facteur temps, mais doivent fournir un effort maximum pendant cette période. Donc, on trouve une tendance d'embaucher, surtout lorsque les enjeux financiers sont importants, des ressources ayant beaucoup d'expérience et une expertise reconnue.

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Chaque produit est unique. L'innovation dans le design et l'exécution des idées est prédominante chez les membres de l'équipe. L'environnement étant dynamique et incertain, les pressions de la production sont affectées soit par l'incertitude de l'input, soit par celle de l'output. À cause de la nature du produit, les membres de l'équipe doivent être experts et professionnels dans leur domaine et capables de travailler dans des environnements temporaires avec des équipes multidisciplinaires.

La coordination entre les individus est basée sur une communication de réactions (feedback). Ces individus, à cause de leur niveau important de spécialisation, ont besoin d'une marge de manœuvre dans l'accomplissement de leurs tâches. Le niveau de responsabilité dans ces équipes n'est pas réparti de façon uniforme. Les personnes qui détiennent le pouvoir ou la responsabilité ont l'expertise nécessaire afin de guider le projet et sont attentives à la disponibilité de celles qui ont démontré leurs qualités et leur performance par le passé.

Le degré d'incertitude est considérable, tant en ce qui concerne le contenu qu'elles que la composition du travail artistique. Comme chaque projet part d'une idée ou d'un concept et que chaque concept est très différent d'un projet à l'autre, les problèmes de production changent et évoluent aussi d'une phase à l'autre dans le cadre du projet.

Cette incertitude a un impact important sur l'atmosphère de travail de l'équipe, car ce n'est qu'une fois que le travail sera accompli et que le projet sera présenté au public concerné que l'équipe aura la certitude de la valeur artistique de l'ensemble du projet.

Voici certains problèmes reliés à ces structures, tels les difficultés des réactions humaines à l'ambiguïté :

- savoir ou non que le projet touche à sa fin,
- ne pas savoir qui est réellement son supérieur et quelles sont les personnes à impressionner,
- une confusion et une ambiguïté constantes, parce que la structure n'est pas clairement définie,
- une forte concurrence avec les autres organisations dans l'industrie sur les ressources,
- un environnement qui pourrait être très politisé.

UN SYSTÈME DE PIGISTES

À cause de la nature temporaire des projets, la carrière des individus n'est pas reliée à un seul emploi ou rattachée à un seul employeur, mais elle se déplace plutôt au travers les relations avec différents employeurs. Ces carrières n'ont aucun lien avec les des traditions de carrières dans les organisations. La valeur perçue de ces carrières vient de la validation de l'ensemble du milieu et de leur valeur marchande dans ce même milieu.

La réputation de ces pigistes est rattachée aux projets auxquels ils travaillent. Ils sont donc très sensibles à la qualité des projets et à la compétence des autres membres de l'équipe. Ces réputations se font ou se perdent selon le mérite et la contribution.

Pendant une production cinématographique, par exemple, les équipes peuvent rapidement passer de 20 personnes à 190 et, lorsque la construction des plateaux est terminée, de 40 à 50 personnes peuvent quitter d'un seul coup.

Pendant que ces pigistes travaillent à un projet, ils peuvent déjà être à la recherche de leur prochain contrat. De plus, pour ces pigistes dont la réputation est la source d'emploi, si un projet ne se passe pas la rampe, ils ne veulent plus être associés à ce projet, de peur de ternir leur réputation.

TÂCHES COMPLEXES ET NON ROUTINIÈRES

À cause de la nature unique du travail de pigiste, chaque produit étant différent et ayant une forme plus ou moins importante de nouveauté, de création ou d'innovation, les tâches sont non routinières et souvent très complexes.

Par exemple, pour une série télévisée, chaque épisode a ses particularités. Le scénario, l'action, l'ambiance... tout diffère, même si la trame est la même.

Ce sont des environnements où les jeunes apprentis courent après les emplois de peu d'importance. Les bénéfices perçus pour la carrière future sont considérés comme ayant une grande valeur. Les jeunes recrues se familiarisent avec les valeurs du milieu et avec les secrets du métier: c'est le rituel d'apprentissage.

Les qualités des individus

INTRODUCTION

Quelles qualités de base ou traits de personnalité sont nécessaires pour être créatif? Des chercheurs de plusieurs disciplines ont exploré cette question, et les traits de personnalité qui ressortent de ces recherches sont les suivants: une très grande valorisation des qualités esthétiques dans le travail, des intérêts variés, un attrait pour la complexité, une grande énergie, un jugement indépendant, l'autonomie, l'intuition, la confiance en soi, l'habileté de bien gérer ses conflits intérieurs et une très grande conscience de sa propre créativité. D'autres traits se sont ajoutés à la suite d'autres recherches: la persistance, la curiosité et l'honnêteté intellectuelle. Les individus très créatifs semblent, de plus, avoir un contrôle intérieur développé.

Amabile (1988) a regroupé et identifié les qualités requises par les individus qui travaillent dans ces environnements, sous forme de trois composantes. Il s'agit de l'**expertise** et de la **connaissance**, de la **pensée créative** et de la **motivation**.

Nous allons explorer chacun de ces domaines.

Exemple: dans un numéro du New York Times de septembre 2003, la journaliste Lynn Hirschberg décrit le processus d'embauche de la cinéaste Sophia Coppola. Elle évoque le choix de l'équipe avec qui la cinéaste choisit de travailler comme ayant pour premier critère la créativité, et non pas seulement les qualités techniques pour faire le travail. De plus, ces créateurs acceptent de travailler avec elle, car elle les laisse faire ce qu'ils savent faire le mieux. Elle crée donc un environnement d'autonomie créative.

LES TROIS COMPOSANTES DE LA CRÉATIVITÉ

Pour chaque individu, la créativité est fonction de trois composantes: l'expertise, l'habileté de penser créativement et la motivation (Amabile).

Ces trois composantes peuvent être influencées par le gestionnaire, par l'environnement de travail et par les conditions de travail.

LES HABILITÉS RELIÉES À L'EXPERTISE

Ces habiletés sont la base de la performance ou du rendement adéquat. Cette expertise comprend la connaissance factuelle d'un métier et les talents particuliers qui peuvent s'y rattacher.

On parle alors d'acquisition et de mise en application d'expertise technique, de connaissance des procédés et de connaissances intellectuelles.

De plus, cette expertise inclut la familiarité avec le domaine, dont les faits, les principes, les attitudes envers certains enjeux du milieu, les solutions possibles pour régler les problèmes et les critères esthétiques liés au domaine. Les critères esthétiques vont des standards pour le mérite artistique aux notions d'une bonne campagne de marketing.

Ces habiletés constituent en quelque sorte la matière première de l'individu. Il serait très difficile de faire preuve de créativité quant à l'éclairage d'un plateau de tournage si on ne possède pas les connaissances de base dans ce domaine.

L'HABILETÉ À LA PENSÉE CRÉATIVE

Cette habileté représente le « petit surplus » à la pensée créative. Un travail peut être fait d'une façon adéquate si la personne concernée possède les connaissances de base. Cependant, elle ne pourra pas produire un travail créatif si elle ne possède pas cette habileté.

Cette habileté comprend une pensée favorable à avoir de nouvelles perspectives sur un problème donné et un style de travail persistant, énergique, dans la poursuite des objectifs personnels de travail.

Les qualités que l'on y retrouve sont les traits de personnalité reliés à l'orientation au risque, une expérience variée, des habiletés sociales et une certaine naïveté, mais non des caractéristiques telles l'inflexibilité et le manque d'aisance à fonctionner en société.

Cette habileté permet une facilité à comprendre les situations complexes. Ce style de pensée inclut la capacité d'aller au-delà des perceptions, d'explorer de nouvelles avenues, de ne pas juger trop rapidement, de se rappeler les faits d'une façon précise et de pouvoir agir autrement que par la norme.

Les traits de personnalité que l'on retrouve dans ce style sont l'indépendance, l'autodiscipline, la capacité de reporter la gratification, la persévérance face à la frustration et une absence de conformité dans la pensée ou de dépendance à l'approbation sociale.

LA MOTIVATION

La recherche indique que la capacité de s'automotiver est une des qualités les plus significatives qui différencie les essais réussis des essais non réussis en matière de créativité.

Un degré élevé de motivation personnelle peut même compenser certaines lacunes quant aux habiletés d'expertise ou de pensée créative. La motivation personnelle est la différence entre ce qu'un individu peut faire ou fera. Ce qu'il peut faire est relié à son expertise dans son domaine et à sa capacité de pensée créative, alors que ce qu'il fera déterminera ses limites d'action.

Toutefois, la motivation peut aussi être reliée à la tâche et à l'environnement de travail. Cela signifie que cette composante est importante du point de vue du gestionnaire, car si on s'en préoccupe, c'est sûrement une des façons les plus directes de stimuler la créativité.

LES ÉQUIPES CRÉATIVES

La créativité d'un groupe n'est pas simplement la somme de la créativité de tous ses membres, mais elle est certainement fonction de la créativité des individus dans le groupe.

La recherche suggère que la composition du groupe (ex. la diversité), les caractéristiques de celui-ci (ex. la cohésion, le nombre d'individus) et certains processus à l'intérieur du groupe (ex. les stratégies de résolution de problèmes) ont une influence sur la créativité. Des éléments tels le leadership, la cohésion, la longévité du groupe, la composition et la structure sont des préalables à la créativité. La probabilité d'obtenir des résultats créatifs peut être à son maximum lorsque le leadership est démocratique et collaboratif, que la structure est organique et non mécaniste et que les individus qui composent le groupe proviennent de disciplines ou fonctions diverses.

L'ensemble des membres de l'équipe apporte aux projets un éventail d'habiletés et de spécialisations. Mais les groupes doivent être composés du bon « mix » d'individus ayant les qualités requises pour la bonne exécution du projet.

La diversité des individus possède de nombreux avantages:

- Les différences individuelles peuvent provoquer une friction qui amène des idées nouvelles ou des façons novatrices de fonctionner.
- La diversité de pensée ou de perspective empêche une forme de léthargie qu'entraînerait une pensée uniforme du groupe.
- Cette diversité permettra aux nouvelles idées de mieux se développer.

Le documentaire *Unzipped* portant sur la création d'une collection du designer Isaac Mizrahi nous plonge dans ce monde de création où un individu et sa vision contribuent à matérialiser celle-ci.

Les qualités de l'environnement

INTRODUCTION

Il est possible d'identifier cinq catégories de facteurs de l'environnement qui influencent la créativité: l'encouragement de la créativité, l'autonomie, les ressources disponibles, les pressions de l'environnement et les empêchements ou obstructions organisationnels.

Certaines qualités de l'environnement encouragent la créativité, et d'autres sont des inhibiteurs de celle-ci. Mais nous constaterons qu'on trouve des « opposés » parmi les promoteurs et les inhibiteurs de la créativité. Dès lors, nous comprendrons qu'un « certain » équilibre est l'état recherché.

LES FACTEURS QUI ENCOURAGENT LA CRÉATIVITÉ

- **L'autonomie:** la liberté de décider quoi faire et comment accomplir les tâches, un sentiment de contrôle sur ses idées et son travail. L'autonomie la plus importante est l'autonomie opérationnelle.
- **Un bon chef de projet:** un gestionnaire qui est un bon exemple, est enthousiaste, communique adéquatement, protège l'équipe des pressions extérieures, sait lier les bons individus aux bonnes tâches et offre une vision claire du projet, sans gérer trop strictement.

- **Des ressources suffisantes:** l'accès aux ressources nécessaires, incluant les installations, les équipements, l'information, les ressources financières et les individus.
- **L'encouragement:** l'enthousiasme de la direction face aux nouvelles idées, créant une atmosphère libre de jugement.
- **La reconnaissance:** un sentiment que le travail créatif recevra reconnaissance et récompense.
- **Le temps suffisant:** le temps de penser créativement aux problèmes, d'explorer différentes perspectives.
- **Le défi:** un sentiment de défi émanant de la nature même du problème ou de son importance.
- **La pression:** un sens d'urgence issu de l'intérieur de l'unité, soit à cause de la concurrence ou par le désir d'accomplir une tâche importante.
- **Caractéristiques organisationnelles variées:** un climat organisationnel imprégné de collaboration à tous les niveaux, une atmosphère où l'innovation est valorisée et où l'échec n'est pas fatal.

LES INHIBITEURS DE CRÉATIVITÉ

- **Caractéristique organisationnelles variées:** des systèmes de récompense inappropriés. Une bureaucratie excessive. Un climat organisationnel imprégné d'un manque de collaboration entre les individus ou les services. Un manque d'égard face à l'innovation.
- **Les contraintes:** un manque d'autonomie quant aux décisions sur les tâches à accomplir ou sur la façon de les accomplir. Un manque de contrôle quant à son travail et ses idées.
- **Un désintéressement organisationnel:** un manque d'appui organisationnel, d'intérêt ou de confiance dans le projet.
- **Un chef de projet incompetent:** un gestionnaire qui n'a pas une vision claire de la direction du projet, un gestionnaire ayant des habiletés de communication inadéquates, un gestionnaire qui contrôle trop ou qui permet une certaine fragmentation des efforts de l'équipe.
- **L'évaluation:** un système d'évaluation inadéquat, des attentes irréalistes, un environnement qui se fie à la critique et à l'évaluation extérieure.
- **Le manque de ressources:** un manque d'équipements, de matériel, de ressources financières, de personnel.
- **Les échéanciers trop serrés:** le manque de temps pour réfléchir créativement aux problèmes. Une charge de travail trop importante pour le cadre de travail accordé. Éteindre trop de feux.
- **Trop d'insistance sur le statu quo:** aversion à changer les façons de faire, aversion aux risques.
- **La concurrence:** entre les groupes ou individus à l'intérieur d'un groupe, la concurrence encourage une attitude sur la défensive.

L'ÉQUILIBRE

Il est évident que l'on se trouve avec des paires d'opposés, le meilleur exemple étant l'autonomie et les contraintes. Mais même si on constate un ensemble d'opposés, la recherche (Amabile 1988) nous indique clairement que, pour un

environnement qui prône la créativité, le climat approprié suppose un équilibre, si délicat soit-il, entre la rigidité et le laisser-aller.

Les mythes quant à la créativité

MYTHES

Certaines conceptions erronées existent quant à la compréhension de la créativité:

- **La créativité est reliée à l'intelligence:** la recherche démontre que seulement jusqu'à un certain niveau. Après le niveau où l'individu peut accomplir son travail, cette corrélation n'existe plus.
- **Les jeunes sont plus créatifs que les vieux:** l'âge n'est pas un facteur déterminant et prévisible de la créativité.
- **La créativité est du domaine des individus qui arrivent à prendre des risques importants:** la créativité est beaucoup plus reliée à l'art de prendre des risques calculés et de penser de façon non traditionnelle.
- **La créativité est un acte solitaire:** un très grand pourcentage des inventions mondiales est dû à la collaboration.
- **La créativité ne se gère pas:** il est difficile de prévoir les actes créateurs et qui les fera, mais il est possible de créer les conditions de l'environnement pour le faire.

Les éléments à considérer

ÉLÉMENTS

Plusieurs facteurs influent sur la créativité, entre autres les modèles d'interaction entre les employés, le degré de confiance qui peut exister entre les membres de l'équipe et les systèmes de récompenses ou d'incitatifs ou d'évaluation qui existent. De plus, la disponibilité des ressources nécessaires a son importance et peut influencer les aspects politiques dans la prise de décision face à l'innovation et la création. Toutefois, la dynamique importante à considérer demeure la nécessité d'obtenir un équilibre entre divers pôles. Il doit exister un équilibre, pourtant délicat, entre les éléments structurants et le besoin d'autonomie des individus.

Les éléments à considérer

L'ÉQUILIBRE ENTRE DEUX PÔLES

La recherche nous apprend que les facteurs requis de l'environnement pour encourager la créativité sont les mêmes qui inhibent celle-ci. Le climat organisationnel approprié consiste en un d'équilibre entre trop de structures et pas assez.

L'élaboration des objectifs en est un très bon exemple. Les chefs de projets peuvent nuire à la créativité si les objectifs sont trop vagues ou trop rigides. Ils doivent pouvoir communiquer clairement l'ensemble de la direction du projet, sa mission, sinon les membres de l'équipe peuvent fournir un effort fragmenté ou pas d'effort tout simplement. Par contre, si le chef de projet gère les opérations d'une façon trop rigide, l'effet pourrait être de démotiver les membres, qui ne fourniront qu'un effort minime sans inspiration.

Donc, le chef de projets doit comprendre que sa gestion doit être la coordination et en même temps permettre une certaine forme de liberté.

Exemple: la journaliste Lynn Hirschberg nous décrit que la cinéaste Sophia Coppola, même si elle a une personnalité très en retrait et douce, sait écouter et encourager les équipes autour d'elle, sait très bien ce qu'elle veut accomplir et que sa vision de son projet est toujours très claire.

Le système de récompenses demande aussi cet équilibre. Si les employés croient que chaque décision ou action est reliée à un bonus, récompense, augmentation de salaire ou promotion, ils prendront beaucoup moins de risques quant à essayer de nouvelles idées. Par contre, s'il n'y a pas de récompenses pour les efforts créatifs, les employés pourront croire que la créativité n'est pas valorisée par l'organisation.

La pression est un des facteurs intéressants à équilibrer. Sur la liste des inhibiteurs à la créativité, la pression et la concurrence sont présents. Mais la concurrence apparaît aussi sur la liste des promoteurs de créativité comme une des sources de pression qui motivent la créativité. Un certain sens d'urgence se doit d'être présent, sinon les individus pourraient croire que leur projet n'est pas important. Toutefois, s'il existe de trop grandes contraintes de temps, les personnes pourraient être forcées à ne choisir qu'une route simple, sans imagination.

LE CHAOS DIRIGÉ

L'auteur Quinn a introduit dès 1985 la notion de chaos dans les environnements complexes, mais avec un ensemble de règles, comme étant un environnement pouvant encourager la créativité.

Les gestionnaires les plus efficaces de la créativité gèrent principalement en utilisant des objectifs, en choisissant du personnel clé et surtout en établissant quelques limites critiques et des moments ou points de décision précis, et non en mettant sur pied un système de planification très complexe ou des systèmes de contrôle trop rigides.

Ce thème a été repris par Brown et Eisenhardt (1998), lorsque celles-ci ont utilisé la théorie du chaos pour décrire une organisation qui doit constamment s'adapter et changer.

Elles décrivent cet espace, « la limite du chaos », comme partiellement structuré. Elles suggèrent que le changement et la créativité se manifestent lorsque les stratégies et l'organisation sont suffisamment rigides pour que le changement puisse être organisé et avoir lieu, mais pas trop rigides pour l'empêcher. Trop de chaos rend la tâche trop difficile, car il n'y a pas de cohérence et la confusion s'installe. Trop de structure rend l'organisation beaucoup trop rigide et les stratégies en deviennent fragiles. Mais la zone intermédiaire entre ces deux extrêmes où l'organisation n'est jamais vraiment stable est la zone où tous les systèmes – biologiques, physiques, économiques, sociaux – sont les plus vibrants, surprenants et flexibles. La clé, selon ces auteurs, est de gérer à partir de cette position.

Dans cette position, à la limite du chaos, les organisations s'auto-organisent et forment des comportements complexes et adaptés.

Cependant, il est facile d'errer d'un côté ou de l'autre.

L'IMPROVISATION

Cet équilibre est aussi présenté sous la forme de l'improvisation, par Karl Weick (1998). L'improvisation se déroule à la limite du chaos.

Il définit l'improvisation comme le traitement flexible du matériel (ou tâche) déjà planifié, la capacité de retravailler du matériel ou des façons de faire déjà existantes.

Il utilise l'exemple du jazz afin de démontrer l'importance d'une structure de base, mais aussi la capacité de pouvoir en dévier ou s'en éloigner, d'une façon structurée.

L'improvisation est un mélange de précomposé et de spontanéité, tout comme les organisations doivent mélanger certaines proportions de contrôle avec l'innovation, l'exploitation avec l'exploration, la routine avec la non-routine.

Certaines caractéristiques des groupes avec une grande capacité pour improviser :

- Accepter un manque de planification et de répétition en faveur d'agir en temps réel.
- Apte à fonctionner sans plan de base et sans diagnostic.
- Grande compréhension des ressources internes disponibles.
- Ouvert à fonctionner hors des routines.
- Prédisposé à accepter l'importance de certaines expériences passées face à la nouveauté présente.
- Grande confiance dans son expertise afin de faire face à des situations non routinières.
- Capable de porter attention à la performance des autres et de construire à partir de celle-ci et, tout en encourageant l'interaction, amener des possibilités intéressantes pour les uns et les autres.

Sophia Coppola, cinéaste, mentionne dans une entrevue avec le New York Times que lorsqu'elle tourne ses films, elle est très ouverte au changement et à l'improvisation. Lors du tournage de *Lost in translation*, elle a demandé à Bill Murray, l'acteur principal, de compléter les dialogues où bon lui semblait. Ce qui lui appartient, c'est sa vision et les choix des individus qui peuvent l'aider à accomplir cette vision.

LA DYNAMIQUE DES DIFFÉRENTS FACTEURS

Nous avons discuté jusqu'à maintenant d'un ensemble de caractéristiques, de facteurs et d'impacts que l'on retrouve ou doit retrouver dans les environnements créatifs.

Il est important de comprendre une certaine dynamique qui est présente à l'intérieur de cet ensemble.

On y retrouve des conditions de base, qui amènent des conséquences et qui mènent à des niveaux d'unification.

Premières conditions

- Avoir un chef de projet habilité à diriger un environnement de création et comprenant les enjeux de l'environnement.
- Embaucher le personnel adéquat, avec les qualités requises par le travail à accomplir.

Premières conséquences et premier niveau d'unification

- Ce chef de projet donnera à l'équipe une vision claire et des objectifs clairs.
- Le chef de projet permettra à l'équipe d'avoir une autonomie créative.

Deuxième conséquence et deuxième niveau d'unification

- La confiance mutuelle se développera.
- Une perception positive du projet sera présente.

Troisième conséquence

- L'efficacité et l'efficience créatives seront influencées.

Conséquence finale

- L'ensemble des résultats du projet sera influencé.

Le **chef de projet** est certainement le premier responsable des résultats d'un projet. Ce gestionnaire est responsable du choix de l'équipe, d'organiser le travail, d'établir les structures et de s'assurer de bien communiquer les objectifs et la vision du projet. Cet individu doit pouvoir établir cet équilibre de gestion, si important dans un tel contexte. C'est aussi cet individu qui doit permettre l'autonomie créative à l'ensemble des membres de l'équipe. Cette personne doit bien communiquer et doit faire preuve d'un leadership efficace.

L'embauche de l'équipe adéquate est la deuxième condition. Les individus doivent posséder les qualités requises afin de travailler dans ce genre d'environnement.

Si ces deux premières conditions sont satisfaites, un premier niveau d'unification prend place. La dynamique du projet sera influencée par ce climat de travail.

Pour atteindre le deuxième niveau unificateur, les membres de l'équipe doivent percevoir qu'ils font un travail qui en vaut la peine. Cette perception leur donnera confiance dans le projet et aussi confiance dans les individus avec qui ils travaillent. La confiance encourage et stimule la créativité. Une spirale s'installe: la confiance influence la créativité, et cette créativité qui se manifeste encourage la confiance.

Conclusion

Pour la compréhension de la créativité dans des environnements complexes, il est essentiel de bien comprendre les caractéristiques personnelles d'un individu créatif, les processus créatifs, les situations créatives et les produits créatifs.

On a pu constater que les caractéristiques individuelles, ainsi que celles du groupe et de l'organisation, ont un impact ou une influence sur la situation et les processus de fonctionnement, pour finalement avoir un impact sur les résultats créatifs ou non du projet.

Les liens entre ces différentes composantes sont cruciaux. Il existe de nombreuses variables de niveaux (individuels, du groupe et de l'organisation) qui peuvent être liées à un comportement créatif. Cette mosaïque des caractéristiques des individus, du groupe et de l'organisation crée le contexte – la situation créative – dans lequel les comportements individuels et du groupe se manifesteront.

En août 1999, la revue américaine Time Magazine, dans son édition canadienne, consacrait plusieurs reportages à la créativité canadienne. On y parle du Cirque du soleil, de Robert Lepage, de Céline Dion et de François Girard.

Bibliographie

- Amabile, T.M. (1988). 'A Model of Creativity and Innovation in Organizations', in Staw, B.M. and Cummings, L.L (ed.). Research in Organizational Behaviour. Vol. 10: 123-167.
- Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1998). 'Competing on the Edge'. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Brunet, J. 'The Social Production of Creative Products in the Television Production Industry', Doctoral thesis, 1999, University of Warwick.
- DeFillippi, R.J. and Arthur, M. (1998). 'Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Filmmaking', California Management Review, vol. 40, (2): 125-139.
- Faulkner, R.R. and Anderson, A.B. (1987). 'Short-Term Projects and Emergent Careers: Evidence from Hollywood', American Journal of Sociology, 92, (4): 879-909.
- Jones, C. (1996). 'Careers in Project Networks: The Case of the Film Industry', in Arthur, M.B. and Rousseau, D.M. (ed), The Boundaryless Career. New York: Oxford University Press.
- Luecke, Richard (2003) 'Managing Creativity and Innovation', Harvard Business Essentials, Harvard Business School Press, Boston USA, 171p.
- Mintzberg, H. (1979). "Structure et dynamique des organisations", Montréal, Les Éditions Agence d'Arc Inc.
- Weick, Karl E. (1995). 'Improvisation As A Mindset for Organisational Analysis', essay from remarks at the Academy of Management Conference in Vancouver, August 1995.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E. and Griffin, R.W. (1993). 'Toward a theory of Organizational Creativity', The Academy of Management Review. Vol. 18. (2): 293-321.

Annexe

L'ACTUALITÉ, 15 MAI 2002
Vol. 27, n° 8, p. 23
En couverture
Comment naissent les idées
Gendron, Louise

Le Velcro. La superconductivité. Harry Potter. Les bonnes idées changent le monde ou font des millionnaires. Mais peut-on tous en avoir? Si oui, comment ?

Si vous étiez patron, que répondriez-vous à l'employé qui vous demanderait d'installer une douche dans son bureau? "Non", probablement.

C'est ce qu'on a répondu à l'informaticien Alan Kay, qui, dans les années 1970, jurait ne pouvoir réfléchir efficacement que sous un jet d'eau. Kay est donc allé se doucher à l'entreprise d'en face. Qui, grâce à lui, a mis au point l'ordinateur personnel. "Ils ont économisé 14 000 dollars", aurait dit Kay en parlant de ses anciens employeurs... "et perdu des centaines de millions."

Bien sûr, ça ne veut rien dire. Des histoires de génies inconnus ou méprisés, de technocrates bornés qui ont négligemment jeté des diamants bruts à la poubelle, il y en a des tas. Ce n'est pas une raison pour écouter tous les farfelus.

L'ennui, c'est que les vrais créateurs ont parfois l'air farfelu; que les bonnes idées ne se détectent pas toujours au premier coup d'oeil. Pis, on connaît mieux les façons d'extraire le pétrole des fonds marins que celles de faire jaillir une idée neuve.

Nous vivons, paraît-il, à l'ère de "l'économie du savoir"; la matière grise est devenue la principale ressource naturelle. Dans les centres de recherche universitaires, dans les entreprises, dans les studios de Hollywood, tout le monde cherche la même chose: la bonne idée. Celle qui permettra de vaincre le cancer, d'inventer les Pokémon de demain ou de rogner 3% sur le prix de revient du bouton à quatre trous.

Est-ce que ça existe, la créativité? Comment ça fonctionne? Peut-on en apprendre les règles? La stimuler? L'orienter? Plein de gens, des neuroscientistes, des psychologues, des linguistes, des sociologues, des spécialistes en gestion, travaillent à la question. Qui passionne aussi Monsieur et Madame Tout-le-Monde. Réveillez votre créativité. Pensez comme Léonard de Vinci. Stimulez la créativité de votre enfant. La créativité dans l'entreprise... Interrogé sur le sujet, le site Internet de la librairie américaine Barnes & Noble a craché 1 787 titres de bouquins présentement en vente! "Il y a 20 ans, il y en aurait eu quatre", dit Serge Robert, professeur au Département de philosophie de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Les processus par lesquels l'esprit réfléchit, innove et invente sont étudiés depuis les années 1930. Mais comme c'est le cas pour toutes les neurosciences, la connaissance humaine sur le sujet a fait de grands bonds ces dernières années. "Bien sûr que la créativité existe, dit François Richer, neuropsychologue et directeur du Centre de neuroscience de la cognition à l'UQAM. On sait même un

peu qu'elle se passe ici, dans la partie inférieure des lobes frontaux, derrière les sourcils."

On le sait grâce à l'étude des effets qu'ont des lésions neuronales sur les patients. Grâce aussi à la tomographie, par laquelle on peut voir, en direct et en couleurs, ce qui se passe dans le cerveau en action: des amas de neurones "allumés" par l'odeur du chocolat ou par un problème difficile.

"La neuroscience n'en est qu'à ses balbutiements", prévient François Richer. Mais on sait en gros que l'arrière du cerveau reçoit les perceptions et les sensations venues du monde extérieur (le feu rouge au carrefour, par exemple). La partie supérieure des lobes frontaux, elle, commande la réaction de l'organisme à ces stimuli (appuyer sur la pédale de frein). La partie inférieure se préoccupe des besoins de la personne et est le centre des idées spontanées. C'est là que mûrissent les idées.

"Tout se passe comme s'il y avait un filtre entre le conscient et l'inconscient", dit François Richer. L'inconscient est une pépinière d'idées: au contact du monde extérieur - les millions de stimuli qui nous touchent - y mijote un bouillon d'idées imprécises, la plupart probablement sans queue ni tête. À un moment, l'une d'elles, plus forte que les autres, mieux adaptée à la réalité, plus logique, pousse assez, grandit suffisamment pour écraser les autres, finit par passer à travers le filtre et émerge dans la conscience. C'est le moment où on "a une idée", sans jamais connaître toutes les autres, qui continuent à vivre dans l'inconscient.

Ce filtre est utile, il est même indispensable à la survie. Constitué de toutes les interdictions sociales, culturelles, logiques, naturelles, il permet de rejeter spontanément les comportements dangereux (avalier de l'antigel pour voir ce que ça fait...) ou inappropriés (engueuler le défunt pendant un enterrement...). Il nous permet de rester en vie, de prendre spontanément les meilleures décisions ou la meilleure route. Mais il est aussi un frein aux idées folles, neuves ou tout simplement hors de l'ordinaire.

Un indice: des personnes atteintes d'une affection dégénérative du cerveau, comme la maladie d'Alzheimer, ont, avant que la conscience s'éteigne définitivement, des sursauts d'imagination ou de créativité. Certaines, qui n'ont jamais eu la moindre velléité artistique, se mettent à peindre ou à écrire. D'autres perdent toute inhibition sociale ou langagière. Comme si leur filtre ne fonctionnait plus convenablement.

"La créativité, c'est peut-être la capacité de rendre le filtre plus poreux, de laisser passer plus d'idées", dit François Richer.

Pour y arriver, des dizaines, des centaines de techniques existent (voir l'encadré "Vous voulez augmenter votre créativité?", p. 28, et les 1 787 bouquins mentionnés plus haut!), qui presque toutes visent à "penser autrement". Serge Robert, du Département de philosophie de l'UQAM, s'intéresse depuis des années au rôle du raisonnement dans la connaissance, à la façon dont nous associons les choses entre elles. Il distingue deux types de raisonnement.

Le premier tire une conclusion contenue implicitement dans les données de départ: a) tous les hommes sont mortels; b) Pierre est un homme; donc c) Pierre est mortel. C'est celui qu'on apprend à l'école et qu'on pratique le plus spontanément. C'est le plus logique et aussi le moins créatif.

Le second, plus créatif, consiste ni plus ni moins à additionner des pommes et des bananes. Fortement analogique, il tente, par exemple, d'appliquer les lois d'un domaine à un autre domaine et permet de tirer des conclusions très différentes des propositions de départ. "Charles Darwin, voyant des éleveurs anglais choisir soigneusement les bêtes qu'ils accouplaient pour créer des animaux plus forts, a eu l'intuition qu'un phénomène semblable agissait dans la nature", dit Serge Robert. C'est comme ça que serait née l'idée de l'évolution des espèces par la sélection naturelle.

Les historiens des sciences le savent bien: les découvreurs et les inventeurs sont souvent des transfuges, partis d'un secteur pour aller dans un autre. D'où l'importance de l'interdisciplinarité. D'ailleurs, note Serge Robert, les groupes de recherche sont de plus en plus souvent créés autour d'un problème à résoudre plutôt que par champ d'études. Pour étudier la façon dont le cerveau apprend, mieux vaut un neurologue, un psychologue, un linguiste, un éthologue et un spécialiste de l'apprentissage que cinq neurologues.

Additionner des pommes et des bananes? C'est ce qu'Edward de Bono, chercheur britannique et pape mondial de la créativité depuis 20 ans, a baptisé la pensée latérale. La pensée verticale (logique et linéaire) cherche la vérité, dit-il. La pensée latérale (qui va dans plusieurs directions) cherche la variété.

"Le secret, disait Linus Pauling, chimiste américain nobélisé deux fois, c'est d'avoir des idées, beaucoup d'idées, et ensuite de jeter les mauvaises!" Autrement dit, on ne peut laisser filtrer que les bonnes idées. Être créatif, c'est d'abord accepter qu'on en aura surtout des mauvaises!

En pensée latérale, l'important est d'imaginer toutes les solutions possibles (et surtout impossibles!) à un problème, d'inciter le cerveau à sortir des sentiers battus. Parce que l'idée la plus folle, la moins pratique, peut mener à quelque chose. C'est à Bono que l'on doit la technique du brainstorming, ou remue-méninges, utilisée (mal, paraît-il; voir l'encadré "Sachez remue-méninger!") dans les entreprises, les écoles et les centres de recherche.

Sous la houlette d'Edward de Bono, des milliers d'entrepreneurs jouent depuis des années à tourner la vie à l'envers pour voir ce qui peut en sortir. "Imaginons que nous payions nos clients pour qu'ils achètent chez nous" est une des idées de fou sorties des ateliers donnés (vendus plutôt, et fort cher...) par Bono. Ridicule, évidemment. C'est pourtant cette folie qui a engendré l'idée de fidélisation des consommateurs, articulée ensuite dans des milliers de programmes, des milles aériens à l'argent Canadian Tire. Six Thinking Hats, Teach Yourself to Think, 5-Day Course in Thinking... En 30 ans, Edward de Bono a publié de nombreux guides pratiques de la pensée latérale; des exercices de gymnastique acrobatique pour le cerveau. Avec son site Internet, son entreprise, son équipe de professeurs de pensée latérale, ses adeptes, il est un véritable gourou de la créativité. Et il a aujourd'hui des centaines de concurrents.

Patricia Pitcher, professeure d'administration à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, a passé des années à étudier les méthodes de gestion de différents chefs d'entreprise, s'intéressant principalement à ceux qu'elle appelle les artistes de la gestion, ceux qui ont réussi brillamment, souvent de façon peu orthodoxe. Son livre *Artistes, artisans et technocrates dans les organisations* (Presses des HEC) a été traduit en plusieurs langues et repris, entre autres, aux États-Unis. Elle admet en avoir marre de toutes ces techniques de gymnastique mentale et de tout le blabla nouvelâgeux qui entoure trop souvent les questions de créativité et d'innovation. Selon elle, la meilleure façon de "gérer la créativité" consiste pour le patron à s'enlever du chemin (managing by getting out of the way). "Le truc, dit-elle, c'est de savoir reconnaître les véritables créateurs dans son équipe, de les laisser tranquilles et d'essayer de ne pas les mépriser."

"Car ils sont souvent un peu bizarres, ajoute-t-elle. Ils sont parfois à côté de la plaque, ont de mauvaises idées, des comportements un peu antisociaux. Il est facile de ne pas les respecter." Des hurluberlus? Le cliché du professeur Tournesol, distrait et déconnecté de tout ce qui ne concerne pas ses travaux, aurait-il sa raison d'être?

"Parfois, oui, dit Mihaly Csikszentmihalyi, professeur du Département de psychologie de l'Université de Chicago. Mais ils ne sont pas lunatiques: ils sont concentrés. Nuance."

Csikszentmihalyi, qui s'intéresse au sujet depuis plus de 30 ans, a mené de longues entrevues avec des créateurs importants de notre siècle issus de tous les secteurs. Parmi ses victimes: la neuroscientiste montréalaise Brenda Milner, le musicien indien Ravi Shankar, le célèbre paléontologue américain Stephen Jay Gould, le physicien John Bardeen, détenteur de deux prix Nobel de physique (celui de 1956 pour ses travaux sur les semi-conducteurs et la découverte du transistor, et celui de 1972 pour la théorie de la superconductivité), John Reed, banquier et grand patron de Citicorp.

La grande théorie de Mihaly Csikszentmihalyi: le génie n'existe pas en soi. Mozart, s'il était né au fond de la savane au 10^e siècle, n'aurait probablement pas été le génie musical qu'il est devenu.

D'après Csikszentmihalyi, la créativité n'est possible que par l'interaction de trois éléments. Premièrement, un domaine de recherche, avec ses lois, ses questions, son langage (la musique, par exemple, avec son histoire et son évolution, les règles de l'harmonie, son langage écrit, ses codes). Deuxièmement, le champ (field), constitué des personnes qui travaillent dans ce domaine en ce moment (les musiciens européens contemporains de Mozart, ses professeurs, les critiques et le public, les influences que subit le jeune musicien, etc.). Et enfin, la personne elle-même.

"Même Mozart a dû apprendre le solfège, l'harmonie, les lois qui régissent le domaine qu'est la musique, dit Csikszentmihalyi. Il a aussi fallu qu'il connaisse la musique de son époque et qu'il soit reconnu par ses pairs. Enfin, pour faire Mozart, il a fallu que Mozart lui-même y mette du sien! Qu'il étudie, qu'il travaille (et fort!), qu'il consacre la plus grande partie de son temps à son travail de musicien et de compositeur."

Le fait de travailler si dur, d'être aussi accaparés par leur domaine donne aux créateurs cette réputation d'être snobs, arrogants ou bizarres, admet Csikszentmihalyi. "En fait, ils sont concentrés. Et c'est une des raisons de leur succès."

S'il y a un point sur lequel s'accordent tous les experts de la créativité, c'est bien celui-là, "le 1% d'inspiration et les 99% de transpiration" cités par Thomas Edison comme étant le secret du génie.

Daniel Paquette, le plus célèbre des inventeurs québécois, est bien d'accord. "L'inventeur n'est pas un génie, dit-il. C'est quelqu'un qui s'acharne sur un problème tant et aussi longtemps qu'il ne l'a pas résolu." À son actif, une dizaine d'inventions, du support à vélos de jardin aux gourdes pour joggers. La plus célèbre: le bras d'éloignement pour autobus scolaires. L'idée lui en est venue en 1989, après que deux enfants eurent été écrasés en traversant la rue si près du nez de leur propre autobus que le conducteur ne pouvait les voir.

Avoir l'idée de base du bras d'éloignement lui a pris 15 minutes, dit-il. Il est allé s'appuyer sur la clôture d'un terrain où dormaient quelques autobus jaunes et les a regardés. "Ça m'est venu tout seul. L'idée d'une barrière fixée au nez du véhicule et que le chauffeur pourrait déployer à volonté."

Mais tout n'est pas si simple. Après son "flash", Daniel Paquette a planché des semaines sur le problème du petit moteur nécessaire à son invention. Tout s'est réglé le jour où il est resté coincé dans la circulation derrière un autobus scolaire. "Le signal "Stop" s'est déployé sur le flanc de l'autobus qui s'arrêtait, dit-il. J'ai compris que je n'avais pas besoin d'un moteur: il y en avait déjà un, installé pour ce panneau mobile!"

Il a ensuite fallu plusieurs années pour que son idée voie le jour. "Le coroner Bouliane, responsable de l'enquête publique à ce sujet, n'a jamais voulu me recevoir, dit Paquette. Il ne voulait rien savoir des "patenteux". Sa solution à lui: l'autobus à nez plat." Il a fallu qu'un enfant se fasse tuer à Gatineau (par un autobus à nez plat!) pour que l'idée de Daniel Paquette soit finalement considérée... Son bras d'éloignement (qui ne coûte que 300 dollars à installer) est maintenant utilisé un peu partout au Canada et aux États-Unis.

Le véritable génie prend rarement la forme de flashes, dit Mihaly Csikszentmihalyi. L'éclair qui se produit soudainement sous le pommeau de la douche ou sous le pommier d'Isaac Newton est rarissime. Les véritables révolutions sont le plus souvent le résultat d'années de travail. La théorie de l'évolution par sélection naturelle n'est pas venue à Darwin dans un flash. C'est plutôt une série de petits éclairs, entrecoupés d'années de travail.

Et la seule façon de s'enfiler ainsi des années de dur labeur... c'est d'aimer ça! "La passion pour son domaine de travail et de recherche est l'ingrédient numéro un", dit-il. Aucun des créateurs qu'il a étudiés n'a jamais mentionné comme motivation première l'envie de devenir riche ou de gagner un Nobel.

Tous parlent de plaisir. Oscar Peterson soutient qu'il aurait fait de la musique toute sa vie même s'il avait dû laver des planchers pour gagner sa croûte. L'astronome Vera Rubin est devenue célèbre dans sa discipline après avoir découvert que les étoiles d'une galaxie ne tournaient pas toutes dans la même direction. Trouvaille

complètement accidentelle faite alors qu'elle travaillait, par intérêt personnel et par pur plaisir, à essayer de comprendre les raisons d'obscurs mouvements d'étoiles, un sujet de recherche pas glamour pour un sou.

"La créativité personnelle ne mène pas nécessairement à la richesse ni à la célébrité, dit Csikszentmihalyi. Mais mieux encore, elle peut faire de la vie quotidienne une expérience plus vivante, plus vibrante, plus intéressante."

Léonard de Vinci. Jean-Paul Riopelle. Pablo Picasso. Federico Fellini. De nombreux vrais créateurs continuent à travailler, souvent très tard dans la vie, même après avoir reçu toutes les récompenses et la reconnaissance possibles. Car ils travaillent d'abord pour eux, pour leur propre plaisir.

Et même pas besoin d'être un artiste ou un génie pour être plus créatif. Si tout le monde n'est pas Botticelli ou Einstein, chacun peut être créatif. Même vous.

Et même moi. L'été dernier, j'ai passé deux semaines à fouiller les ressorts de ma propre créativité dans un atelier donné à Florence par deux professionnels de la création, un peintre argentin et une auteure américaine.

Florence. Peut-on imaginer plus beau lieu pour un atelier de créativité? Léonard de Vinci, Michel-Ange, Dante, Galilée y ont vécu. Le visiteur ébloui se balade en pleine Renaissance, du Palazzo Vecchio à la galerie des Offices, de la piazza del Duomo au jardin des Médicis. Même les dépanneurs ont des plafonds qui datent du 16e siècle!

Contaminés par la splendeur ambiante, les plus ignobles trucs à touristes ont un peu de classe. Comme ces tabliers de cuisine reproduisant le corps du David de Michel-Ange ou de la Vénus de Milo, transformant du coup tout cuistot bedonnant en créature de rêve...

Au menu de l'atelier: du dessin, de l'écriture, des histoires à inventer, des personnages à créer, des objets à fabriquer. Perspectives assez terrifiantes pour la handicapée manuelle que je suis, incapable de dessiner une vis ou d'emballer un cadeau d'enfant.

Et pourtant. Je me suis prise au jeu. Ce séjour à Florence est devenu, au fil des jours, un voyage intérieur. Passionnant. En deux semaines, j'ai dessiné (mal, mais qui s'en soucie?), écrit des contes pour enfants et des histoires de science-fiction, parcouru Florence à la recherche de matériaux avec lesquels fabriquer des livres, des boîtes à surprises, des costumes de théâtre.

Les seules règles de l'atelier: a) on fait tous les devoirs; b) l'erreur n'existe pas; et c) l'important, c'est le processus, pas le résultat. Le voyage, et non la destination.

Je suis rentrée avec la certitude qu'on peut faire beaucoup de choses à condition d'en avoir vraiment envie et d'y mettre le temps. Avec en tête la maxime d'Isaac Asimov, l'auteur de science-fiction: "Je peux écrire un roman sur n'importe quel sujet, à partir de n'importe quelle idée de base. Il suffit d'y réfléchir assez longtemps. Puis de travailler."

Qu'est-ce qu'un artiste? "Un insatisfait", dit Jean-Paul Allaire, psychologue et psychanalyste, spécialisé dans le traitement des artistes en panne. "L'artiste, le créateur sont des gens qui regardent le monde autour d'eux et qui éprouvent un

véritable besoin de changer quelque chose. En sculpture, en musique ou en génie mécanique. Peu importe."

Les petits futés de 3M

L'entreprise américaine carbure à la créativité depuis ses tout débuts. Et ça paie!

Pas un texte important sur la créativité dans l'entreprise qui ne fasse mention de la société 3M, créatrice de milliers de produits, dont les plus connus sont le ruban Scotch Tape, les feuillets Post-it, le protecteur de tissus Scotchgard. La multinationale américaine a fait l'objet d'un ouvrage publié plus tôt cette année (The 3M Way to Innovation, par Ernest Gundling). Pourquoi? L'innovation et la créativité sont à la base des règles de fonctionnement de l'entreprise, et ce, depuis les années 1920!

Imbriquées dans la culture de 3M se trouvent des lois qui, 80 ans après leur mise en application, semblent encore impensables dans la majorité des entreprises. La règle des 30%, par exemple: 30% du chiffre d'affaires doit provenir de produits créés au cours des quatre dernières années. Il y a aussi la règle des 15%: tout employé qui voit son idée rejetée par ses patrons peut y consacrer malgré tout 15% de son temps de travail! Et les patrons n'ont pas le droit de mettre leur nez dans les travaux ainsi poursuivis.

Autre règle: on récompense tant l'échec que le succès, parce que les deux demandent autant d'inventivité et de travail. "Et parce qu'on doit avoir la chance de prouver la valeur de toute idée", disait un ingénieur de l'entreprise... en 1925. "Si l'idée est bonne, nous la voulons. Si elle ne l'est pas, nous aurons fait la preuve qu'elle n'est pas applicable."

Livio De Simone, Montréalais d'origine et ancien président-directeur général de 3M, a ainsi eu le plaisir d'avoir tort il y a quelques années en rejetant une idée qui, plus tard, a donné naissance au Thinsulate, cet isolant thermique beaucoup utilisé dans les vêtements d'hiver et de sport.

Cette attitude a permis la naissance de centaines de produits. Le plus célèbre: le Post-it, ce petit feuillet qu'on peut coller et décoller à volonté, devenu indispensable dans les maisons, les usines et les bureaux. L'histoire a commencé quand Art Fry, chercheur à 3M, en a eu marre de perdre sans arrêt les signets de son missel. Il s'est souvenu d'un collègue spécialiste des adhésifs qui avait créé par erreur une colle... qui ne collait pas. Fry s'en est servi pour mettre au point ses petits feuillets jaunes. Le service du marketing ayant décrété qu'il n'y avait rien à tirer de ce produit, Fry l'a mis en marché lui-même... à l'intérieur de l'entreprise. Ce sont donc les employés de 3M qui ont trouvé la majorité des usages possibles de ce nouveau bidule devenu un mégasuccès mondial.

Sachez remue-ménager!

Il semble qu'on utilise très mal cette manière de penser en groupe qu'on appelle le brainstorming.

Pour inventer les croustilles à saveur d'ailes de poulet et de côtes levées, pour concocter le slogan d'une campagne électorale ou pour créer un concept d'émission de télé, on "brainstorme". C'est en tout cas ce qu'on croit. Car il semble qu'on

connaissse et qu'on utilise très mal cet outil, mis au point par le psychologue britannique Edward de Bono.

Le but, dit-il, est de susciter le plus de solutions possible à un problème donné. L'idée la plus absurde ou la plus impraticable peut renfermer un élément de solution ou une façon utile d'examiner un problème. Ainsi, une suggestion apparemment ridicule (payer le client pour qu'il achète chez nous) peut contenir le germe d'une excellente idée (les bons de rabais). Pour y arriver, il faut interdire toute censure ou tout jugement des idées émises. Couper la tête à tout commentaire commençant par "on a déjà essayé ça", "ça coûterait beaucoup trop cher", "ça n'a aucun sens", "j'y avais déjà pensé mais..."

Voici donc la recette du remue méninges, telle que présentée par son créateur.

- Un nombre variable de participants, de préférence entre six et quinze (une assemblée plus nombreuse peut être divisée en plusieurs groupes).

- Un président d'assemblée, dont le rôle consiste à: formuler clairement l'affirmation ou la question de départ (comment modifier le système de pare-brise et d'essuie-glaces pour empêcher la boue et l'eau de gêner la visibilité en hiver; pourrait-on inventer une cuillère conçue expressément pour mettre le sucre dans le café puis le dissoudre?); censurer la censure; ordonner la séance (faire en sorte que les gens ne parlent pas tous en même temps), tout en assurant une certaine fluidité (pas question de tour de table systématique ou d'idées exprimées dans le détail) et en empêchant les temps morts.

- Un secrétaire chargé de noter les idées émises suffisamment clairement pour qu'on puisse s'y référer plusieurs semaines plus tard.

- Un minimum de 20 minutes et un maximum de 45 minutes. Idéalement, le président d'assemblée doit annoncer la fin de la séance avant que le silence tombe ou que toutes les idées aient été énoncées.

- Une période d'évaluation de la séance et des résultats obtenus. "C'est cette évaluation qui donne toute son utilité à un exercice qui, autrement, ne serait que frivole", dit Bono. Il s'agit d'examiner soigneusement tous les matériaux amassés et d'y appliquer un raisonnement logique. Bono suggère même de répartir toutes les idées recueillies en quatre piles: a) les idées immédiatement utilisables; b) celles qu'il faut étudier de plus près; c) celles qui ouvrent la porte à de nouvelles façons d'aborder le problème et d) celles qu'on rejette. "Attention, dit-il, de ne pas conserver que les idées raisonnables ou rationnelles." Une fonction essentielle de l'évaluation est de montrer que les idées les plus folles peuvent mener à des solutions nouvelles et éminemment pratiques.

Vous voulez augmenter votre créativité?

Des trucs, des attitudes glanées ici et là dans les nombreux traités de créativité.

- Être curieux. Plus le cerveau a d'images, d'ingrédients, de connaissances, plus il peut créer d'associations. S'intéresser à beaucoup de choses, de la gastronomie marocaine à la mécanique automobile, est la meilleure façon d'augmenter son capital imaginaire. Se mettre en contact avec la musique techno, la mode africaine ou les méthodes de fabrication du plastique extrudé, ça permet d'emmagasiner des matériaux que le cerveau assemblera ensuite comme des Lego.

- Cultiver la surprise. Essayer de découvrir, tous les jours, quelque chose de nouveau ou d'inusité. Goûter une saveur nouvelle, entrer chez un disquaire pour écouter du rap ou de la musique baroque, parler avec un collègue qu'on connaît moins...

- Débrancher la censure. Comment faire pour avoir beaucoup de bonnes idées? demandait un étudiant à Linus Pauling. Réponse: "Il faut en avoir beaucoup de mauvaises." N'avoir que des bonnes idées est impossible. Il faut apprendre à tout laisser sortir. Puis à sélectionner. Si possible, avant d'avoir perdu trop de temps avec les mauvaises idées.

- Ne rien faire. Un temps d'incubation semble nécessaire à tout projet créatif. Conduire sa voiture, tricoter une écharpe ou faire la cuisine et laisser vagabonder son esprit permettent à l'inconscient d'assimiler les nouvelles données, d'effectuer un certain travail, encore bien mystérieux. Ce que le langage populaire appelle les idées qui mijotent.

- Ouvrir, fermer, ouvrir, fermer. S'ouvrir aux diverses expériences et sensations venues de l'extérieur. Puis se fermer sur soi-même, digérer cette information nouvelle et l'intégrer à sa propre façon de voir le monde. Puis se rouvrir. Puis se refermer. C'est ce que certains appellent la respiration créative...

- Faire ce qu'on aime, le plus possible. Cela semble évident. Dans les faits, quelle proportion d'une semaine passons-nous à faire ce qui nous plaît vraiment? Et même, quelle proportion de notre temps de loisirs?

Quelques inventions canadiennes...

- La pomme McIntosh, par John McIntosh en 1796
- Le basket-ball, par James Naismith en 1891
- Le walkie-talkie, par Donald L. Hings en 1942
- L'encre verte pour billets de banque, par Thomas Sterry Hunt en 1862
- Le stimulateur cardiaque, par le Dr John A. Hopps en 1950
- Le système IMAX, par Grahame Ferguson, Roman Kroitor et Robert Kerr en 1968
- Le test de compatibilité de moelle osseuse, par Barbara Bain en 1960
- Les flocons de pommes de terre instantanées, par Edward A. Asselbergs en 1962
- Le langage de programmation Java, par James Gosling en 1994
- L'avion à réaction, dessiné par James Floyd en 1949
- Le plexiglas, par William Chalmers en 1931
- La main artificielle électrique, par Helmut Lucas en 1971
- L'insuline, par Frederick Banting, J.J. Macleod, Charles Best et James Collip en 1922, découverte qui a valu aux deux premiers un Nobel en 1923
- Le sac-poubelle en polyéthylène, par Harry Wasylyk en 1950
- La fermeture éclair, par Gideon Sundback en 1913
- Le microscope électronique, par Eli Franklin Burton, Cecil Hall, James Hillier et Albert Prebus en 1937
- La télévision: Reginald A. Fessenden a breveté un système de télévision en 1927
- Le soda au gingembre Canada Dry, par John A. McLaughlin en 1907
- L'ampoule électrique, par Henry Woodward en 1874, qui en a vendu le brevet à Thomas Edison

Et québécoise

- Le braille informatique, par Roland Galarneau en 1972
- La souffleuse à neige, par Arthur Sicard en 1925
- Le sucrose synthétique, par le Dr Raymond Lemieux en 1953
- Le combiné téléphonique, par Cyril Duquet en 1878
- La motoneige, par Joseph-Armand Bombardier en 1922
- Le masque de gardien de but au hockey, par Jacques Plante en 1960

*Sources: Science Technology Centre (Université Carleton), CanadaInfo, Office de la propriété intellectuelle du Canada, Commission de la capitale nationale; compilation par Mary Bellis, du site About.com:
<http://inventors.about.com/library/weekly/aa090100a.htm>*

Illustration(s) :

Gratton, Jean-François; Ponopresse; Durocher, Julie

Le Britannique Edward de Bono, à qui l'on doit le brainstorming.

"L'inventeur n'est pas un génie, dit Daniel Paquette, le plus célèbre des inventeurs québécois. C'est quelqu'un qui s'acharne sur un problème tant qu'il ne l'a pas résolu."

Catégorie : Autres

Sujet(s) uniforme(s) : Arts visuels; Musique

Taille : Long, 3424 mots

© 2002 L'Actualité. Tous droits réservés.

Doc. : 20020515TU0023

<p>Ce matériel est protégé par les droits d'auteur. Tous droits réservés. © 2003 CEDROM-SNi</p>
