

Stimuler la créativité de ses équipes

Quelles pratiques de management pour favoriser l'inventivité de ses collaborateurs ?



Didier Avril, série Storytelling

Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

Managing Creative People
Gordon Torr, éd. John Wiley & Sons, 2008, 303 pages.

How to Kill Creativity
Teresa M. Amabile, Harvard Business

Comment stimuler la créativité de ses équipes ? Beaucoup font appel à des techniques de créativité, ou instaurent des démarches de réflexion en équipe qui favorisent l'examen des problèmes sous un angle original.

Si ces approches ont un réel apport pour guider la réflexion des collaborateurs, le véritable enjeu de la créativité est ailleurs. Aucune technique ne peut en effet remplacer un facteur déterminant de la performance créative : l'envie de se frotter au problème, de l'explorer sous de multiples angles et d'expérimenter autant de pistes qu'il est nécessaire pour découvrir enfin la solution inédite qui permet une réelle avancée.

Or susciter et entretenir cette envie n'a rien d'évident. Beaucoup de pratiques de management reconnues ont même tendance à provoquer l'effet contraire ! Les recherches sur le phénomène de créativité font ressortir quatre enseignements en particulier pour optimiser la créativité des équipes :

- **Faites porter vos attentes sur l'inventivité du travail de vos collaborateurs – plus que sur les résultats qui en découleront.**
- **Garantissez à vos collaborateurs de pouvoir se consacrer en toute autonomie à leurs travaux.**
- **Veillez par votre attitude à prodiguer les encouragements nécessaires pour persévérer malgré les déconvenues.**
- **Instaurez la culture d'excellence et les mécanismes de feedback qui permettront de guider la qualité des travaux sans interférer dans les processus de travail.**

Dans cette synthèse...

- 1 La créativité **sacrifiée à l'efficacité**
- 2 À quoi tient la créativité ?
- 3 De quels leviers dispose-t-on ?

1 La créativité sacrifiée à l'efficacité

La plupart des organisations attendent de leurs collaborateurs qu'ils fassent preuve de créativité. Certes, cette attente est plus ou moins forte selon qu'on considère les créatifs d'une agence de publicité ou un service comptable. Mais la génération d'idées innovantes n'est pas seulement indispensable en R&D ou marketing. Elle est attendue de la plupart des collaborateurs, que ce soit pour améliorer les processus, prendre des initiatives dans un contexte mouvant, ou même bâtir un système de pilotage performant...

Parallèlement, et de façon encore plus marquée, les organisations ont besoin d'efficacité et de productivité. Et c'est essentiellement de cet impératif que découlent la plupart des pratiques de management communément admises comme pertinentes.

Cet accent mis sur l'efficacité comporte souvent un effet secondaire sous-estimé : il conduit à détruire la créativité des équipes. Par exemple :

Mettre la pression pour accroître la performance

On considère souvent qu'un bon manager sait obtenir le meilleur de son équipe en la maintenant durablement

au bon niveau de tension. D'ailleurs, lorsqu'on les interroge, la plupart des gens répondent en effet qu'ils se sentent plus créatifs lorsqu'ils sont sous pression : poussés dans leurs retranchements, ils parviennent à trouver des solutions auxquelles ils n'auraient, pensent-ils, pas songé autrement. En réalité, les travaux de recherche montrent que cette impression est trompeuse. L'étude citée dans l'article *Creativity Under the Gun* montre une chute de la production d'idées originales d'environ de moitié les jours où les individus sont sous pression de

Beaucoup de pratiques de management reconnues sont en fait des tueuses de créativité.

temps. Et pour cause : lorsque la pression est forte, on s'arrête volontiers à la première solution qui marche, se privant ainsi des explorations plus hasardeuses qui conduisent aux idées innovantes.

Motiver par des bonus liés aux résultats

Quoi de plus logique que de conditionner la rémunération aux résultats obtenus ? La plupart des entreprises ont ainsi instauré des pratiques de rémunération variable, sous forme de

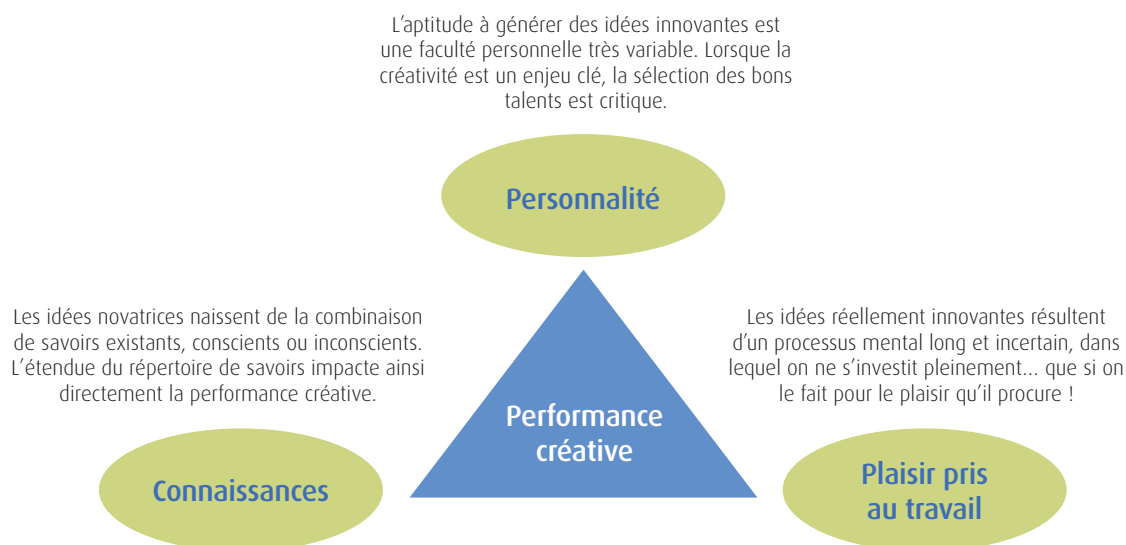
bonus liés aux performances. Mais lorsque la créativité est en jeu, cette approche se révèle contre-productive. L'auteur de *Managing Creative People* souligne que la meilleure façon de tuer toute originalité chez un créatif est de conditionner sa rémunération aux résultats commerciaux obtenus grâce à son travail. Ce que confirment les recherches des psychologues. Les individus donnent en effet le meilleur de leur créativité lorsqu'ils sont motivés par le plaisir de la recherche créative – et cela prioritairement sur l'obtention d'une récompense. En l'occurrence, le créatif publicitaire sera beaucoup moins original s'il cherche à faire plaisir à son client que s'il est motivé par la trouvaille d'une bonne idée.

S'organiser selon des processus rigoureux

L'instauration de processus rigoureux, que l'on peut continuellement optimiser, est au cœur des efforts de performance de nombreuses organisations. Beaucoup sont ainsi tentés d'organiser la créativité, en instaurant des processus fondés sur des méthodologies éprouvées, telles que la pensée latérale, le *participative design* ou encore le brainstorming. Or tant l'expérience que la recherche le montrent : codifier la démarche de génération d'idées peut certes aider un groupe de travail

FIGURE A Les déterminants de la performance créative

La performance créative d'un individu dépend de trois principaux facteurs :



D'après *How to Kill Creativity*, Teresa M. Amabile, Harvard Business Review, septembre 1998, et *Managing Creative People*, Gordon Torr, éd. John Wiley & Sons, 2008.

à s'écarter des sentiers battus, mais en aucun cas se substituer au cheminement intellectuel inconscient à l'origine de la plupart des avancées créatives. Bien au contraire, la codification des méthodes de travail constitue en réalité une entrave à l'autonomie dont ont tant besoin les créatifs pour être productifs.

Comment, dans ces conditions, concilier créativité et efficacité ? Les auteurs étudiés nous aident à mieux comprendre le phénomène de la pensée créative et à en tirer les leçons sur la meilleure façon d'animer ses équipes, en pleine connaissance de cause.

2 À quoi tient la créativité ?

Comment génère-t-on des idées originales et pertinentes ? Les psychologues expliquent le phénomène comme un processus mental consistant à combiner de façon originale des savoirs, conscients ou inconscients, et d'aboutir ainsi à une solution inédite – que le « problème » posé soit d'ordre artistique, scientifique ou pratique.

Teresa Amabile, chercheur et enseignante à Harvard Business School, met ainsi en évidence dans l'article *How to Kill Creativity* trois grands facteurs qui déterminent le niveau de créativité d'un individu (figure A) :

La personnalité

Tous les êtres humains sont doués de créativité. Mais, de même que pour l'intelligence logique, ils le sont à des degrés divers – et chacun à un niveau aussi difficile à faire évoluer que le QI. Les psychologues l'expliquent par une faculté mentale, qui consiste à pouvoir aisément penser à plusieurs idées à la fois, et en particulier à combiner de façon fluide le mode de la rêverie avec celui de la pensée pragmatique. Or cette faculté est loin d'être la même chez tous les individus. Des neurologues ont ainsi mis en évidence des réactions physiologiques bien différentes face à un défi créatif. Chez les uns, cela entraîne une

La créativité dépend notablement du plaisir que l'on prend à relever un défi créatif.

augmentation de l'excitation corticale, qui conduit à se focaliser sur un petit nombre de pensées. Chez d'autres, on observe au contraire une baisse de cette excitation corticale, favorisant la combinaison de multiples pensées et ainsi la production d'idées originales.

C'est pourquoi les techniques de créativité sont des outils appréciables, mais de second ordre. Elles peuvent aider à aborder les problèmes sous des angles originaux, ou faciliter des discussions de groupe, mais n'auront qu'un apport marginal pour des vrais créatifs. Si vous avez impérativement besoin de

créatifs, rien ne remplacera la sélection des bons talents.

L'étendue des connaissances

Le second facteur différenciant tient à l'étendue des savoirs maîtrisés par l'individu. Les idées originales résultent en effet de la combinaison de savoirs existants. Ainsi, plus la « bibliothèque » de savoirs, conscients ou inconscients, d'un individu est riche et diversifiée, meilleures sont ses chances de générer des idées innovantes et pertinentes. C'est pourquoi l'érudition, la curiosité et l'expérience – sous réserve qu'elle n'ait pas enfermé la personne dans des schémas de pensée figés – sont des atouts pour la créativité.

Le plaisir pris à faire son travail

Le troisième facteur réside dans la motivation de l'individu. Et plus précisément dans sa motivation intrinsèque, c'est-à-dire dans la satisfaction inhérente au travail de recherche créative – par opposition à la motivation extrinsèque, pour laquelle le travail créatif n'est qu'un moyen au service d'un objectif : sécurité financière, réputation, etc. C'est toute la différence entre l'ingénieur passionné par le défi de mettre au point un processus non polluant et celui qui vise avant tout à être promu en ayant élaboré dans les temps un processus qui respecte les normes. Plusieurs études ont mis en

FIGURE B Enrichir le répertoire de savoirs des individus

Les idées créatives naissent de la combinaison de savoirs déjà acquis, conscients ou inconscients. Vous gagnerez ainsi à enrichir le répertoire des savoirs de vos collaborateurs.

Dans quelles directions ?	Par quels moyens ?
Le répertoire de savoirs peut être utilement élargi dans trois directions • En approfondissant son domaine professionnel. La profondeur d'expertise dans son domaine constitue un atout majeur. L'étude des « Maîtres » est critique pour tout créatif • En se confrontant aux domaines connexes. Les idées générées seront d'autant plus pertinentes qu'elles reposent sur une compréhension fine de leurs répercussions au-delà de son domaine immédiat. Ex : Impact marketing d'un choix technique. • En se confrontant à des domaines déconnectés de son domaine d'expertise. Se frotter à des modes de pensée ou des approches éloignées de son expérience fournit autant d'opportunités d'aborder un jour ses problèmes sous un angle inédit et productif.	De multiples modalités sont possibles : • Formations • Conférences professionnelles • Conférences par des personnalités externes au métier (philosophe, artiste, chercheur, sportif...) • Missions ponctuelles en dehors de son domaine d'expertise • Participation à des groupes de travail pluridisciplinaires • Diffusion d'information sur des projets ou travaux dans des domaines connexes au cœur de métier • Facilités ou incitations à s'investir dans des projets personnels extraprofessionnels

évidence que la performance créative, au sein d'une population par ailleurs homogène d'artistes ou de chercheurs, est étroitement corrélée à la motivation intrinsèque. La motivation extrinsèque pousse en effet à s'en tenir à la première solution satisfaisante, là où la motivation intrinsèque conduit à continuer à chercher encore mieux... par plaisir !

3 De quels leviers dispose-t-on ?

Les leviers à la disposition du manager découlent directement des trois facteurs déterminants du niveau de créativité des individus.

Un premier champ d'action tient à la personnalité des collaborateurs. C'est toutefois le moins évident à mettre en œuvre. Hormis pour les métiers créatifs, on ne peut focaliser la sélection à l'embauche sur un tel critère, par ailleurs difficile à évaluer. Il est toutefois utile de garder à l'esprit que les personnalités créatives se démarquent en général par une forte tendance au non-conformisme.

Un second champ d'action tient à l'étendue des savoirs des collaborateurs. Celle-ci dépend bien sûr du profil d'expérience, de l'esprit d'ouverture et de la curiosité de chacun. Mais vous pouvez l'influencer utilement en stimulant la variété et la richesse des expériences auxquelles vos collaborateurs sont confrontés (figure B).

Le troisième champ d'action, essentiel, tient aux pratiques de management. Quels que soient les individus en place, et a fortiori lorsque leur potentiel créatif est élevé, leurs performances créatives varieront significativement selon le plaisir qu'ils prendront à leur travail. Or les études mettent en évidence que celui-ci découle avant tout du sentiment de pouvoir avancer de façon efficace sur une tâche qui en vaut la peine, en tirant le meilleur parti de ses capacités. Ce qui requiert un certain nombre de conditions... sur lesquelles dirigeants et managers ont une influence déterminante.

Formuler les bons défis aux bonnes personnes

Pour faire pleinement jouer leur créativité, vos collaborateurs doivent avoir envie de se confronter à un défi qui les

stimule. Vous y parviendrez d'autant mieux que vous suivrez les recommandations suivantes :

Demander un travail de qualité, plus que des résultats

Lorsque vous attendez de la créativité, veillez à formuler votre besoin dans des termes qui invitent non pas seulement à obtenir un résultat, mais à produire un travail intrinsèquement remarquable, qui se distingue par son inventivité. Par exemple, en publicité, ne demandez pas au créatif de satisfaire le client : mettez-le plutôt au défi de surpasser les meilleures créations de la profession. À défaut, vous obtiendrez

On n'est jamais aussi créatif que quand on a envie de relever un défi.

l'idée qui plaira au client parce qu'elle ressemble à celles auxquelles il est habitué – plutôt que celle qui lui permettra de se démarquer par une rupture. De manière générale, focalisez la personne sur le plaisir de faire du « beau travail » – incitez-la à ne pas s'en tenir à la première solution qui permet de satisfaire aux résultats attendus.

Soigner sa formulation d'objectifs pour éviter d'y revenir

Lorsque vous formulez les objectifs, fixez-vous pour obligation de ne pas devoir ultérieurement les préciser ni les amender. De tels recadrages nuisent facilement à la motivation intrinsèque. On peut les comparer à un changement de configuration d'un labyrinthe alors que son exploration est en cours, donnant aux explorateurs le sentiment d'avoir perdu leur temps, ou encore d'être dépossédés de l'autonomie indispensable à la qualité de leur travail.

Choisir des personnes motivées par le défi créatif

La motivation à relever un défi donné varie notablement selon les personnes. Or celle-ci conditionnera notablement la performance créative. Prenez le temps de bien connaître vos collaborateurs, de chercher à comprendre ce qui les stimule ou ce qu'ils risquent de vivre comme relevant de la routine. Et

méfiez-vous du réflexe d'agir « au plus efficace » en confiant les nouveaux dossiers aux premiers collaborateurs disponibles.

Veiller à la composition des équipes

Les travaux sur la créativité mettent en évidence que les idées novatrices sont généralement le produit de réflexions individuelles, ou du dialogue entre deux personnes – et non d'un travail d'équipe. Pour autant, dans de nombreux domaines, le résultat final suppose de combiner de nombreuses expertises. La dynamique d'équipe des personnes impliquées joue alors un rôle majeur. Il ressort que les équipes les plus performantes sont celles qui combinent des profils hétérogènes avec un véritable respect mutuel et esprit d'entraide entre ses membres. Cette qualité d'équipe est essentielle pour les studios Pixar, qui ont produit à répétition des films d'animation réputés pour leur inventivité – Toy Story, Fourmiz, Nemo, Ratatouille... Avant de lancer un film en production, ils ont instauré une phase dite d'incubation : une petite équipe, rassemblée autour d'un réalisateur, bâtit un pré-projet destiné à fonder la décision de passer ou non en production. Leur critère clé pour cette décision ? Non pas tant la qualité du pré-projet lui-même – trop vague à ce stade pour être déterminante – mais précisément la qualité de la dynamique d'équipe observée lors de la phase d'incubation...

Donner les moyens de se consacrer sereinement à la tâche

Faire naître une idée originale et pertinente suppose de prendre le temps de s'investir pleinement dans l'exploration du problème, en s'aventurant dans de multiples pistes à l'aboutissement incertain. Cela implique de pouvoir se consacrer sereinement à la tâche.

Éviter toute pression de temps excessive

L'observation des chercheurs montre que la pression de temps ne stimule la créativité que dans de rares occasions : lorsque, de façon absolument évidente, l'enjeu est majeur et le délai impératif. Hormis ces situations d'exception, l'ex-

cès de pression tue la créativité. Et pour cause : elle incite à trouver rapidement une solution, en contradiction avec

Il faut se sentir libre d'explorer de multiples pistes.

l'exploration hasardeuse du problème requise pour trouver des idées originales. Si vous voulez de la créativité, veillez à laisser à vos collaborateurs un temps suffisant pour pouvoir « jouer » avec le problème.

Conférer une véritable autonomie

L'autonomie est une condition essentielle de la motivation intrinsèque : pour prendre plaisir à la recherche créative, il faut avoir le sentiment de pouvoir avancer au mieux de ses capacités, sans contraintes superflues. Et cela est d'autant plus important que les personnalités créatives se distinguent souvent... par un fort désir d'autonomie !

De la part du manager, cela implique avant tout de refréner la tentation d'interférer dans l'organisation des travaux.

Y compris sur des aspects qui peuvent sembler aussi triviaux que les heures de présence au bureau : certains peuvent se sentir beaucoup plus productifs au beau milieu de la nuit ! Il faut aussi veiller à fournir les moyens de l'autonomie, pour éviter que les personnes se préoccupent plus d'obtenir les moyens de travailler – un équipement, par exemple – que de se consacrer aux travaux (figure C).

Préserver des interférences perturbatrices

Un obstacle majeur à la performance créative tient aux interférences permanentes qui viennent perturber le travail. Beaucoup d'artistes célèbres se sont d'ailleurs isolés pour pouvoir avancer sur leur œuvre. Dans l'entreprise, il s'agit de protéger les personnes contre les surcharges liées à des tâches annexes, les réunions ou comités obligatoires, etc. Kim Scott, directeur chez Google, met ainsi en garde contre les bonnes intentions contre-productives, comme par exemple des comités pour mieux organiser la coopération entre entités. SCPE, agence publicitaire espa-

gnole particulièrement reconnue pour sa créativité, sépare physiquement ses créatifs du reste de l'organisation, pour les couper des perturbations et injonctions propres au rythme commercial et préserver la sérénité propice à leurs travaux.

Soutenir et encourager

Relever un défi créatif est un processus long et exigeant, qui ne peut être mené à bien qu'à force de persévérance. Le management a un rôle critique à jouer pour entretenir la motivation nécessaire à cette persévérance.

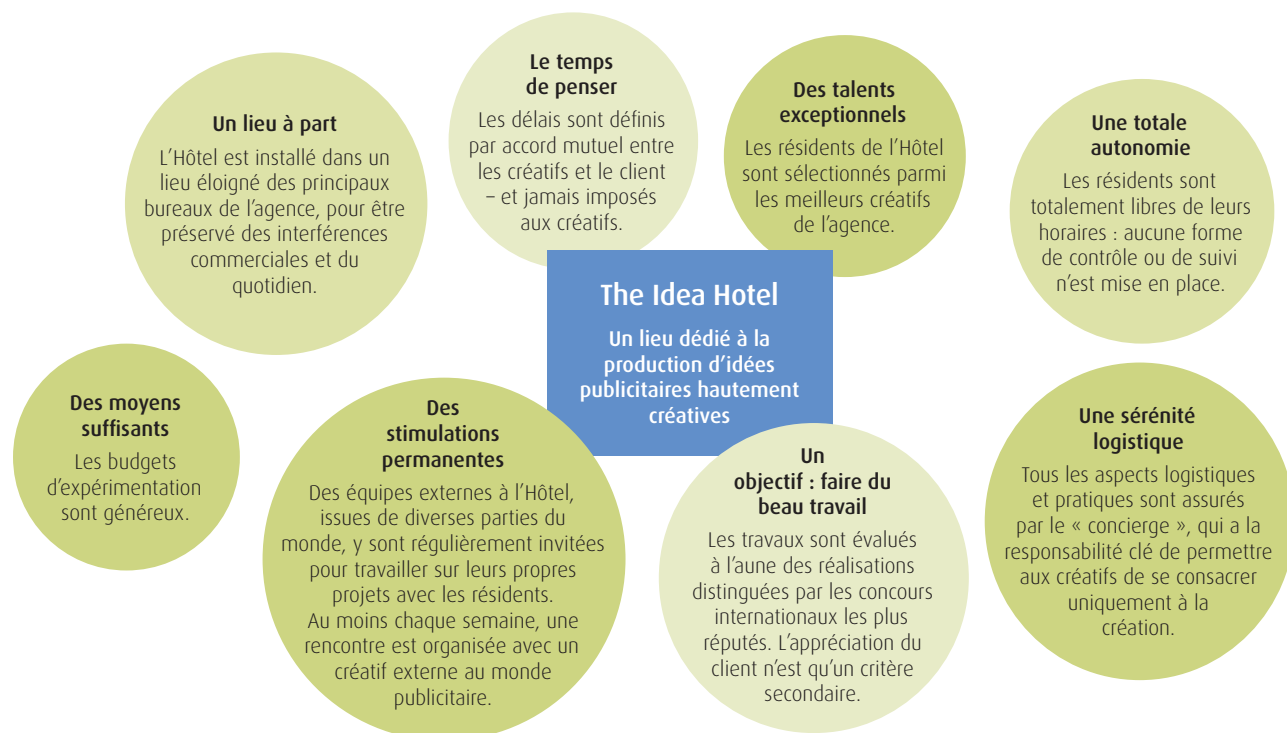
Montrer l'intérêt que l'on porte aux travaux

Le processus créatif passe par des revers et des phases difficiles, propices au découragement. Pour garder l'énergie de poursuivre leur exploration, les personnes doivent avoir le sentiment que leurs travaux ont de l'importance pour quelqu'un.

Votre meilleur atout pour cela sera votre disponibilité et votre écoute appréciative. Démontrez votre intérêt

FIGURE C Un laboratoire de créativité : The Idea Hotel, au sein de J. Walter Thomson

The Idea Hotel (Hôtel à Idées), mis en œuvre au sein de l'agence publicitaire J. Walter Thomson, illustre la mise en pratique des principes de management les plus propices à la créativité. Il s'agit d'un lieu rassemblant les meilleurs créatifs, à qui sont confiés des projets choisis pour leur importance pour l'agence ou pour le défi qu'ils présentent.



D'après *Managing Creative People*, Gordon Torr, éd. John Wiley & Sons, 2008.

lors des échanges que les personnes souhaiteront avoir pour vous faire part de l'avancement des travaux. À ces occasions, soyez prudent dans vos réactions et les critiques que vous pourriez émettre. Soyez notamment conscient

La créativité a besoin d'encouragements

de la fragilité des idées créatives à leur naissance. Celles-ci sont généralement bancales : ce n'est qu'après avoir été mûries et raffinées qu'elles peuvent devenir défendables. Méfiez-vous donc des réactions de jugement spontanées, apparemment anodines mais qui peuvent être facilement vécues comme blessantes – et casseraient toute motivation pour explorer une piste qui aurait pu se révéler prometteuse.

Libérer de la peur de l'échec

La peur de l'échec est un des plus sûrs moyens d'éviter toute créativité : non seulement elle supprime le plaisir qui donne sa vitalité au processus exploratoire, mais elle conduit à écarter d'emblée toute piste aventureuse. Le management doit donc rendre l'échec acceptable, tout en maintenant des ambitions élevées de qualité. Pour cela,

il faut clairement distinguer qualité du travail et résultats obtenus : seule la qualité du travail doit être un critère de réussite et de reconnaissance. À défaut, la priorité deviendra rapidement d'obtenir des résultats acceptables, au détriment de la créativité. Il faut aussi valoriser les échecs pour leur valeur d'enseignement : quelles leçons en a-t-on tiré ? Ed Catmull, président de Pixar, suggère pour cela de conduire les analyses a posteriori de façon systématiquement équilibrée – les 5 choses à refaire, et les 5 choses à ne pas refaire – imposant ainsi d'aborder le sujet de façon constructive.

Montrer sa reconnaissance pour des travaux de qualité

Nous avons évoqué le danger des bonus indexés au résultat pour les travaux créatifs. De fait, un tel système tend à remplacer la motivation intrinsèque (le plaisir de faire du bon travail) par une motivation extrinsèque (se conformer aux attentes de tel ou tel) – et fait ainsi chuter la performance créative.

Cela n'interdit pas de verser des bonus occasionnels en reconnaissance de travaux de qualité remarquable. Mais à deux conditions, pour éviter que la motivation extrinsèque ne reprenne

ultérieurement le dessus. D'une part, cela ne doit pas être perçu comme une composante attendue de la rémunération. D'autre part, la gratification doit être clairement liée à la qualité intrinsèque du travail créatif et non au résultat commercial.

S'appuyer sur des « protecteurs »

Beaucoup d'artistes célèbres se sont appuyés sur des protecteurs – et pas seulement pour leur appui financier, parfois secondaire, mais pour leur appui moral : ils croyaient en eux et savaient les encourager aux moments critiques.

L'auteur de *Managing Creative People* invite à dupliquer ce phénomène dans les organisations qui comportent des équipes de créatifs – publicité, recherche, etc. Il souligne que le rôle de protecteur suppose des qualités personnelles relativement rares (**figure D**), qui confèrent une aptitude à jouer le rôle d'interface entre les créatifs et le reste de l'activité. Il invite à placer ces personnes dans un rôle fonctionnel, qui leur permette d'être en contact avec les créatifs et de prendre le temps d'échanger librement avec eux. Pour jouer pleinement leur rôle, il faut aussi leur donner la possibilité d'entrer en

FIGURE D Un rôle précieux : le protecteur

Les oeuvres de nombreux artistes doivent beaucoup au soutien de protecteurs, qui ont su prodiguer leur appui moral pour les encourager à aller au bout de leurs travaux. Les organisations qui s'appuient sur des équipes de créatifs ont tout intérêt à s'inspirer de ce modèle pour optimiser leur performance.

Les apports du « protecteur »

Les « protecteurs » sont des individus qui jouent un rôle particulièrement bénéfique grâce aux rares facultés suivantes :

- ils comprennent les créatifs mieux que ceux-ci ne se comprennent eux-mêmes ;
- ils savent les pousser à donner le meilleur d'eux-mêmes ;
- ce sont d'excellents médiateurs entre « la création » et « le business ».

Qui sont les protecteurs ?

Gordon Torr propose un indice : « ce sont les rares non créatifs à qui les créatifs paient une bière... »

Plus sérieusement, ils présentent les caractéristiques suivantes :

- ils s'intéressent sincèrement à ce que produisent les créatifs, et non à s'attirer leur amitié ou leurs bonnes grâces
- ils sont très indépendants d'esprit
- ils ont le courage de leurs opinions
- ils savent se taire et réserver leur jugement, par respect pour le travail créatif
- ils sont passionnés par ce que produisent les créatifs, plus que par leur propre carrière

contact direct avec le top management pour le jour où ils auront une cause à plaider.

Tirer vers le haut sans interférer

Conférer une pleine autonomie à ses équipes peut sembler risqué. Comment éviter la dérive d'équipes exclusivement centrées sur le plaisir de leur travail, progressivement déconnectées des

Une culture d'excellence permet de tirer la qualité vers le haut tout en respectant l'autonomie du travail créatif.

besoins de leurs clients – créatifs produisant des publicités inexploitable, développeurs créant en code savant des fonctionnalités sans pertinence pour l'utilisateur, etc. – ?

Promouvoir une culture d'excellence

Un levier majeur de performance consiste à instaurer une culture d'excellence. Là où le jugement des clients ou du management peut laisser froids certains – qui jugent leur production au regard des critères de leur domaine, qu'il soit scientifique, technique ou

artistique –, ceux-ci sont souvent sensibles à leur statut professionnel ou au regard de leurs pairs. Pour piloter la qualité des travaux produits, le management a ainsi un rôle clé par la culture et les standards de qualité qu'il contribue à instaurer. Ainsi, dans l'Hôtel à Idées de l'agence de publicité J. Walter Thomson, le seul standard admis était celui qui dérivait des prix décernés dans les concours publicitaires internationaux les plus réputés. De même, un des actes fondateurs du niveau de qualité acceptable chez Pixar a été le changement in extremis de l'équipe qui travaillait sur Toy Story 2 : cette décision radicale, selon un calendrier qui tenait de la haute voltige, a clairement ancré le fait qu'il était tout simplement inacceptable de sortir un film moyen.

Instaurer des mécanismes de feedback

Une seconde approche consiste à permettre aux créatifs de se confronter à des feedbacks qu'ils seront prêts à reconnaître comme légitimes. Ainsi, chez l'éditeur de logiciels SAS, les développeurs reçoivent une compilation régulière des retours des utilisateurs et ont pour objectif d'avoir traité les principales requêtes dans l'année qui suit. Au sein de l'Hôtel à Idées, les créatifs de J. Walter Thomson peuvent confron-

ter leurs travaux en cours aux idées et réactions de collègues qualifiés. Pixar a instauré le « Brain Trust » (figure E) : une équipe de haut niveau que tout réalisateur de film peut solliciter pour obtenir librement des avis et réactions sur les difficultés auxquelles il est confronté. Ces mécanismes peu intrusifs permettent de guider les efforts sans remettre en cause l'autonomie de travail des personnes.

• • • •

La créativité requiert un contexte bien particulier, qui fait une large place à l'envie de se consacrer à son travail... pour le plaisir ! Selon les enjeux, cela peut conduire à moduler des pratiques de management souvent focalisées sur l'efficacité, au détriment de la créativité.

FIGURE E Soutenir la performance des créatifs : le « Brain Trust » de Pixar

Une règle d'or consiste à laisser une entière autonomie à ceux à qui on a confié un travail créatif. Dans ces conditions, comment faire place à des inputs et feedbacks susceptibles de stimuler la qualité des travaux ? Le « Brain Trust », mis en place par les studios Pixar, constitue une réponse instructive à ce dilemme.

Son fonctionnement

Le « Brain Trust » désigne le groupe des 9 principaux talents créatifs de Pixar. Dès lors que le dirigeant d'un film en cours en ressent le besoin, il peut réunir ce groupe, pour lui montrer l'état des travaux en cours. S'ensuivent alors 2 heures de discussions à bâtons rompus, focalisées sur la façon de faire réussir au mieux le projet.

Ses conditions de succès

- C'est le dirigeant du film qui sollicite la réunion du groupe, quand il en ressent le besoin – et non un examen qui serait imposé.
- Il garde totale liberté de donner suite ou non aux conseils recueillis. Il conserve ainsi toute l'autonomie nécessaire à son travail. Cela facilite aussi l'expression des participants, qui n'ont pas à assumer de rôle de décideur.
- Le groupe est composé de personnes qui se respectent et s'apprécient professionnellement : les débats peuvent ainsi être simples et directs, focalisés sur le fond.

D'après *How Pixar Fosters Collective Creativity*, Ed Catmull, Harvard Business Review, septembre 2008.

Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

Managing Creative People

Gordon Torr, éd. John Wiley & Sons, 2008.



Gordon Torr a été directeur créatif pour la zone EMEA d'une des plus grandes agences publicitaires mondiales, J. Walter Thomson. Dans un style très personnel et particulièrement vivant, il nous fait part de ses convictions – souvent passionnées – sur la façon d'organiser la production d'idées réellement créatives. Son propos porte sur les métiers purement créatifs, présents principalement dans les secteurs de la publicité et des loisirs. Il se révèle néanmoins éclairant pour le management de la créativité en général. L'abord de ce livre peut dérouter le lecteur habitué aux ouvrages de management rigoureusement structurés : le repérage des messages clés nécessite un certain effort – toutefois facilité par l'érudition du propos et la fréquente drôlerie du style. La première moitié de l'ouvrage est consacrée à comprendre la personnalité créative. Les principaux enseignements se situent aux chapitres 5 à 7. Vous y trouverez non seulement des résultats de recherches psychologiques et neurologiques, mais aussi une mise en perspective par l'auteur, qui aide à toucher du doigt l'état d'esprit des vrais créatifs – ainsi qu'une critique assez mordante de ceux qui prétendent que n'importe qui peut devenir un génie créatif à l'aide de quelques techniques. La seconde moitié porte sur la façon de gérer une organisation créative. Relativement touffue, elle aborde le sujet sous de multiples angles. Vous y trouverez en particulier au chapitre 13 un parallèle avec les villes et civilisations les plus créatives et un chapitre 15 qui souligne l'importance de la motivation intrinsèque, ainsi qu'une critique approfondie de l'évolution de la BBC. Les chapitres 16 et 17 récapitulent l'essentiel des enseignements pratiques, et peuvent être complétés du chapitre 18 sur le rôle des protecteurs.

Et aussi...

Nous nous sommes aussi appuyés sur les sources suivantes :

- **How to kill creativity**, Teresa M. Amabile, Harvard Business Review, septembre 1998. L'importance cruciale de la motivation intrinsèque, et ses implications sur la façon d'obtenir le meilleur de la créativité de ses équipes.
- **Inner work life**, Teresa Amabile, Steven J. Kramer, Harvard Business Review, mai 2007. L'importance cruciale pour la performance créative du plaisir pris à son travail.
- **How Pixar fosters collective creativity**, Ed Catmull, Harvard Business Review, septembre 2008. Les pratiques de management à l'origine des succès créatifs répétés des studios Pixar.
- **Creativity and the role of the leader**, Teresa Amabile, Mukti Khaire, Harvard Business Review, octobre 2008. Un compte rendu d'un colloque ayant rassemblé des dirigeants d'entreprises dont le succès repose sur la créativité.
- **Creativity under the gun**, Teresa Amabile, Constance N. Hadley, Steven J. Kramer, Harvard Business Review, août 2002. Une étude de la relation entre pression sur les délais et créativité.

Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **L'entreprise créative**
Sam Stern, Alan G. Robinson, Les Éditions d'Organisation, 2000. (Livre et Synthèse Manageris n° 92b)
Créer des conditions propices à l'émergence d'idées nouvelles dans l'entreprise.
- **New Ideas about New Ideas**
Shira P. White, G. Patton Wright, éd. Perseus, 2002. (Livre et Synthèse Manageris n° 106b)
Le point de vue de dirigeants dont les entreprises sont reconnues pour leur inventivité.
- **When Sparks Fly**
Dorothy A. Leonard, éd. Harvard Business School Press, 1999. (Livre et Synthèse Manageris n° 80b)
Organiser la créativité d'un groupe de travail.
- **Serious Creativity**, Edward de Bono éd. Harper Collins, 1994. (Livre et Synthèse Manageris n° 27b)
Les techniques de créativité inspirées du concept de « pensée latérale ».
- **Lateral Marketing**
Philip Kotler, Fernando Trias de Bes, éd. Jossey-Bass, 2003. (Livre et Synthèse Manageris n° 121b)
L'application des techniques de la pensée latérale à la créativité en marketing.

MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries
75010 Paris

Tél. : 01 53 24 39 39

Fax : 01 53 24 39 30

E-mail : info@manageris.com

www.manageris.com

Abonnement à Manageris (1 an)

Classique (20 synthèses « papier »)	690 € HT
Executive (20 synthèses « papier + web »)	850 € HT
Gold (accès à la base complète des synthèses)	1850 € HT

Ventes au numéro

	Abonnés	Non abonnés
Synthèse	35 € HT	70 € HT
Numéro	70 € HT	140 € HT

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.