

**En cette «Année européenne de la créativité et de l'innovation»,** Marcel Lucien Goldschmid, professeur et *coach* en entreprise, estime que les entreprises suisses peuvent devenir encore davantage proactives en matière d'innovation et mieux stimuler la créativité. Celle-ci est naturelle chez l'enfant, mais elle s'étirole au fil des années, les systèmes éducatifs étant surtout faits de normes et de règles qui l'inhibent.

## Créativité et innovation: les entreprises (et leurs collaborateurs) peuvent faire mieux

*La Commission européenne considère que les capacités de créer et d'innover sont indispensables au progrès économique et social. Quelle importance revêtent-elles dans un monde globalisé?*

Innover est une nécessité pour toute entreprise, spécialement en temps de crise. Il s'agit de solliciter tout le personnel et de mettre en œuvre toutes les forces créatrices. N'importe qui dans le monde peut mettre sur le marché un service ou un produit concurrent à meilleur prix et, comble de menace, de meilleure qualité! La pression est inouïe.

*Quelles entreprises suisses, par exemple, sont des modèles de créativité et d'innovation?*

Pour avoir collaboré à plusieurs reprises avec l'entreprise de services Cimo Compagnie industrielle de Monthey SA, je suis impressionné par la somme d'innovations réalisées, notamment en matière d'*empowerment*, de gestion du stress ou encore de contrat de prestations et de développement (CPD) qui est en fait une manière performante d'évaluer le collaborateur et de l'aider à progresser. Je citerais également Actelion (biopharma). Son CEO a une perspective à long terme, il a su attirer des talents et fidéliser ses collaborateurs, il a énormément investi dans la recherche et le développement. L'entreprise a d'ailleurs beaucoup de succès et elle a fait son entrée dans le SMI.

*La créativité et l'innovation, c'est autre chose que chercher à améliorer son produit.*

*Comment les définissez-vous?*

Améliorer un produit et résoudre un problème font appel à la créativité et à l'innovation, mais celles-ci sont très utiles aussi pour développer d'autres produits, afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Il s'agit de se renouveler en permanence et dans tous les domaines, de se demander sans cesse si l'on peut faire mieux, plus rapidement et de manière plus rentable. Cette réflexion doit être suivie d'ac-

tions et cela implique de promouvoir une culture d'ouverture et une tolérance à l'égard des idées nouvelles.

*L'innovation ne touche pas qu'à la technologie, elle peut être stratégique pour déstabiliser la concurrence! Les entreprises suisses font-elles preuve de suffisamment de talent à cet effet?*

Penser d'abord à la technologie va de soi, mais toutes les activités sont concernées, qu'il s'agisse du marketing, des ressources humaines, de la comptabilité... La Suisse est bien placée pour son dynamisme dans les enquêtes de l'IMD et autres enquêtes internationales. Elle recense beaucoup de start-up, mais elle peut encore s'améliorer et innover en matière de stratégie, de management et de ressources humaines. Organisation, aplanissement de la hiérarchie, développement du personnel et des cadres, et notamment développement des leaders, il y a des possibilités de bien progresser. La Suisse a produit d'excellents managers, mais pas suffisamment de leaders. De telle sorte que les grandes entreprises sont souvent contraintes de faire appel à des dirigeants étrangers.

*Vous dites que la créativité et l'innovation sont l'affaire de tous, au sein de l'entreprise...*

Le collaborateur sur le terrain est le mieux à même d'estimer quelles sont les améliorations à apporter dans le cadre spécifique de son travail. Mais la direction doit favoriser la prise de conscience et stimuler l'innovation en demandant de réfléchir à des solutions et de réinventer son travail, afin de renforcer la qualité, la rapidité, le contact avec le client, etc. C'est très concret! Il s'agit de faire régulièrement le bilan de ce qui a bien ou mal fonctionné et d'en chercher les raisons, afin de pouvoir progresser. Rien à voir avec les histoires du professeur Tourne-sol! Le patron joue un rôle capital en favorisant l'ouverture, mais il a besoin de l'engagement de tout

son monde pour faire avancer le chaland. Je constate trop souvent que les collaborateurs ne sont pas assez actifs dans le sens de l'innovation, même s'ils font bien leur travail.

*Est-ce donné à tout un chacun d'être créatif et de savoir innover au bon moment?*

Oui, mais pour que cela fonctionne il faut développer une culture d'entreprise et mettre en confiance. Nous sommes tous potentiellement créatifs, mais il faut y croire et pouvoir penser qu'on en est capable. Ensuite, il faut une reconnaissance des bonnes idées. Swisscom a mis en place un système de rémunération des idées. C'est gagnant-gagnant. Mais la reconnaissance ne passe pas forcément par l'argent. L'essentiel est d'encourager et de valoriser. Le principe est applicable à n'importe quelle entreprise, quelle que soit sa taille.

*La routine est plutôt considérée comme confortable. Y a-t-il d'autres freins à la créativité?*

Il y a là un paradoxe, car les gens souhaitent aussi sortir de l'ennui. L'autosatisfaction, la peur de se tromper sont autant de freins. L'éducation en est un également, car elle fait appel à la convergence, alors que la créativité demande d'aller vers la divergence. Et il ne faut pas avoir peur de l'échec. Thomas Edison disait: «Je n'ai pas échoué, je viens simplement de trouver dix mille manières qui ne fonctionnent pas.»

*Y a-t-il des techniques et des outils pour encourager à être créatif?*

Oui et je les mets à profit dans mes cours et coachings. Le brainstorming, par exemple, existe depuis longtemps et garde toute sa valeur, mais il convient de mettre en place correctement les trois phases: association libre des idées, tri des meilleures idées selon des critères objectifs et plan d'action. Pour la première phase, trois règles d'or sont à respecter: pas de critique, pas de discours, pas de discussion. On note simplement les idées.

D'autres outils comme le SWOT (forces/faiblesses/opportunités/menaces) ou les recherches de Pareto sont utiles.

*Qu'est-ce qui fait le créatif?*

A la base, il y a l'imagination. Même Einstein l'estimait plus importante que la connaissance! Tout le monde a ce potentiel, pour autant que l'on ne soit pas découragé par l'entourage, que l'on parvienne à résister aux critiques et que l'on ne fasse pas d'autocensure. Bertrand Piccard a résisté au «Tu es complètement fou!» et il a su s'entourer de gens qui ont cru à ses idées. Ensuite, il est fatalement tombé sur des problèmes techniques et s'est entouré de personnes compétentes; il a persévéré et fait preuve de patience. Tout seul, il ne pouvait pas réaliser le Solar Impulse: des centaines de gens l'aident et c'est un travail de longue haleine. Pour créer, innover, il faut miser sur des alliances.

*Comment fixer les objectifs? Le droit à l'erreur va-t-il de pair?*

Il faut faire en sorte que le collaborateur devienne proactif et curieux et qu'il n'attende pas la crise pour résoudre les problèmes. Le benchmarking (comparaison avec les meilleures entreprises) aide à fixer les objectifs et le cadre. Il faut aussi tenir compte du coût et du temps nécessaire et accorder le droit à l'erreur.

*Comment déceler les créatifs à l'embauche?*

En posant des questions sur leur participation à des projets antérieurement, en les mettant en situation de résoudre un problème... Mais, dans une équipe, il ne faut pas que des créatifs! Il est bien de les cadrer avec des gens orientés méthodes, résultats et relations.

*Est-il possible d'externaliser l'innovation?*

La tendance, aujourd'hui, est de vouloir externaliser un grand nombre de tâches. Mais je ne vois pas comment on pourrait le faire pour l'innovation. C'est une affaire interne. Dans

les entreprises qui fonctionnent bien, chacun sait qu'il est sollicité pour y contribuer.

*La mise en place de clusters ou de centres de compétences a-t-elle stimulé la créativité et l'innovation en Suisse?*

C'est évident. Par exemple, l'EPFL a créé un parc technologique et toute une série de spin-off ont vu le jour. L'arc lémanique peut être fier de son développement. Autrefois les écoles étaient très éloignées des entreprises; ce n'est plus le cas et c'est positif. Collaborer est ressenti comme une nécessité, de même que s'ouvrir, créer, innover et prendre des risques. Un pari difficile pour les PME, car elles sont très sollicitées par les problèmes quotidiens, mais elles n'ont pas le choix.

Propos recueillis par  
■ Pierrette Weissbrodt

### Prochains cours

- 25 août**  
Développer ses capacités de leadership
- 27 août**  
Réussir sa vie professionnelle, les 12 clés du succès
- 1er septembre**  
Favoriser l'innovation et la créativité
- 8 septembre**  
Encadrer et former les collaborateurs
- 15 septembre**  
Accroître son intelligence émotionnelle
- 17 septembre**  
Réussir sa vie professionnelle, les 12 clés du succès
- 22 septembre**  
Devenir coach, nouveau rôle du cadre
- 29 septembre**  
Optimiser le travail d'équipe
- 1er octobre**  
Réussir sa vie professionnelle, les 12 clés du succès
- 6 octobre**  
Prévenir et gérer les crises et les situations difficiles

Hôtel Au Lac Lausanne-Ouchy, de 9 h. à 17 h.  
Programme et inscriptions:  
www.management-training-coaching.ch  
marcel.goldschmid@bluewin.ch