

8 LES VRAIES QUESTIONS, LES VRAIES RÉPONSES

Sylvain Matte
enseigne au D.E.S.S. en communication marketing.



Albert, Alex et vous

Une des idées fausses au sujet de la créativité c'est que la seule occasion d'être créatif, c'est dans l'élaboration de nouvelles idées pour résoudre un problème. Pourtant, il faut beaucoup de créativité pour en arriver d'abord à découvrir le vrai problème, puis à le résoudre. Il faut être créatif, de façon délibérée, en s'assurant qu'on investit ses énergies au bon endroit.

Résoudre le bon problème

Dans les années cinquante, les experts pensaient que les navires de transport qui traversaient l'océan étaient en voie de disparaître. En effet, les coûts étaient en hausse, et la livraison des marchandises prenait de plus en plus de temps. L'industrie du transport a réagi en construisant des navires plus rapides et moins gourmands en carburant, et en réduisant la taille des équipages. Mais les coûts continuaient de croître.

Finalement, quelqu'un a reformulé le défi ainsi : « Par quels moyens l'industrie du transport pourrait-elle réduire ses coûts ? » Ceci a permis aux intervenants de prendre en compte tous les aspects du transport, y compris le chargement et l'arrimage. Ils se sont concentrés sur les coûts des arrêts de fonctionnement et ont réduit ces temps d'arrêt ; ils ont également mis au point le navire roulier et le navire porte-conteneurs. Les résultats ont été surprenants, au point de sauver une industrie en difficulté.

Dans son ouvrage récent, *The Do-It-Yourself Lobotomy*, Tom Monahan affirme que « créativité = résolution de problèmes », ce qui concorde avec le discours de plusieurs autres experts en créativité. Bref, en communication marketing comme en transport maritime, on doit donc d'abord bien identifier le problème à résoudre. Plusieurs experts suggèrent ensuite

de formuler le problème sous forme de question, ce qui a pour effet de stimuler la créativité.

Prendre son temps

Les experts en navigation auraient-ils pu en arriver plus rapidement à concentrer leurs énergies sur le bon problème ? On a demandé un jour à Albert Einstein : « Si un désastre imminent menaçait le monde et que vous n'aviez qu'une heure pour le sauver, comment utiliseriez-vous ce temps ? » Einstein a réfléchi une minute, avant de répondre : « Je passerais les 55 premières minutes à identifier le problème, et les cinq dernières à le résoudre. La formulation du problème étant souvent bien plus essentielle que sa solution... »

Un de mes collègues a entendu ce message lorsqu'il était fort jeune, mais ne l'a compris que beaucoup plus tard. En effet, son professeur de français et d'histoire en secondaire IV lui répétait toujours : « Si je vais lentement, c'est que je suis pressé. »

Écouter les gorilles

Pendant le tournage du film *Gorilles dans la brume* (*Gorillas in the Mist*), plusieurs scènes devaient être tournées au Rwanda, avec les mêmes animaux que Dian Fossey avait côtoyés. Malheureusement, les gorilles ne semblaient pas avoir bien lu le scénario... Pendant une réunion d'équipe, une des assistantes a suggéré qu'on laisse les gorilles agir au naturel, puis qu'on adapte le scénario du film en conséquence. Ses collègues n'ont même pas entendu l'idée la première fois, mais heureusement, elle a eu le courage de la répéter à nouveau quelques jours plus tard. Cette fois-là, l'équipe a eu la sagesse de l'écouter, de reconnaître la valeur de son idée et de la mettre en œuvre. Tout le réalisme du film vient d'une idée folle qu'une autre culture, plus fermée, aurait pu ne jamais entendre ni mettre à profit.

Générer beaucoup d'idées

Il existe plusieurs approches concrètes et éprouvées pour générer des idées. L'une des plus connues est la démarche créative de résolution de problèmes, mise au point par Alex Osborn, le « O » de BBDO. Son approche, et le terme « brainstorming » qu'il a introduit, découlent d'ailleurs de l'observation de ses équipes les plus efficaces. C'est de cette observation que sont nées les règles de la pensée créatrice, que plusieurs connaissent mais que trop peu appliquent :

1) Différez le jugement

N'évaluez pas vos idées pendant que vous êtes en train de les générer.

2) Mettez sur la quantité

Plus vous trouvez d'idées, plus vous avez de chances d'en trouver une bonne.

3) Faites du pouce sur les idées

Laissez une idée en attirer une autre, ce qui contribue à la diversité et à la quantité.

4) Recherchez des idées extravagantes

À ce sujet, Osborn a déclaré qu'il était plus facile de dompter une idée folle que de donner vie à une idée sans âme.

Être créatif, de façon délibérée

La créativité n'est pas l'apanage de quelques privilégiés : elle appartient à tous ceux à qui l'organisation et sa culture laisseront la chance de s'exprimer. Chacun possède les compétences nécessaires : il s'agit de les utiliser et de continuer de les développer. Sachez donc adopter la bonne attitude, favoriser la créativité, utiliser une démarche éprouvée et les techniques appropriées, identifier le bon problème... et écouter les gorilles !

1. Pour plus de détails, voir *Thinkertoys*, de Michael Michalko, chez Ten Speed Press.

LE PROCESSUS D'IDÉATION

30 heures pour explorer la démarche créative de résolution de problèmes d'Osborn-Parnes, le processus et les techniques d'idéation qui la soutiennent, ainsi que les facteurs qui favorisent ou entravent l'émergence de la créativité.

Par SYLVAIN MATTE MBA, associé principal de Coefficient Management et SYLVAIN ROUILLARD, psychologue, collaborateur associé à

Une idée dont le temps est venu.

www.hec.ca/programmes/desscm

www.aapq.qc.ca

