

Pour un leadership de créativité

Dans le cadre d'une série d'entrevues réalisées par la chaire de leadership Pierre-Péladeau, de HEC Montréal, des leaders québécois sont invités à partager à propos d'aspects qui leur semblent cruciaux dans leur travail quotidien de direction.



JACQUELINE CARDINAL
ET LAURENT LAPIÈRE

Aujourd'hui, des extraits d'une entrevue avec Jean-François Bouchard, président de Diesel, une entreprise qui offre des services de « créativité commerciale ». Fondée en 1993, elle regroupe de jeunes loups de la communication. Leur devise, « créer ou crever », décrit bien l'ambition de l'entreprise, où le chaos de la créativité débridée fait bon ménage avec la rigueur de la gestion.

Q Comment se manifeste le leadership dans votre entreprise ?

R Jean-François Bouchard Le leadership unique ou charismatique n'existe pas chez nous. Notre douzaine d'associés-artisans sont chacun des leaders dans leurs sphères d'activité propre. Le leadership est distribué de façon *ad hoc*, selon les compétences de chacun, en fonction des mandats. C'est pourquoi on parle ici de leadership « adhocratique ».

Q Quel est le liant de cette forme de leadership éclaté ?

R C'est le goût de la créativité, qui est au cœur de toutes nos activités, et c'est ce que nous offrons à nos clients. Nous vivons aujourd'hui dans une économie où la capacité créatrice des entreprises constitue la clé de leur survie face à une mutation irréversible vers l'Asie. Non seulement l'Asie attire-t-elle les emplois de production manufacturière, mais elle fait des percées sur le plan technologique. Que reste-t-il alors aux entreprises d'Amérique du Nord, notamment celles de Montréal ? Une chose : la créativité, qui fera en sorte que la qualité de l'expérience de consommation, dans ses aspects tangibles tout autant qu'intangibles, constituera la seule voie de l'avenir. Les entreprises doivent donc exercer un leadership de créativité.

Q Parlons de création alors. C'est la voie royale de la substance et du contenu en gestion et justement le ferment du leadership. Comment vous positionnez-vous dans ce nouveau contexte ?

R La créativité en entreprise se réduit souvent au concept d'innovation. Généralement, on pense recherche-développement.

« De plus en plus, les entreprises prennent conscience que la créativité ne se résume pas à quelques individus à queue de cheval isolés dans un coin, mais que c'est une façon nouvelle de voir les occasions d'affaires. »

Jean-François Bouchard, président de Diesel.

Ou, à l'autre extrême, on songe à la musique, au théâtre, à la littérature, aux arts plastiques, aux arts de la scène et de la rue. Pour que Montréal soit une ville vibrante, il faut bien sûr que la créativité se manifeste dans le domaine culturel, mais nous pensons qu'au-delà de l'innovation de type R-D et de la vitalité artistique, il existe une troisième notion : celle de la créativité commerciale qui réfère à l'utilisation de la créativité comme levier pour créer de la valeur dans les organisations. De plus en plus, les entreprises prennent conscience que la créativité ne se résume pas à quelques individus à queue de cheval isolés dans un coin, mais que c'est une façon nouvelle de voir les occasions d'affaires.

Q Comment Diesel concilie-t-elle créativité et rentabilité ?

R Il faut avoir un mélange de rigueur et de flexibilité ou, si vous préférez, « une main de fer dans un gant de velours ». L'or-

ganisation doit savoir très bien où elle s'en va et faire preuve d'une grande rigueur dans sa gestion. Par contre, elle doit être flexible devant toute la panoplie de possibilités qui peuvent surgir en cours de route, au gré de la créativité des membres des équipes. C'est dans cette optique qu'on comprend le mélange nécessaire de la rigueur et de la flexibilité.

Q Comment réussissez-vous à faire cohabiter la rigueur et la flexibilité ?

R Pour qu'une organisation fasse preuve de créativité, elle doit être capable de fonctionner autant dans le formel et l'implicite que dans l'informel et l'implicite. Il est nécessaire de créer un environnement où les valeurs de l'organisation seront très bien déterminées et se traduiront dans la culture de l'organisation et dans les aptitudes et les attitudes que l'on recherche. On doit être capable d'adjoindre aux équipes en place des gens qui, sans avoir tou-

tes les aptitudes nécessaires, ont l'attitude que l'on recherche pour créer un véritable foyer de créativité. La culture d'entreprise fondée sur la créativité est de loin, le paramètre le plus important dans la gestion de Diesel.

Q Pourquoi un bistro comme salle d'accueil ?

R Les organisations sous-estiment grandement l'importance des lieux, qui, souvent, sont parfaitement interchangeables. Si une entreprise quitte ses locaux et qu'une autre s'y installe de façon tout à fait naturelle, c'est que les lieux sont trop génériques et ne répondent pas à la spécificité de la culture d'une organisation. Ici, nous faisons le pari que les espaces communs jouent un rôle plus que physique. Malgré que nous utilisons abondamment la technologie dans le marketing, nous ne sommes pas des apôtres inconditionnels du virtuel dans l'organisation du travail. C'est un peu paradoxal. Nous misons beaucoup

sur la culture d'entreprise. Or, l'espace physique est le berceau d'une culture. Qu'ils s'agissent de notre bistro, par où les gens entrent et où nous avons une grande table communale de 20 mètres de long, ou de notre galerie d'exposition, ouverte à nos artisans, pour nous, ce sont des expressions de ce que nous sommes. On voit le lieu physique d'une organisation comme le berceau de sa culture. Celle de Diesel est fondée sur la créativité, et nous voulons à la fois que nos lieux en soient le reflet et constituent un foyer d'effervescence pour tous nos créateurs.

Le mot de la fin

Dans leurs façons de faire, les entreprises sont souvent en avance sur ce qui s'enseigne. Il y a aussi des entreprises qui sont en avance sur ce qui se pratique généralement dans les organisations. Par son leadership « distribué selon les personnes et les projets », Diesel veut démontrer qu'il n'y a pas de création ni d'organisations vivantes sans (un minimum de) chaos.

Tread lightly ! (r) Conduisez prudemment hors route. (c) 2006 Land Rover Canada. + Achetez un Range Rover HSE 2006 neuf à partir du PDSF de 99 900 \$, ou le modèle Range Rover à moteur suralimenté illustré à partir du PDSF de 118 900 \$, ou un Range Rover sport HSE 2006 neuf à partir du PDSF de 77 800 \$, ou le modèle Range Rover sport à moteur suralimenté illustré à partir du PDSF de 93 800 \$, ou encore le nouveau LR3 V6 2006 à partir du PDSF de 53 900 \$, ou le modèle LR3 V8 HSE illustré à partir du PDSF de 68 900 \$. Les taxes sont calculées sur le montant total de la transaction. Un taux de financement de 3,9 % pour un terme allant jusqu'à 48 mois vous est offert à la location de tout LR3 V6 2006 neuf. ++ Exemple : sur approbation de crédit de Services financiers Land Rover à la location d'un LR3 V6 2006 neuf avec groupe haut de gamme, vous obtenez un taux de financement annuel de 3,9 % pendant 36 mois à 699 \$ par mois. L'obligation locative totale est de 25 164 \$ et la valeur résiduelle, de 31 347,15 \$. Certaines conditions, ainsi qu'une limite de 48 000 km, s'appliquent. Des frais de 16 cents le km, plus taxes applicables, s'appliquent au kilométrage excédentaire. Aucun versement initial exigé. Première mensualité et dépôt de garantie de 800 \$ exigés. Frais de transport (995 \$), immatriculation, assurances et toutes taxes applicables en sus. Certains concessionnaires peuvent vendre ou louer moins cher. Détails chez votre concessionnaire Land Rover. ** Depuis 2002.

LES NOUVEAUX LAND ROVER : 140 PRIX INTERNATIONAUX ET D'INNOMBRABLES ACCOLADES



LR3
À partir de 53 900 \$



RANGE ROVER
À partir de 99 900 \$



RANGE ROVER SPORT
À partir de 77 800 \$

LES MOTEURS DÉCARIE
8255, rue Bougainville
Montréal
(angle Décarie et de la Savane)
Tél. : (514) 334-9910
www.decarie.com

LAND ROVER SAINT-LÉONARD
Division de John Scotti Auto
4305, boul. Métropolitain Est
Saint-Léonard
Tél. : (514) 722-3344
www.johnscotti.com

LAND ROVER LAVAL
3475, boul. Le Carrefour
Laval
Tél. : (450) 688-1880
Tél. : (514) 388-1880
www.landroverlaval.com

LR3 V6 2006
1000 \$ EN ACCESSOIRES GRATUIT

LOCATION	TAUX ANNUEL
699\$⁺⁺ /MOIS 36 MOIS	3.9% JUSQU'À 48 MOIS

0\$ MISE DE FONDS
ENTRETIEN PÉRIODIQUE SANS FRAIS*



3418383

3418374

LA BONNE ENTENTE RÈGNE ENFIN SUR LE MONDE.

Ici, à Tokyo ou à Francfort, les nouveaux Land Rover ont dominé dans la plupart des concours de VUS auxquels ils ont participé. Au total, 140 prix internationaux**. Des récompenses qui consacrent le style et le confort inégalés du Range Rover, les performances époustouflantes du Range Rover sport et la technologie avant-gardiste du LR3. Devant tant d'excellence, il aurait été difficile de ne pas s'entendre pour applaudir. Prenez place aujourd'hui même dans un LR3 V6 bien équipé à partir de seulement 699 \$⁺⁺ par mois.