



CCI du GERS



Sistema Riojano de Innovación



Gobierno de La Rioja
Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja



UAlg
UNIVERSIDADE DO ALGARVE



cria



CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN SISTEMAS EMPRESARIALES



Centro de Investigación Empresarial
de Castilla-La Mancha
CIBER

Instituto Madrileño de Desarrollo



FUNDECYT



Innovación y Tecnología



CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE DU GERS



Crea Business Idea

MANUEL DE CRÉATIVITÉ EN ENTREPRISE



UE/EU - FEDER/ERDF



Crea Business Idea

Manuel de créativité
en entreprise







Sommaire	5	4. La génération d'idées appliquée à la création d'entreprises	28
Introduction	6	4.1. Caractéristiques de la personne entreprenante	29
1. Qu'est-ce que la créativité?	7	4.2. Les attitudes créatives au service de l'entrepreneuriat	30
1.1. Concept de créativité	8	5. Techniques et outils pour le développement de la créativité et la production d'idées	32
1.2. Le processus créatif	8	5.1. Techniques de créativité individuelles contre techniques collectives	34
1.3. L'attitude créative	10	5.1.1. Collectif - Brainstorming	35
2. La créativité comme stratégie compétitive dans l'entreprise	11	5.1.2. Individuel - Cartes mentales	36
2.1. De la technologie à la créativité, un nouveau modèle de compétitivité	12	5.1.3. Collectif - Brainwriting	38
2.2. L'entreprise dans l'environnement créatif	14	5.2. Techniques pour la génération d'idées contre techniques pour leur sélection	38
2.3. Objectifs de la créativité en entreprise	15	5.2.1. Création - SCAMPER	38
2.4. Bénéfices de la créativité appliquée à l'entreprise	16	5.2.2. Evaluation - PNI	39
2.5. Le processus créatif dans l'entreprise	17	5.3. Autres techniques créatives	40
3. La personne et son environnement créatif : comment créer un climat de créativité?	19	5.3.1. Six Chapeaux	40
3.1. Caractéristiques de la personne créative	20	5.3.2. Analogies	41
3.2. Caractéristiques de l'organisation créative	21	5.3.3. Future Pretend Year	43
3.2.1. Gestion scientifique contre gestion artistique	21	5.3.4. Autres outils pour soutenir le processus créatif	43
3.2.2. Particularités de l'entreprise créative	22	6. Idées pratiques pour transformer les idées créatives en innovations ou projets d'entreprise	45
3.3. Création d'un environnement créatif dans l'entreprise	24	Bibliographie de Référence	49
3.3.1. Facteurs de succès	26	Liens	50
3.3.2. Barrières et blocages mentaux	26		

Dans un environnement en perpétuelle mutation, dans lequel la compétitivité des entreprises répond chaque fois plus à des aspects intangibles comme l'innovation et le savoir, la créativité apparaît comme un élément d'une importance vitale pour assurer la compétitivité des régions et des entreprises. Face à l'impossibilité d'être compétitives en prix avec certaines économies émergentes, les stratégies régionales sont passées à une nouvelle vague de politiques de soutien des activités basées sur le savoir et la R&D.

La créativité est un outil qui active le processus innovant par la génération et le développement d'idées en milieu professionnel. De plus, la créativité est une faculté inhérente aux personnes, qui peut être développée de façon collective, et dont l'utilisation constitue une opportunité pour améliorer la compétitivité des entreprises. Cependant, les équipes de travail des organisations et les structures de ces dernières n'utilisent pas toujours des modèles de travail qui favorisent son développement.

Le projet CREA BUSINESS IDEA est un projet transnational cofinancé par le FEDER dans le cadre du Programme INTERREG IVB SUDOE de l'Union Européenne. Son objectif est d'analyser, au niveau international, des expériences de stimulation de la créativité ayant rendu possible le développement du talent créatif dans les entreprises. L'identification des éléments clés des cas de réussite devra permettre le développement d'outils pour la stimulation de la créativité dans les régions qui participent au projet CREA BUSINESS IDEA et, par extension, à celles qui appartiennent aux États Membres de l'Union Européenne.

L'objectif de ce manuel est double : d'une part, fournir aux institutions publiques des méthodes pour stimuler la créativité en entreprise : création d'entreprises créatives ou amélioration de la compétitivité des entreprises existantes ; et d'autre part, pour les entreprises ou les potentiels entrepreneurs, sensibiliser au concept de créativité et présenter les principales techniques pour leur

application pratique dans les processus d'innovation.

Pour atteindre cet objectif, nous analyserons, dans la première partie le concept de créativité d'un point de vue général. La deuxième partie présente une analyse du concept du point de vue de l'entreprise. La troisième, sur la base des idées présentées dans les deux premières parties, se centre sur l'étude des caractéristiques de la personne et de l'entreprise créative, en offrant les clés pour l'émergence d'un cadre favorable au développement de la créativité dans l'entreprise. La quatrième partie propose une approche plus spécifique étant donné qu'elle traite de la créativité appliquée à la création d'entreprises. La cinquième partie reprend les principales techniques de créativité dans l'entreprise et la sixième offre des idées pratiques pour l'utilisation d'idées créatives dans le processus d'innovation et dans les projets d'entreprises.

1. Qu'est-ce que la créativité?



1. Qu'est-ce que la créativité?

« Ne prétendons pas que les choses changent si l'on fait toujours la même chose. La crise est la meilleure bénédiction qui puisse arriver aux gens et aux nations parce que la crise apporte le progrès »

Albert Einstein

1.1. Concept de créativité

De façon instinctive, le terme « créativité » est traditionnellement associé à la créativité des artistes ou, plus récemment, grâce à des exemples tels que ceux des entreprises Apple ou Google, à l'innovation dans des secteurs technologiques. Dans ce dernier cas, notre intuition est plutôt sur le bon chemin, étant donné que la créativité et l'innovation sont deux concepts liés. Autrement dit, la **capacité créative** est:

8

“la capacité de générer facilement des idées, alternatives et solutions à un problème donné¹”.

La **créativité** représente le processus de **génération d'idées**. C'est l'inspiration qui nous permet de créer de nouvelles solutions. Pour sa part, l'**innovation** est la capacité de **convertir ces idées en quelque chose d'applicable**, de leur donner du sens et de la valeur dans un contexte.

Graphique 1. Créativité et Innovation, deux éléments d'un même processus.



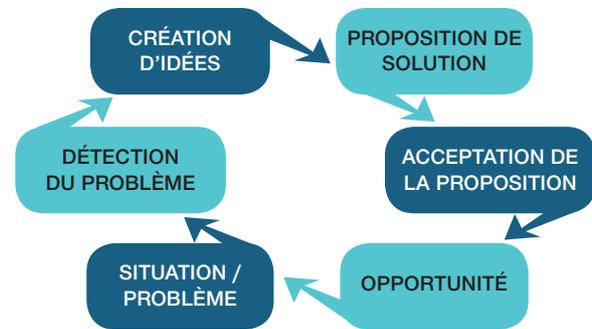
Source: élaboration propre.

Ainsi, il peut parfois exister ce que l'on appelle le Paradoxe de la Créativité : l'on peut être très créatif générer des idées, il est possible d'être peu innovant et incapable de choisir les meilleures idées et de les appliquer de façon efficace. Afin de dépasser cette incapacité et pour développer le potentiel créatif inné présent chez toute personne, il est possible d'avoir recours à des techniques qui, peuvent être particulièrement précieuses dans le cadre de l'entreprise.

1.2. Le processus créatif

La génération d'idées et leur utilisation sous forme d'innovation, suit un processus dont l'analyse facilite la résolution de problèmes et la formulation de stratégies de changement qui permettent de nous adapter à une nouvelle situation. Le processus créatif suit un schéma simple qui comprend les phases suivantes:

Graphique 2. Le processus créatif de génération d'idées.



Source: élaboration propre.

¹PONTI, F. (2001): "La empresa Creativa". Edicions Granica. Barcelone.

Phase I. Identification et définition du problème.

L'existence d'un problème qui demande la réalisation de changements est souvent le « détonateur » le plus courant de la mise en marche d'un processus créatif. Pour que la décision adoptée soit bonne, il est fondamental que le processus parte d'une bonne analyse et de la compréhension correcte du problème auquel il faut apporter une solution. La première action à entreprendre est obtenir une photographie la plus nette possible de la réalité à laquelle nous devons faire face.

Il s'agit donc d'utiliser l'information existante sous forme de données statistiques, d'opinions, de besoins, d'attentes, d'objectifs, etc., pouvant pour cela avoir recours à des techniques telles que les SWOT, la méthode Delphi, l'analyse morphologique, etc.

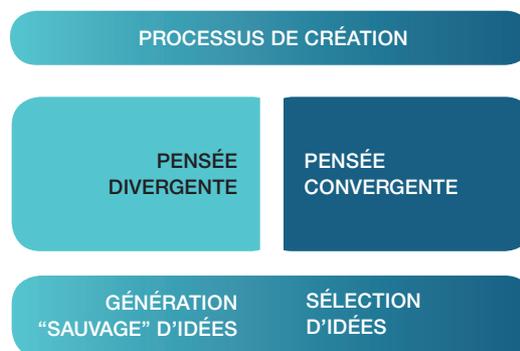
Il ne faut pas oublier non plus que cette phase est fondamentale dans le processus, dans la mesure où une analyse erronée de la réalité peut mener à la définition de stratégies qui pourront difficilement aider à surmonter la situation ou le problème existant.

Phase II. Génération et sélection d'idées.

Cette étape représente le noyau créatif du processus : ici se produisent les idées servant de base à la conception de propositions, dans le but d'apporter une solution au problème ou à la situation rencontrée. Le développement d'idées, est à son tour composé de deux sous-phases. La première consiste à générer des idées de façon «sauvage», sans restrictions, toutes les idées étant valables. Plus les idées seront nombreuses, plus l'éventail sera large pour une sélection postérieure. De plus, toute idée, même si elle semble absurde, peut donner lieu à une autre idée qui sera réellement la bonne. Cette phase s'appelle **pensée divergente**.

Une deuxième sous-phase, celle de la **pensée convergente**, a pour objectif de mettre de l'ordre dans toutes les idées générées. Il faudrait pour cela établir et définir les critères de sélection des idées et créer des groupes de travail pour en discuter. L'objectif de ces groupes est d'évaluer les propositions existantes et d'apporter une valeur ajoutée au processus créatif par le regroupement d'idées et la définition détaillée de solutions plus définitives.

Graphique 3. De la pensée divergente à la pensée convergente dans le processus créatif.



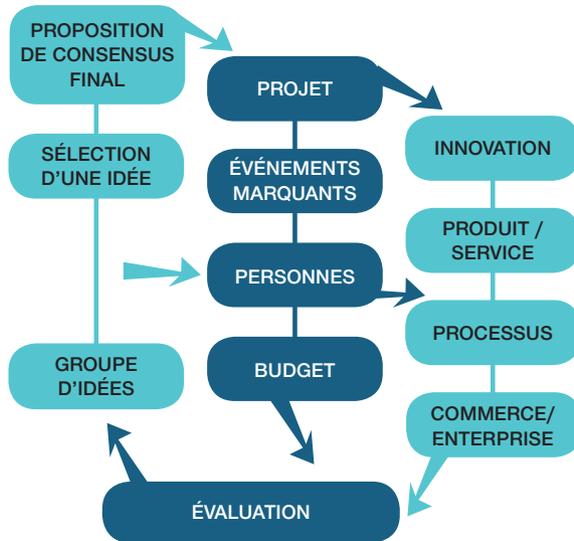
Source: élaboration propre.

Phase III. Consensus et mise en pratique de l'idée développée.

La fin du processus créatif inclut l'acceptation de l'une des solutions discutées et développées à partir de l'une des idées proposées ou le regroupement de plusieurs d'entre elles dans les groupes de travail. Une fois le consensus atteint sur la solution définitive, la mise en pratique des actions nécessaires pour leur application (établissement des grandes lignes, personnes responsables, budget, etc.) permettra que les idées issues du processus créatif se transforment en projet concret, en innovation.

Il est également important de souligner que l'innovation découlant de ce processus fait l'objet d'un suivi continu, étant donné que la créativité, même si elle se manifeste à travers un processus établi, va au-delà d'une simple façon de procéder.

Graphique 4. De l'idée au projet innovant.



Source: élaboration propre.

1.3. L'attitude créative

La créativité est orientée vers la recherche d'alternatives à la situation existante ou à la formulation de solutions qui peuvent apporter une réponse à des problèmes pouvant survenir. La prédisposition à trouver de nouvelles solutions et au changement implique l'existence d'une attitude créative.

La créativité est liée à l'utilisation de mécanismes et méthodes qui ne répondent pas à des schémas ou logiques traditionnels. La complexité de l'environnement et des problèmes que nous devons affronter demande de nouvelles idées, et surtout, de nouvelles approches. L'esprit créatif est celui qui recherche des méthodes différentes et qui est capable de réinterpréter la réalité sous de nouveaux angles. Tout ceci dans le but de trouver de nouvelles façons

de se rapprocher de la réalité et d'apporter des réponses créatives et efficaces aux problèmes pouvant survenir.

De façon plus explicite, l'existence d'une **attitude créative** se concrétise par l'existence des aspects présentés dans le tableau suivant :

Tableau 1. Aspects fondamentaux de l'attitude créative :

- Conserver un esprit de **recherche continue** de nouvelles solutions et alternatives.
- **Motivation intrinsèque** pour réaliser une avancée significative, pour surmonter un défi du travail en soi, non lié à des stimulations externes.
- **Originalité** dans l'utilisation de nouvelles approches et de nouvelles méthodes, en mettant en rapport des éléments qui apparemment n'en ont pas.
- **Volonté et flexibilité** pour s'adapter aux besoins de l'environnement.
- Individualisme, **détermination** vis-à-vis du succès et **confiance** en soi.
- **Non conformisme** par rapport à la situation existante et motivation pour trouver des voies d'amélioration.
- **Formation profonde** dans un domaine de connaissance.
- **Optimisme**, allant jusqu'à transformer des situations de crise en opportunités d'amélioration.

2. La créativité comme stratégie compétitive dans l'entreprise



2. La créativité comme stratégie compétitive dans l'entreprise

«Je patine vers l'endroit où va se trouver le palet,
pas vers celui où il a été»

Steve Jobs d'après Wayne Gretzky

2.1. De la technologie à la créativité, un nouveau modèle de compétitivité

Les changements qui se produisent dans notre société sont de plus en plus profonds, et affectent en grande partie la façon de comprendre notre environnement (travail, téléphonie, internet, transports, etc.). Ces changements sont non seulement plus importants en intensité, mais se produisent aussi à grande vitesse, ce qui demande une flexibilité et une capacité d'adaptation accrue de la part des régions, des personnes et des organisations qui la composent.

Pour pouvoir assimiler ce nouveau paradigme ou modèle économique et social en évolution constante, il est nécessaire que nos sociétés se préparent et soient capables de s'adapter aux changements ou, encore mieux, être les actrices de ces derniers. Il y a quelques décennies seulement, la **capacité technologique** était un élément qui caractérisait les sociétés les plus avancées. Cependant, avec le temps, la technologie, même si elle continue à être une condition sine qua non, se révèle insuffisante pour être compétitif dans le contexte actuel.

Pour surmonter cette situation, une des stratégies les plus répandues est l'application intensive du **savoir** pour mettre en marche des processus innovants. Le savoir est un élément clé dans ce type de processus : avec la même base technologique, les biens et services produits vont acquérir un plus grande valeur ajoutée, par le savoir. Ceux-ci seront donc plus compétitifs. En ce sens, les politiques régionales et d'entreprise ont été fortement orientées vers le développement d'un capital humain hautement qualifié et capable de mettre ses connaissances, scientifiques et technologiques, au service de l'innovation.

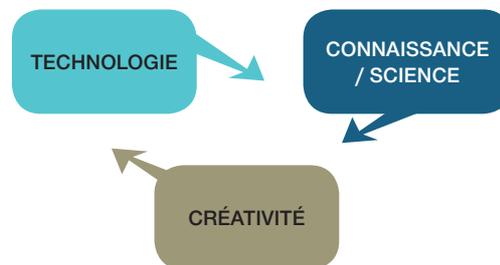
Mais, là encore, cette recette est désuète. Aujourd'hui l'existence d'une capacité technologique et d'un capital humain hautement qualifié n'est plus suffisante. Le flux croissant d'informations et de personnes a facilité l'accès à l'économie du savoir, et a mis au même niveau les capacités d'une grande partie de nos sociétés. Dans ce nouveau contexte émerge un nouveau facteur de compétitivité, également

lié à l'innovation et au savoir, mais qui constitue un élément différenciant des économies les plus avancées: la **créativité**.

Il existe, dans cette perspective, trois éléments qui déterminent la capacité à être compétitif:

- Le niveau de développement technologique
- La capacité à générer du savoir
- La Créativité

Graphique 5. Les trois axes du nouveau modèle de compétitivité.



Source: élaboration propre.

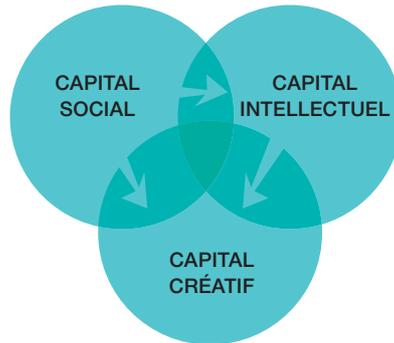
Les trois éléments interagissent entre eux de telle façon qu'il n'existe pas de relations univoques ou dans un seul sens, chaque élément alimente les autres, de façon continue, en établissant des relations de synergie dans une dynamique d'interaction continue.

D'autre part, pour que le modèle fonctionne de façon adéquate, un **capital humain** est nécessaire pour l'encourager, c'est à dire qu'il doit exister des personnes qui répondent aux profils requis dans chacun des trois domaines indiqués :

- Capital Social, capable d'utiliser la technologie existante.
- Capital Intellectuel, chargé de générer de nouvelles connaissances, simples et appliquées.

- Capital Créatif, capable de générer de nouvelles idées créatives.

Graphique 6. Capital humain et modèle de compétitivité



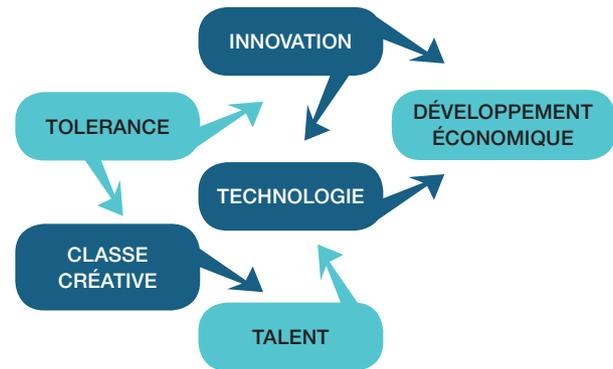
Source: élaboration propre.

La présence, dans les économies les plus développées, de capital humain hautement qualifié et présentant une capacité créative et le rapport entre son existence et celle des processus d'innovation est un sujet analysé de longue date. Richard Florida a été l'un des auteurs qui a contribué de façon plus importante à ce débat, avec la publication de *The Rise of the Creative Class*² (*L'émergence de la Classe Créative*). Dans son livre, Florida attribue à la **Classe Créative** (Creative Class) un rôle décisif dans la croissance économique et dans la compétitivité des villes. Il démontre comment les personnes les plus créatives ont tendance à s'installer à des endroits qui se caractérisent par un haut niveau de **tolérance**, où les infrastructures **technologiques** sont abondantes et où se concentre un nombre important de **talents**.

Les travailleurs qui font partie de cette Classe Créative appartiendraient à des secteurs traditionnellement créatifs tels que l'art, le design et la communication. De plus, ce concept englobe des travailleurs tels que les ingénieurs, les scientifiques, les chercheurs, les informaticiens, etc.

Mis à part les travailleurs, la théorie de Florida souligne le besoin d'aller plus loin et de profiter du potentiel créatif de chaque travailleur. La croissance économique est stimulée par la créativité : si on veut l'augmenter, il est primordial de profiter de la créativité de segments plus larges de main d'œuvre, dans des secteurs comme les services ou l'industrie.

Graphique 7. La Classe Créative génère le développement économique.



Source : Igor Calzada. <http://www.elcapitalcreativo.org>.

²FLORIDA, R. (2002) : "The Rise of the Creative Class : And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life". Basic Books.

2.2. L'entreprise dans l'environnement créatif

Les théories comme celle de Richard Florida sont directement associées à l'entreprise. La créativité est le catalyseur du processus d'innovation dans les entreprises, celui qui apporte réellement de la valeur et permet aux entreprises d'être compétitives. En ce sens, la créativité est devenue un élément clé dans l'entreprise pour différentes raisons:

1. Les Technologies de l'Information et de la Communication exigent de hauts niveaux de créativité.

L'apparition et la prolifération de l'utilisation des TIC a élargi l'accès à l'information. Tout le monde peut y accéder et prendre contact avec d'autres personnes : les gens interagissent en réseau de manière plus flexible. Cependant, l'information, même si elle est abondante, n'a pas une grande valeur si elle n'est pas traitée de façon créative.

2. Le savoir est la clé pour rester compétitif et la créativité ajoute de la valeur au savoir.

Les entreprises sont de plus en plus valorisées pour leur savoir, plus que pour les actifs physiques qu'elles possèdent. Le savoir ne consiste pas en une information brute. Il s'agit de traiter la connexion continue d'information donnant lieu à des idées qui se transforment en valeur. Ce processus existe grâce à l'utilisation créative du savoir, qui transforme l'information diffuse en valeur.

Cas pratique 1. Système de gestion de la connaissance de l'entreprise SENCO - USA.

SENCO est une entreprise à faible profil technologique, qui fabrique des outils pneumatiques. L'entreprise dispose d'un système de gestion de la connaissance pour l'amélioration des capacités créatives, qui différencie de façon précise le savoir pour l'amélioration de l'efficacité technique de celui qui est requis pour la progression de l'entreprise. Ce dernier implique le développement d'un système d'alerte permanente dans la recherche de nouvelles idées pour l'activité et la gestion de l'entreprise.

3. Dans un cadre changeant, les entreprises sont obligées d'utiliser la créativité pour se réinventer en permanence.

Les stratégies d'amélioration de l'efficacité à travers l'ajustement de la dimension et de l'organisation interne, ainsi que la réduction des coûts, limitent en partie la capacité créative de l'entreprise. Les organisations les plus créatives ont un profil de désorganisation limitée mais intentionnelle et elles trouvent en général dans ce désordre une importante source d'idées créatives pour l'amélioration de leur activité. La créativité doit être utilisée pour repenser l'entreprise et sa mission..

4. Il existe une masse critique de travailleurs ayant du talent, une mobilité croissante et recherchant continuellement des emplois créatifs.

Les attentes des nouveaux travailleurs ont changé. Ils cherchent à obtenir un travail dans lequel ils peuvent développer leur carrière. Les nouveaux talents demandent des emplois leur permettant de développer leur imagination, leur inspiration et leurs idées. S'ils ne peuvent pas le faire, ils recherchent de nouveaux défis professionnels dans d'autres organisations. La capacité à attirer et retenir les talents, réside donc dans l'offre de liberté nécessaire pour que le travailleur puisse développer sa créativité.

Cas pratique 2. Googleplex, un siège conforme aux attentes des employés.

Googleplex, siège de l'entreprise Google, est composé d'espaces de travail grands et ouverts où il est permis d'amener des mascottes et de garer les vélos dans les locaux. De plus, les employés ont accès à des installations sportives (ping-pong, billard, volley, etc.), ainsi que d'autres services de garderie, blanchisserie, salle de massage et restaurants, offerts de façon totalement gratuite. L'objectif est de fournir aux employés, un environnement propice au développement de leur capacité créative

5. La suprématie du design demande de fortes doses de créativité.

Actuellement, la totalité des domaines qu'englobe l'entreprise (produits, services et processus) sont liés au design. Le manque d'esthétique d'un produit par son design peut conduire à l'échec de sa commercialisation. Cependant, le design créatif traité d'un point de vue intégral peut permettre de différencier un produit, une marque ou même une entreprise, par rapport à ses concurrents.

Cas pratique 3. Miller, le design comme stratégie concurrentielle.

Miller est une marque de bière des Etats-Unis. Pendant les années 90 elle a engagé Optima, une entreprise de marketing afin de renouveler le packaging de ses produits. Pour réaliser ce travail, une étude consistant à analyser le marché auquel s'adressait ses produits a été menée, avec l'installation de caméras dans des bars.



Grâce à cette méthode, l'entreprise s'est aperçue que sa supposée cible, des personnes de 21 à 27 ans, n'étaient pas ceux qui consommaient sa bière, mais plutôt des personnes d'un âge plus avancé. Cette découverte a entraîné la reconsidération de toute sa stratégie de design et d'image corporative, en renouvelant sa marque avec un design plus dynamique et arrondi, afin de la rendre plus attractive pour un segment de marché plus jeune.



6. Le consommateur est celui qui régit le marché : il demande de nouveaux produits adaptés à ses besoins.

Le succès d'un produit ou service ne dépend plus du concept traditionnel de qualité. Les consommateurs exigent, en plus du fait que le produit soit bon, différents «plus» : nouveauté, praticité, attractivité esthétique...

7. Les nouveaux modèles de gestion sont passés du contrôle à la supervision du travail autonome et créatif.

La gestion des ressources humaines créatives avec de nouvelles motivations exige, elle aussi, de nouvelles méthodes de gestion du personnel qui permettent de relier les besoins des travailleurs créatifs, aux besoins de l'entreprise. La créativité est, par définition, complexe et ambiguë, sa gestion doit par conséquent être réalisée en utilisant des techniques offrant la liberté nécessaire pour qu'elle se développe, sans se disperser par rapport aux objectifs de l'organisation. Dans cette approche, les nouvelles formules se centrent sur l'offre d'une plus grande liberté et responsabilité aux talents, en favorisant une ambiance plus flexible pour le développement de la créativité.

2.3. Objectifs de la créativité dans l'entreprise

Le **principal objectif** de l'application d'approches et de techniques créatives dans l'entreprise, est, tel que nous l'avons signalé au long de ce chapitre, la résolution de problèmes et la gestion du changement basé sur l'innovation pour l'amélioration de la compétitivité.

Ces objectifs sont cependant un peu génériques et demandent une plus grande adaptation à la réalité du monde des affaires. La créativité comme **outil** pour mettre en place des processus de changement et d'amélioration, appliqués à l'entreprise, ont des **objectifs spécifiques**:

- Écourter les cycles de vie des produits en introduisant des innovations additionnelles qui permettent de les remplacer par d'autres.
- Élargir l'offre à travers la création de nouveaux produits et services.
- Répondre à la demande de certains consommateurs ayant une exigence croissance concernant la qualité et les services offerts.
- Développer de nouvelles technologies qui permettent de réduire les coûts et créer de nouveaux produits.
- Faire évoluer les systèmes de gestion vers des modèles plus flexibles.
- Améliorer le design des produits.
- Augmenter le nombre de marchés sur lesquels nos produits et services sont offerts.

- Atteindre de nouveaux créneaux de marché (nouvelles entreprises, nouvelles personnes, etc.)
- Utiliser de nouvelles techniques de vente ou de marketing.
- Développer de nouvelles formules pour la distribution des produits.
- Engager de nouvelles formules de coopération avec des entreprises pour le développement de projets de R&D.
- Augmenter la communication interne de l'entreprise qui est plus déficiente dans les grandes entreprises et peut contribuer à augmenter le flux d'informations.

- Augmenter la communication interne de l'entreprise, qui, est plus déficiente dans les grandes entreprises et peut contribuer à augmenter le flux d'informations.

L'adoption de ces objectifs classiques par les entreprises conduira à l'utilisation de la créativité comme un outil parmi d'autres pour les atteindre. Par contre, la créativité dans l'entreprise, considérée comme une attitude, et non pas comme une ressource à laquelle on a recours ponctuellement pour résoudre des problèmes, poursuit d'autres objectifs plus ambitieux:

- Assurer l'alignement entre les objectifs et les actions des employés et les objectifs de l'entreprise.
- Stimuler l'initiative individuelle des employés, de façon à ce que les employés se sentent impliqués et s'approprient les problèmes de l'entreprise, ce qui augmente leur motivation et leur capacité de réponse aux problèmes.
- Promouvoir le développement d'activités pour les employés, en dehors de leurs tâches strictement officielles, en facilitant le développement d'idées visant à introduire des améliorations ou des pratiques innovantes.
- Tirer profit des découvertes fortuites. La recherche et le travail intensif peuvent entraîner la connexion d'éléments sans rapport apparent et se traduire par des avancées pour l'entreprise (exemple: le Code à Bulles Prooftag).
- Stimuler l'utilisation d'idées d'origines différentes du cadre de l'entreprise elle-même, spécialement en ce qui concerne le domaine personnel, ce qui peut avoir un grand impact sur la génération de nouvelles idées dans l'activité.

2.4. Bénéfices de la créativité appliquée à l'entreprise

La créativité est un élément qui affecte toute l'organisation : du centre de décision aux différents services de l'entreprise. L'utilisation d'approches et de techniques créatives permet d'alimenter et d'améliorer les processus d'innovation, qui représentent l'élément différenciant des entreprises qui se placent à l'avant-garde du marché.

Quatre grands groupes peuvent être définis pour classer les bénéfices de l'activité créative dans l'entreprise:

Tableau 2. Objectifs de la créativité dans l'entreprise

- I. Développement de l'activité.
- II. Relation client.
- III. Nouvelles opportunités.
- IV. Amélioration de la compétitivité.

I. Développement de l'activité.

La créativité peut contribuer à la génération de nouveaux modèles d'entreprise, dans lesquels, d'un point de vue interne, sont appliquées des méthodologies de travail participatives, qui augmentent la contribution des travailleurs.

D'un point de vue de la relation avec les concurrents, la créativité est liée à l'augmentation de la collaboration avec des organisations qui permettent la mise en place de processus innovants qui, face au manque de ressources (humaines, financières ou idées) n'auraient pas pu être mis en place autrement.

L'adoption de modèles de gestion plus innovants est liée à l'augmentation de la proactivité dans le positionnement adopté sur le marché, ce qui permet de prendre le devant sur les concurrents et sur les goûts des clients.

Cas pratique 4. La créativité et l'innovation, moteur de croissance chez Apple.

La vente en 2009 de 8,7 millions d'unités d'iPhones, le portable d'Apple qui a révolutionné le marché de la téléphonie, a permis à cette entreprise de doubler ses revenus par rapport à l'exercice précédent. Steve Jobs, cofondateur d'Apple, prévoit que la croissance continuera en 2010 grâce au lancement de nouveaux produits tout aussi révolutionnaires pendant l'année, dans la même mesure que les ordinateurs Macintosh, l'iPod ou l'iPhone lui-même. Le produit le plus attendu est notamment l'iPad, un ordinateur-tablette portable conçu pour la visualisation de tout type de contenus digitalisés : livres, magazines, films, programmes de TV, etc. Ce produit représentera environ 7% du chiffre d'affaires total de l'entreprise durant la première année d'exploitation.

II. Relation avec le client.

L'amélioration des produits et services à partir de l'adaptation de la stratégie créative et innovante de l'entreprise aux conditions du marché permet aux entreprises de conserver leurs clients déjà fidélisés et d'en gagner d'autres en provenance de la concurrence, mais aussi de favoriser la découverte d'une nouvelle niche de marché dans laquelle trouver de nouveaux clients.

III. Nouvelles opportunités.

Le processus créatif peut permettre la découverte de nouveaux marchés ou de nouvelles façons de pénétrer des marchés déjà connus. L'élargissement des marchés géographiques ou l'incursion dans de nouvelles activités économiques dépendent en ce sens de la capacité à développer des produits et des services innovants.

IV. Amélioration de la compétitivité.

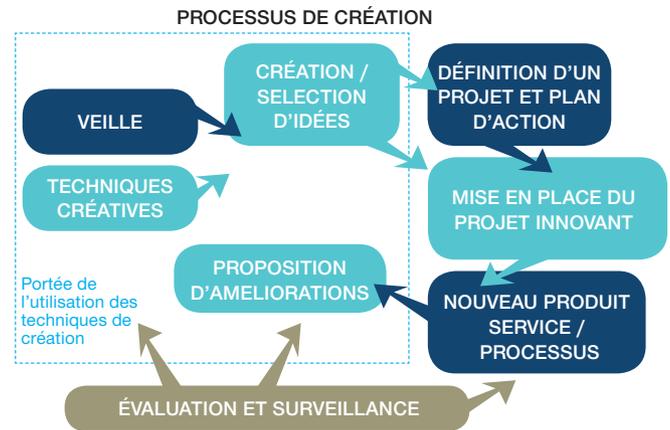
L'introduction d'approches créatives dans la gestion peut représenter des rendements supérieurs en raison de l'utilisation plus efficace de la technologie ou l'amélioration de la veille concurrentielle et technologique. Ce type de stratégies se traduit par des progrès remarquables dans la capacité de concurrencer des entreprises rivales.

2.5. Le processus créatif dans l'entreprise

La créativité conçue comme une attitude de progrès continu au sein de l'entreprise et, surtout, comme outil pour la création d'idées, constitue une arme très effective pour améliorer les processus d'innovation et impulser la valeur des résultats.

La **créativité-outil**, c'est-à-dire, les techniques spécifiques de création d'idées sont celles qui s'imbriquent le plus clairement et de façon systématique dans les processus d'innovation. L'innovation dans l'entreprise suit un schéma semblable à celui repris sur le graphique présenté ci-dessous.

Graphique 8. L'utilisation de techniques créatives dans le processus d'innovation.



L'utilisation de techniques dans ce schéma peut être très utile:

- Dans la première phase du processus d'innovation, en facilitant la création et la sélection d'idées, tout en effectuant une veille technologique et concurrentielle.
- Dans la phase d'évaluation du progrès, dans laquelle l'utilisation de techniques peut à nouveau contribuer à améliorer les idées conçues dans les phases précédentes, ou bien à en créer de nouvelles qui alimentent le processus innovant dans un cycle continu de production d'idées.

La **créativité-culture** développe une approche plus intégrale, qui touche de façon transversale tous les processus internes et les différents services de l'entreprise. En ce sens, l'établissement d'une culture créative dans l'entreprise concerne plutôt la mise en place d'actions et de processus destinés à:

- Flexibiliser et dépasser les approches de gestion, structures et procédés rigides,
- Accroître la proactivité, en situant le travailleur comme l'acteur principal du changement,
- Sélectionner des travailleurs avec des profils qui fournissent de l'expérience et des connaissances qui puissent apporter une plus grande diversité dans l'analyse et le quotidien de l'entreprise.
- Formation continue des travailleurs dans les secteurs de connaissance en relation avec l'activité de l'entreprise ou dans d'autres différents de celui-ci, ce qui peut servir à alimenter l'identification de nouveaux marchés, produits, services, etc.

Ces **recommandations** liées au développement d'une **culture créative** dans l'entreprise peuvent être appliquées dans les secteurs et activités ci-dessous:

Tableau 3. Milieux d'application de la créativité-culture dans l'entreprise.

SERVICE	CRÉATIVITÉ
Management/ Direction	Définition de la stratégie et de la mission de l'entreprise. Nouveaux produits, services ou modes de travail. Réalisation de projets collaboratifs. Participation dans des projets en consortium.
Production	Gestion de projets. Certification de qualité et environnementale Nouveaux produits, services et processus. Projets pilote. Protection (Brevets, licences, etc.)
Administration	Recherche de sources externes de financement. Systèmes de gestion.
Ressources Humaines	Identification des profils professionnels. Structure de l'organisation. Flexibilité horaire / Télétravail. Formation continue.
Commercial	Stratégie marketing Prospection de marchés . Utilisation d'outils TIC dans un but publicitaire et de distribution.

The background of the page is a vibrant green color, overlaid with a complex, white, abstract pattern. This pattern consists of numerous interconnected, organic shapes that resemble stylized human figures or flowing, interconnected lines. The shapes are rounded and fluid, creating a sense of movement and interconnectedness. The overall effect is a dynamic and visually engaging background.

3. La personne et son environnement créatif: Comment créer un climat de créativité?

3. La personne et son entourage créatif: Comment créer un climat de créativité?

«Si tu as une pomme et moi j'ai une pomme et nous les échangeons, alors nous aurons toujours une pomme. Mais si tu as une idée et moi j'ai une idée et nous les échangeons, alors nous aurons deux idées»

George Bernard Shaw

La définition ci-dessus reflète de façon très explicite que la créativité est une compétence humaine. Ce fait conditionne le processus créatif dans la mesure où une grande partie de la responsabilité dans la création d'idées retombe sur les personnes.

Dans le milieu de l'entreprise, c'est le travailleur qui assume cette tâche. Sa capacité de développer son idée, tout d'abord individuellement et ensuite en équipe ou dans le service où il travaille, sera déterminante pour la définition d'un projet innovant qui conduit à des progrès de rentabilité de l'entreprise.

20

3.1. Caractéristiques de la personne créative

De façon générale, les personnes créatives sont celles capables de découvrir de nouvelles façons de faire face à un problème ou d'envisager une solution à travers des mécanismes logiques non conventionnels. Elles se différencient des autres grâce à leur faculté d'adaptation à tout type de situations et leur capacité à atteindre les objectifs envisagés. Pour y arriver, ces individus utilisent des mécanismes complexes et c'est précisément la **complexité** qui les différencie encore plus des autres personnes.

Dans ce cas, la complexité signifie qu'elles sont capables de penser et d'agir en se basant sur une **diversité de logiques** qui en général ne se développent pas ensemble chez la plupart des personnes. En somme, l'individu créatif réunit une multitude complexe de facultés et possède la capacité de développer tout ce potentiel dans différents milieux. Ceci lui permet de réaliser différentes lectures de la réalité de façon constante et de reformuler l'information obtenue à partir de l'environnement (**pensée divergente**), en offrant des réponses différentes et innovantes à chaque fois (**pensée convergente**).

La **dualité** que présentent les personnes créatives leur permet de passer rapidement devant leur antagoniste, sans créer de conflits. La liste suivante reprend certaines de leurs caractéristiques.

Tableau 4. La dualité de la personne active.

1. Elle présente une grande énergie physique qu'elle **développe** dans les tâches qui lui incombent, mais elle est à la fois capable de la **contrôler** et de l'utiliser dans les travaux qui demandent une grande concentration.
2. Il s'agit de personnes **vives** avec un quotient intellectuel élevé qui peuvent afficher des signes d'ingénuité et même d'**immaturité** émotionnelle (Mozart est sans doute l'un des exemples les plus connus).
3. Ce sont des personnes qui combinent de fortes doses de **discipline** et de responsabilité avec des comportements irresponsables et ludiques. Ce caractère ludique est lié à leur capacité à jouer pendant de longues périodes avec les idées, quelquefois sans obtenir de résultats, mais cette recherche de l'idée est une tâche qui demande de hauts degrés de ténacité et de persévérance.
4. Ces personnes présentent d'autre part une grande capacité d'**abstraction** et d'imagination pour créer des nouveautés applicables à une **réalité** à laquelle ils se sentent fortement liés et qu'ils perçoivent avec une grande clarté.
5. Elles affichent des tendances opposées à l'**introversion** et à l'**extraversion**. Ceci est logique, puisque d'une part, la compréhension de certains contenus symboliques demande une certaine faculté d'introspection et, de l'autre, la mise en relation avec d'autres personnes permet un enrichissement avec leurs pensées et idées.
6. Ce type de personne doit avoir confiance en ses capacités, mais posséder également l'humilité suffisante pour assumer les erreurs commises.
7. Ce sont des personnes dominantes, **dures**, avec une personnalité forte et marquée, mais qui présentent à la fois une

sensibilité supérieure à la moyenne qui leur permet d'apprécier des aspects de l'environnement qui échappent aux autres ou que ces derniers rejettent les considérant superflus.

8. Leur prédisposition à prendre des risques, leur esprit **rebelle**, demande une intériorisation et un apprentissage des valeurs et des règles **traditionnelles** dans leur milieu d'action.

9. L'implication dans le travail qu'ils démontrent est le fruit de la **passion** qu'ils entretiennent envers leur activité professionnelle, mais pour éviter de perdre de la rigueur, ils doivent effectuer des évaluations **objectives** de leurs progrès.

10. L'excitation et la **jouissance** au moment de découvrir de nouvelles choses sont très stimulantes, mais de cette sensation naît également le **désarroi** de ne pas obtenir le résultat poursuivi.

Cas pratique 5. La formation dans des activités étrangères à celle de l'entreprise et la capacité de connecter des idées de façon créative comme facteur de compétitivité: le cas d'Apple.

Six mois après avoir commencé ses études à l'Université de Stanford (l'origine de Silicon Valley), Steve Jobs a abandonné les études qu'il suivait... mais pas les cours. Il a assisté pendant un an et demi aux cours qui l'intéressaient vraiment en tant qu'auditeur.

Le Reed College possédait à cette époque une grande réputation en formation calligraphique et les typographies des affiches et de la publicité de l'Université attiraient notamment l'attention de Steve Jobs, ce qui le décida de suivre ces cours. Il y apprit à distinguer les différents types de typographies, à utiliser les espaces et à comprendre ce qui, rendait ce type de techniques artistiques et belles.

La motivation qu'il ressentait alors pour assister à ces cours ne concernait pas vraiment une possible application de la connaissance sous forme d'innovation pour le marché, mais

il s'agissait plutôt d'une motivation intrinsèque. Néanmoins, lors de la conception du premier Macintosh, Jobs utilisa ses connaissances en calligraphie pour inclure différents types de typographies et d'espaces, ce qui représenta une véritable révolution dans l'apparence actuelle des ordinateurs.

3.2. Caractéristiques de l'organisation créative

3.2.1. Gestion scientifique contre gestion artistique

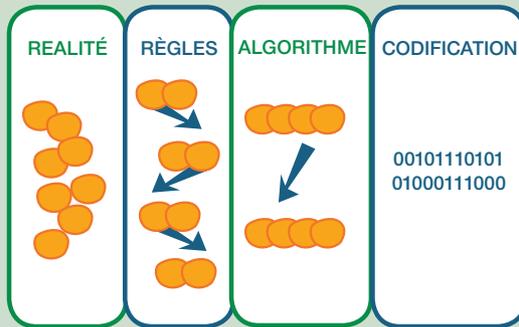
Il existe deux tendances opposées dans la façon de gérer une entreprise : la première défend la gestion conçue comme une **science**, basée sur l'utilisation d'outils technologiques et statistiques, et la deuxième, basée sur la capacité de concurrence de l'entreprise qui retombe totalement sur la capacité d'improvisation et **artistique** de l'entreprise.

Gestion scientifique. Les entreprises sont toujours plus grandes et complexes et demandent de nouveaux outils pour leur gestion. Ce type d'outils qui incorporent des améliorations technologiques et de contrôle statistique sont les seules capables d'assurer une gestion des grandes entreprises transnationales possible et viable.

Étant donné les conditions de l'environnement, qui oblige à considérer un plus grand nombre de variables, la prise de décisions dans les organisations basées sur l'instinct n'est plus appropriée et il est de plus en plus nécessaire d'utiliser des techniques et des logiciels qui incluent des algorithmes. Cependant, la systématisation de tous les processus ne permet pas l'exploration en se concentrant sur l'**exploitation** des résultats existants.

Tableau 5. La codification de la réalité dans les processus de gestion

La création d'outils de gestion permet de systématiser des processus. La systématisation consiste en la codification de la réalité pour la conception de méthodologies ou modes de travail et même pour le développement de programmes informatiques qui, comme dans notre cas, permettent de faciliter la gestion des entreprises. Si nous exprimons ceci d'une façon visuelle, la codification serait le processus de traduction de la réalité en zéros et uns pour faciliter son usage.



22

Source: Adapté de MARTIN, R. (2009): The Science and Art of Business.

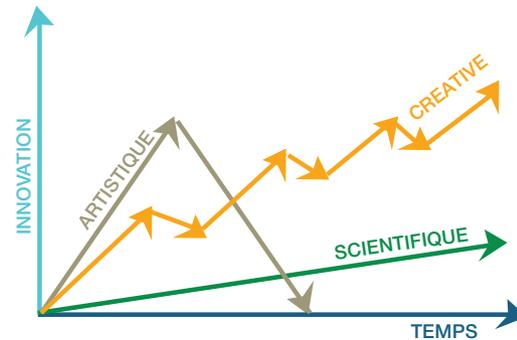
Gestion artistique. Cette conception donne libre cours à l'improvisation et à la créativité des travailleurs de l'entreprise pour établir le destin de l'entreprise. Contrairement au cas précédent, cette vision de l'entreprise se caractérise par l'**exploration continue**, et il s'agit d'un déchaînement d'idées hautement créatives et potentiellement précieuses, mais le manque de stratégie pour son exploitation empêche d'obtenir des ressources : cela produit inexorablement la fin de l'activité commerciale.

Les deux modes de gestion sont complètement opposés et affichent également des façons extrêmes de considérer la gestion économique, mais elles existent toutes deux dans l'entourage des entre-

prises. Par conséquent, la conclusion est qu'une gestion efficace, en plus d'être adaptée aux besoins de chaque cas, provient de la recherche d'un **équilibre entre les deux conceptions**.

Il existe de nombreuses pistes d'exploration pour être créatif (chaos créatif), mais la créativité ne peut en aucun cas constituer le principal actif de l'organisation. La création d'un excès d'incertitude dissuade les membres d'une organisation au moment de réaliser un effort et il faut définir une direction et des objectifs en même temps que l'établissement d'une structure afin d'offrir la liberté suffisante pour que le travailleur agisse de façon créative dans l'exercice de son activité.

Graphique 9. La gestion créative, un équilibre entre la gestion scientifique et la gestion artistique.



Source: <http://www.1000ventures.com>

3.2.2. Particularités de l'entreprise créative

Les entreprises créatives sont par conséquent celles qui réussissent à atteindre l'**équilibre entre l'exploration et l'exploitation de résultats**. Pour arriver à cet équilibre dans l'entreprise, il faut également assumer une culture et le développement de pratiques propres de l'activité créative. En ce sens, pour atteindre cet objectif, une entreprise doit adopter une série de comportements et de caractéristiques qui favorisent l'équilibre, mais aussi le flux de la créativité:

- Orientation et adaptation continue au marché. L'entreprise est toujours ouverte aux changements de l'environnement, il faut s'y adapter et, aussi souvent que possible, les provoquer.
- Flexibilité. Une vision trop rigide de la structure interne de l'entreprise limite la capacité d'adaptation signalée, ce qui rend la flexibilité obligatoire au lieu de recommandée pour les entreprises qui désirent maintenir leur capacité de réponse aux besoins du marché.
- Leadership participatif et proactif. La prise de décisions dans les entreprises s'étend aux travailleurs, qui deviennent plus participatifs par le développement de la proposition d'idées et la prise en considération de leurs propositions. En ce sens, il est très important de compter sur le soutien des leaders de l'entreprise qui doivent également posséder à leur tour un esprit proactif vis-à-vis du changement, de façon à provoquer le chaos créatif de façon intentionnée.
- Structure légère. L'entreprise possède une structure organisée, dans laquelle les hiérarchies pyramidales n'empêchent pas le flux des idées du bas vers le haut. Les structures peu formalisées qui permettent de conjuguer plusieurs fonctions évitent que la créativité se concentre dans des départements spécifiques, comme celui de R&D.
- Communication ouverte. Le flux d'information permet de créer un climat de confiance qui favorise l'apparition de nouvelles idées. L'information de l'entreprise créative coule dans trois sens:
 - vertical, pour communiquer les objectifs de l'entreprise et les instruments à utiliser pour les atteindre;
 - horizontal, pour développer l'activité quotidienne de l'entreprise et répondre aux éventuels problèmes qui se présentent;
 - et avec l'extérieur, pour maintenir à jour les progrès du marché et s'alimenter des idées qui proviennent des concurrents/collaborateurs.
- Partager les connaissances. Monopoliser l'accès aux connaissances limite la capacité des personnes à les exploiter. L'existence de ressources et de canaux pour y accéder et le partager, élargit la possibilité de la création de nouvelles idées.

- Tolérance à l'échec. L'introduction de progrès ne produit pas toujours un résultat positif. La création demande un processus d'essai-erreur que les entreprises créatives assument comme partie de la culture qui favorise l'expérimentation et la recherche de nouvelles idées. Il s'agit d'apprendre en commettant des erreurs.
- Système de primes. Mis à part ce qui a été préalablement mentionné en relation avec la motivation intrinsèque qui caractérise la personne créative, il ne faut pas oublier le pouvoir des récompenses économiques ou de reconnaissance au sein d'un groupe.

ENTREPRISE CRÉATIVE	ENTREPRISE NON CRÉATIVE
Orientation au marché	Faible surveillance du marché
Flexibilité	Rigidité
Leadership participatif et transformateur	Prise de décisions depuis en haut
Adaptation continue	Crainte face aux nouveautés
Partager les connaissances	Faible culture collaborative
Tolérance à l'échec et système de primes	Pénalisation des défaillances
Communication ouverte	Centralisation de la connaissance
Structure légère	Hiérarchie

3.3. Création d'un environnement créatif dans l'entreprise

Les personnes et équipes créatives sont essentielles pour que l'entreprise ait un flux continu de nouvelles idées et que de cette façon elle puisse mettre en œuvre des actions innovantes. En outre, pour que les membres de l'entreprise puissent développer leurs compétences et leurs aptitudes créatives, il faut que l'entreprise en tant qu'organisation soit ouverte au dit esprit créatif et que la partie créative (exploration) soit en équilibre avec l'obtention de résultats (exploitation), qui sont, en définitive, ceux qui permettent à l'entreprise de survivre.

De plus, il convient de tenir compte du fait que chaque organisation possède des caractéristiques qui lui sont propres et qui la rendent unique. Les équipes qui la composent, les marchés vers lesquels elle est orientée, les produits qu'elle fabrique et la philosophie de travail diffèrent d'une entreprise à l'autre. Le processus et les conditions pour que la créativité soit une pratique habituelle apportant de la valeur exige des conditions spécifiques dans chaque organisation.

24

En accord avec cet argument, on doit comprendre qu'il n'existe pas de recette unique et que, la culture de l'entreprise a besoin de beaucoup de temps pour que les effets de la créativité soient réellement visibles. Vous trouverez ci-dessous quelques recommandations pratiques qui peuvent s'avérer utiles pour intégrer la créativité dans l'activité de l'entreprise.

I. Envisager les idées de l'ensemble du personnel de l'entreprise au moment de prendre des décisions.

Le dialogue est une arme basique dans la recherche d'idées créatives. Les enquêtes peuvent s'avérer utiles pour obtenir une première approximation à la réalité, mais pour connaître vraiment les idées des gens, il faut un dialogue direct qui permette de connaître leurs opinions de toute première main. La communication directe offre une valeur ajoutée au moment d'obtenir des informations qu'un questionnaire ne contient pas. L'utiliser peut bénéficier en grande partie à l'entreprise.

II. Créer un groupe de travail créatif pour concevoir le processus créatif – innovant dans l'entreprise.

Il est conseillé de créer un groupe de personnes motivées pour concevoir un plan de développement du processus créatif adapté à l'entreprise. Il est préférable que ce groupe de travail soit constitué de personnes issues de tous les domaines et niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

Ils tiendront des réunions deux ou trois fois par semaine lors desquelles ils mettront en commun les idées préalablement recueillies auprès du personnel de l'entreprise. En même temps, leur tâche sera d'ajuster petit à petit la conception du plan de gestion de la créativité aux besoins de l'entreprise.

III. Former les travailleurs aux techniques créatives.

Il est tout particulièrement nécessaire que les membres du groupe créatif maîtrisent les techniques créatives. Même si en principe on peut avoir recours à une aide externe, le mieux serait, qu'une fois le système de gestion de la créativité en fonction, les membres en gèrent l'organisation.

À côté des membres du groupe créatif, il est souhaitable que le reste des travailleurs aient une formation de base qui leur permette, d'une part, de comprendre les concepts basiques liés au processus créatif, d'autre part de manier quelques unes des techniques les plus communes pour générer et sélectionner des idées pour le processus d'innovation.

Cas pratique 6. Le rôle créatif des employés chez Dol-lond & Aitchison.

D&A est une chaîne d'opticiens du Royaume-Uni qui pense que «chaque idée est une bonne idée». C'est pourquoi elle suit une stratégie interne dans laquelle chaque employé peut soumettre ses idées et suggestions directement au Directeur général. Chacune de ces idées reçoit une réponse écrite du Directeur et si finalement elle est mise en œuvre, ils obtiennent une récompense sous forme de cadeau.

Pour citer quelques unes des innovations nées à partir d'idées de ses employés : «Styleyes», qui consiste en un

système informatisé d'analyse de la vue, la création de son propre site Web et l'envoi de commandes de lentilles de contact par courrier.

L'introduction d'améliorations constantes nées d'idées de ses employés a permis à l'entreprise de maintenir sa position sur le marché et d'améliorer considérablement la satisfaction de ses clients.

IV. Plus que récompenser, motivez les travailleurs de l'entreprise pour qu'ils soient créatifs.

Etre créatif pour obtenir une récompense limite la production créative à l'existence d'une incitation. Le but est de provoquer de manière à ce que cette incitation soit interne. Pour cela il faut faire participer le travailleur au processus, en prenant en compte ses idées et en le faisant jouer un rôle actif dans la prise de décisions.

V. Organiser des groupes créatifs pour chaque service principal de l'entreprise.

Une fois qu'il existe une base créative sous forme de ressources humaines formées et d'une stratégie d'entreprise développée, et si la dimension de l'entreprise le permet, on pourra créer des unités créatives pour des espaces spécifiques de l'activité de l'entreprise: Produits / Technologie / Ressources Humaines / Gestion financière / stratégie d'entreprise.

VI. Obtention de résultats concrets.

La créativité en soi, en tant que génératrice d'idées, ne s'avère pas profitable à l'entreprise. Ce qui apporte de la valeur c'est la créativité traduite par une réponse à un problème ou comme instrument pour améliorer la situation de l'entreprise. Afin de tirer profit du potentiel des idées, il est nécessaire de proposer des défis et, en ce sens, on doit d'abord identifier entre 4 et 6 domaines ou thèmes critiques pour l'entreprise. Il faut ensuite demander que des solutions et des propositions concrètes soient apportées dans un laps de temps déterminé.

Cas créatif 7. Brosse à dents Oral B pour enfants.

Les brosses à dents pour enfants sont en général des versions miniatures des brosses pour adultes. Cependant les concepteurs d'Oral B ont observé la manière dont les enfants se brossent les dents et ils se sont rendus compte qu'ils utilisent toute leur main pour tenir la brosse, alors que les adultes n'utilisent que les doigts. Ils ont décidé d'adapter l'ergonomie du produit à la façon dont les enfants le tiennent pour leur en faciliter l'utilisation. Parallèlement, les brosses Oral B ont incorporé des dessins d'émissions et de films ayant du succès auprès des enfants (la Guerre des Étoiles, le Muppet Show, Disney, etc.). Ces deux stratégies ont contribué de façon décisive à positionner Oral B comme leaders sur ce segment de marché.

VII. Liberté d'action.

Une fois les thèmes et les délais indiqués, la façon de travailler pour atteindre les résultats sera celle que l'équipe de travail considère la plus appropriée. La formation en créativité acquise et l'expérience personnelle doivent guider le processus créatif, une dose de liberté étant nécessaire pour que le travailleur choisisse le chemin qu'il croit le plus approprié pour atteindre les idées.

VIII. Affecter des ressources aux bonnes idées.

Il est nécessaire de miser sur une des idées proposées. Bien qu'il soit possible que la mise en œuvre de certaines d'entre elles ne corresponde pas aux attentes espérées, il est vrai qu'il faut être réaliste au moment de fixer des attentes, les cas tels que Google ou Apple sont rares. Cependant, il ne faut cesser de comprendre que la créativité et les idées surgies du processus de création peuvent être d'une grande valeur pour l'entreprise quand elles se transforment en innovations.

IX. La créativité également appliquée à la direction.

Comme il s'agit d'un processus intégral, il est fondamental que la direction mise sur la créativité en tant qu'outil. En ce sens, elle doit non

seulement rendre visible son engagement et son implication mais en outre, l'adoption de formes de gestion créatives doit se traduire par une nouvelle forme d'exercer la fonction de direction.

X. Évaluer le progrès et alimenter le processus.

Il faut réaliser l'évaluation parallèlement à la mise en œuvre, de façon transversale, et non pas comme un processus distinct de l'activité principale de l'entreprise. Le processus créatif est vivant et les premières étapes exigent une évaluation continue qui permet de détecter les domaines d'amélioration, et ceux où des progrès plus importants ont été réalisés. Ces deux aspects, positifs et négatifs, doivent servir à alimenter le processus créatif et l'innovation dans l'entreprise avec de nouvelles idées.

26

3.3.1. Facteurs de succès

La mise en œuvre de ce processus créatif, mais surtout, l'adoption d'une approche créative dans la gestion intégrale de l'entreprise apporte une série de bénéfices à l'entreprise qui parfois sont plus visibles et d'autres fois moins tangibles, dans la mesure où ils touchent surtout la culture de l'entreprise.

- Les dites organisations sont non seulement ouvertes au changement mais elles sont aussi proactives et sont capables d'en être les acteurs. Dans ce sens, elles développent des compétences pour la gestion de situations d'incertitude.
- Elles démontrent un plus grand intérêt pour ce qui arrive dans leur environnement, ce qui leur permet de répondre de façon plus effective aux demandes du marché et d'adapter leur stratégie sur la base des pratiques effectives de leurs concurrents.
- Elles fondent leur potentiel concurrentiel sur leur capacité d'innover et non sur des prix moindres. L'utilisation de nouvelles idées permet d'améliorer la productivité sur la base d'une utilisation plus efficace et intensive de la connaissance et de la technologie existante.

- Comme elle se sent actrice du changement, l'entreprise a une confiance accrue dans ses capacités et s'en trouve plus motivée.
- De même, la confiance se voit stimulée par l'amélioration de l'esprit d'équipe et une amélioration des conditions de travail au sein de l'entreprise.

3.3.2. Barrières et blocages mentaux

Au sein de l'entreprise, outre les éléments qui stimulent la créativité, il en existe d'autres qui y font obstacle:

- L'existence d'une structure verticale, dans laquelle le leadership est imposé et les idées circulent difficilement.
- La recherche d'une réponse unique à un problème qui naît d'une situation émanant d'une réalité de plus en plus complexe (mondialisation, importance croissante de la connaissance, influence des TIC, etc.)
- En accord avec l'argument précédent, la recherche de logiques et de normes rend difficile l'offre de réponses sur la base d'idées et elle se réalise davantage avec le soutien de systèmes (de gestion, informatiques, statistiques, etc.)
- «La créativité est propre aux activités artistiques alors que moi je suis chef d'entreprise».
- De plus, les techniques basées sur les jeux sont infantiles et peu sérieuses.
- Peur de l'échec et de l'erreur car elles signifient des pertes pour l'entreprise et mettent en évidence le manque d'efficacité.
- Faible ouverture aux nouvelles idées.
- La créativité s'avère peu efficace en termes de retombées économiques.
- La génération d'idées et l'innovation sont des tâches propres au département R&D.

Tableau 6. L'équilibre créatif dans l'entreprise. Que faire et ne pas faire pour que notre organisation soit créative.

À FAIRE	À NE PAS FAIRE
Faire des recherches sur de nouvelles solutions, nouveaux produits et services.	Garder ce qui fonctionne tel quel.
Gestion ouverte sur la base de résultats en donnant une liberté pour développer les fonctions de chaque travailleur.	Définir dans le moindre détail les procédures de travail.
Créer des espaces et des moments pour la discussion multi-niveau et multidisciplinaire.	Prise de décisions en haut et dans des services séparés.
Recherche constante de nouveaux marchés.	Exploiter les marchés connus.
Réaliser des projets de R&D en collaboration avec d'autres entités.	Conserver des méthodologies et des connaissances comme secrets industriels.
Créer des structures horizontales, ouvertes.	Garder des structures hiérarchisées et verticales.
Utiliser des techniques créatives pour la prise de décisions.	Utiliser des procédures rigides pour la prise de décisions.

Crea
Business
Idea

Crea
Business
Idea

Crea
Business
Idea

Crea
Business
Idea



4. La génération d'idées appliquée à la création d'entreprises

4. La génération d'idées appliquée à la création d'entreprises

«L'ingrédient décisif est lever son derrière et faire quelque chose. C'est aussi simple que ça. De nombreuses personnes ont des idées mais peu d'entre elles décident d'en faire quelque chose maintenant. Pas demain. Pas la semaine prochaine. Mais aujourd'hui. Le véritable entrepreneur est celui qui fait, non celui qui rêve»

Nolan Bushnell fondateur d'Atari.

4.1. Caractéristiques de la personne entreprenante

Le terme entrepreneur est traditionnellement lié à la personne qui lance une entreprise. Cependant, être entrepreneur sous-entend bien plus : être associé à une forme déterminée de penser et d'agir qui exige un esprit principalement innovant et créatif.

Il convient de signaler que ces traits quand ils se présentent de façon indépendante chez une personne n'indiquent pas une attitude entreprenante, par conséquent ils doivent se présenter tous ensemble. Ainsi un artiste peut être très créatif mais ne peut pas être entrepreneur ; un travailleur peut exercer des tâches de gestion d'une entreprise et ne pas l'être non plus ; et enfin une personne peut risquer son capital et n'être qu'un simple investisseur et non un entrepreneur.

Pour être capable de trouver des idées et développer un projet d'entreprise, il existe un lien entre la créativité et l'entrepreneur qui réside dans la motivation qui pousse l'entrepreneur à se lancer. En ce sens, une caractéristique primordiale propre à l'entrepreneur, est le désir de faire face à ses défis, non par **motivation** pécuniaire, même si elle existe aussi, mais pour atteindre un but concret ou affronter un défi. Ainsi, la motivation est similaire à la créativité puisque l'exécution d'une tâche naît d'un élan personnel pour réaliser quelque chose, qui nécessite la mobilisation de ses capacités intellectuelles, et qui constitue une motivation supplémentaire.

Pour synthétiser, les **caractéristiques et éléments** qui distinguent et que possède une **personne entreprenante** sont les suivants :

- **Détermination** pour atteindre un objectif ou une réussite souhaitée. Peut-être s'agit-il de la caractéristique qui différencie le plus l'entrepreneur car elle est liée à l'idée exposée sur la motivation intrinsèque. Cette détermination est, en outre, ce qui permet à l'individu de se lancer même s'il manque de l'information nécessaire qui lui permet d'avoir une plus grande certitude du succès de son entreprise.
- L'entrepreneur est **responsable** des décisions qui conduisent à la mise en œuvre de l'entreprise, ce qui implique d'assumer un **risque**. La naissance d'une nouvelle entreprise ou d'un projet entrepreneurial dans la mesure où ils sont le fruit de la motivation et de l'effort personnel, reflètent une moindre

Tableau 7. Être entrepreneur versus chef d'entreprise.

La personne entreprenante doit rassembler différentes caractéristiques : être créative et innovante dans ses pensées et sa façon d'agir, tout en étant capable d'assumer un certain risque en mettant en jeu des ressources propres quand elle détecte un débouché et décide d'entreprendre une activité pour obtenir un bénéfice.

En ce sens, le sens du mot entrepreneur va au-delà du fait d'être chef d'entreprise qui implique d'être actif, décidé, avec une détermination pour atteindre des objectifs.



aversion au risque (économique, social, émotionnel, familial, etc.) de la personne.

- L'**Innovation** et la **Créativité** demeurent fondamentales dans les faits et dans le processus d'entreprise. L'entrepreneur est curieux, il fait des recherches sur l'environnement et il a constamment des idées et imagine comment les mettre en pratique.

Au second plan, on distingue **d'autres facteurs** qui ont une influence sur la motivation entrepreneuriale:

- **Estime de soi**: l'entrepreneur est non seulement conscient de ses capacités et sait jusqu'où elles peuvent le conduire mais en outre il sait dans quelle mesure ses actes répondent à l'utilisation de celles-ci.

- L'environnement **social**: lié aux normes et valeurs et à la perception des possibilités de succès au moment de lancer une entreprise.

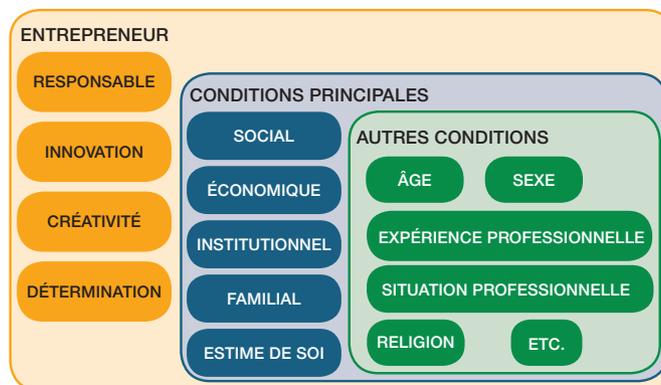
- L'environnement **économique**, qui détermine l'accès aux marchés, fournisseurs, clients, etc.

- L'environnement **institutionnel**: peut être plus enclin à favoriser la création d'entreprises (existences d'incitations fiscales à la création d'entreprises, de pépinières d'entreprises, l'allègement des démarches, etc.)

- L'environnement **familial**: dans la mesure où le fait d'avoir des parents qui ont une attitude entrepreneuriale et qui ont atteint avec succès leurs objectifs peut produire un effet réplicatif sur les enfants.

- Et d'autres tels que l'âge, une expérience professionnelle antérieure négative, être au chômage, le sexe, la formation, la religion, etc.

Graphique 10. Facteurs qui déterminent la personne entrepreneurante.



Source: élaboré par l'auteur.

4.2. Les attitudes créatives au service de l'entrepreneariat

Certains des éléments signalés dans le paragraphe précédent sont conditionnés par l'environnement (social, économique, institutionnel). D'autres appartiennent à la sphère personnelle et ne peuvent être modifiés (âge, sexe, famille). Cependant, il en existe d'autres, essentiels au développement d'attitudes entrepreneurantes et, comme nous l'avons vu, les attitudes créatives. Ce paragraphe se focalise sur la façon de tirer profit de ces attitudes à partir de l'entrepreneariat dans différents domaines de l'entreprise.

Création de réseaux externes

La création de réseaux entre organisations pour le développement de projets de R&D, s'avère être un véritable outil pour améliorer la compétitivité des entreprises. Par le biais des réseaux, on dispose d'un accès aux technologies, connaissance et marchés, ce qui permet à l'entreprise d'améliorer ses résultats. De plus, les réseaux représentent non seulement un débouché en soi, mais aussi, ils constituent une source d'idées et de débouchés pour le développement de projets d'entreprises.

Cas Pratique 8. Connect & Development chez Procter & Gamble.

En 2000, A. G. Afley a assumé la gestion de P&G en implantant une stratégie d'innovation qui avait pour objectif que la moitié des nouvelles idées émaneraient de l'extérieur ce qui devrait engendrer un accroissement de la capacité d'innovation interne sans qu'il y ait pour autant un accroissement des coûts. Cette approche reposait sur l'idée qu'il n'est pas nécessaire de faire des efforts pour créer dans l'entreprise ce qui a déjà été inventé en externe.

Pour atteindre cet objectif, ils ont développé la méthodologie Connect & Development qui prétendait parvenir à ce que 50% des développements de nouveaux produits soient le fruit de l'exploitation de leur vaste réseau de fournisseurs, clients et contacts. Avec le temps, la coopération avec d'autres organisations leur a permis de développer une grande quantité de nouveaux produits, grâce auxquels ils ont consolidé leur position de leaders sur le marché en conservant leurs coûts relatifs au développement de nouveaux produits.

Gestion des ressources de l'organisation

La richesse d'une organisation provient de ses ressources. De même, plus la variété et la complexité de celles-ci sont importantes, plus elles seront difficilement imitables et, par conséquent, l'avantage compétitif qu'elles apporteront à l'entreprise en sera d'autant plus important. En ce sens, les richesses intangibles telles que la connaissance et la créativité sont des ressources dont l'exploitation appropriée peut favoriser un positionnement avantageux sur le marché. L'entrepreneuriat destiné à la création de nouvelles formes d'organisation qui renforcent le flux de connaissance et d'idées créatives (horizontales, déhiérarchisées, sans structures totalement définies, etc.) est, de ce point de vue, un domaine dans lequel il est possible d'obtenir des bénéfices notables.

Innovation

Il existe une relation entre innovation et créativité, mais il existe aussi une forte relation entre ces deux variables et l'apprentissage. L'utili-

sation de l'innovation née d'une idée créative pour la création d'une entreprise constitue en soi une source d'avantages qui permet souvent de monopoliser le bénéfice (comme dans le cas des entreprises informatives). L'innovation, considérée comme l'activité principale de l'entrepreneur, n'est pas seulement en relation avec la création d'entreprises, mais au-delà de cela, elle se traduit par des innovations dans la façon de comprendre le concept des affaires, l'organisation, les produits et services offerts ou la relation avec le marché.

Cas Pratique 9. L'innovation produit comme origine du téléphone.

Le 10 mars 1875, Alexander Graham Bell et son assistant, M. Watson, ont effectué la première conversation téléphonique. Après la présentation de l'innovation aux dirigeants de la Western Union, ils reçurent la réponse suivante : « après une longue considération, nous estimons que l'appareil est intéressant comme nouveauté, mais notre conclusion est qu'il ne présente aucune possibilité commerciale... Cet objet n'a pas d'avenir au-delà d'un jouet électrique».

Quatre ans plus tard, il y avait aux États-Unis plus de 50 000 téléphones et 20 ans plus tard, American Telephone and Telegraph (AT&T) enregistra un chiffre d'affaires de 5 millions de dollars, devenant ainsi la plus grande compagnie des États-Unis à cette époque. Le brevet original est actuellement le plus précieux de l'histoire.

Internationalisation

La mondialisation des marchés a contribué à rendre l'environnement dans lequel travaillent les entreprises plus complexe. Il s'agit cependant d'une source d'opportunités pour les entrepreneurs créatifs. La plus grande difficulté au moment de développer une activité économique est utilisée par les entrepreneurs qui découvrent sur le marché international des occasions pour développer leur activité. Être capable de détecter et de profiter de ces occasions demande des facultés qui n'existent que dans la perspective d'un entrepreneur créatif (recherche continue, vision, assomption de risques, etc.).

5. Techniques et outils pour le développement de la créativité et la production d'idées.

32



5. Techniques et outils pour le développement de la créativité et la production d'idées.

«La fantaisie et l'imagination dirigées sont les meilleurs chemins pour un esprit orienté»

John Kao

Indépendamment du fait qu'un individu présente des facultés et des aptitudes créatives ou du fait qu'une entreprise réunit les conditions pour favoriser le flux créatif, il existe une série d'outils et de techniques qui facilitent le travail de la création d'idées.

Ces techniques peuvent être utilisées pour la création d'idées dans un sens plus général ou présenter un caractère plus spécifique en fonction des besoins de l'entreprise. En ce sens, il existe différentes techniques utiles en fonction des **objectifs** (alinéa 5.2):

- la **compréhension** du problème auquel il faut faire face;
- la **création** d'idées face à un manque dans le flux créatif;
- la **sélection** d'idées existantes;
- la **planification** d'activités.

De la même façon, il existe des techniques classées selon le **nombre de personnes** (alinéa 5.1) nécessaires pour leur utilisation:

- **Individuelles**, dans lesquelles le travailleur les utilise seul, sans soutien d'une équipe.
- **En groupe**, plus adéquates pour une utilisation conjointe.

TECHNIQUE	NOMBRE DE PERSONNES		FINALITÉ			
	INDIVIDUEL	GROUPE	COM-PRÉHEN-SION	CRÉATION	SÉLECTION	PLANIFICA-TION
Brainstorming		✓		✓	✓	
Carte Mentale	✓		✓	✓		
Brainwriting		✓		✓	✓	
SCAMPER	✓	✓		✓		
PNI	✓	✓			✓	
6 Chapeaux		✓	✓	✓		
Analogies	✓	✓		✓		
Future Pretend Year	✓	✓				✓

En plus de ces classements qui facilitent le choix en fonction des besoins concrets qui se présentent, il existe une série de recommandations permettant d'améliorer les résultats de l'utilisation de ces techniques:

- **Report du jugement.** Aucune des idées proposées ne doit être évaluée ou jugée. Laisser le processus à l'état sauvage, c'est-à-dire, permettre la suggestion de tout type d'idées, même si certaines peuvent paraître absurdes. Les propositions ne seront évaluées qu'à la fin du processus de création.
- **Favoriser la pensée sauvage.** Les techniques créatives sont spécialement utiles pour des situations dans lesquelles les solutions logiques et rationnelles ne fonctionnent pas. Il s'agit par conséquent de faciliter les idées apparemment absurdes et illogiques par rapport aux paramètres conventionnels. Il s'agit également de laisser libre cours à la pensée latérale et créative, de faire un saut désordonné dans l'approche du problème.
- **Créer une grande quantité d'idées.** L'objectif est d'obtenir le plus grand nombre d'idées possibles. Il n'y a pas de mauvaises idées. Une idée quelconque peut en produire une autre qui soit finalement à l'origine d'une innovation importante pour l'entreprise.
- **Disposer d'un espace adéquat.** Pour que les conditions précédentes puissent se produire, l'individu doit se sentir libre et ceci n'est possible qu'avec, si possible, une grande pièce, ouverte sur l'extérieur, avec un tableau ou un paperboard et en étant assis en demi-cercle.

Cas pratique 10. Naissance du Post-It.

En 1968, le département de recherche de l'entreprise 3M inventa la colle utilisée pour les Post-It. Ce produit fut le résultat d'un travail pour la création d'une colle puissante, mais qui en raison de sa faiblesse, fut finalement rejetée pour cet usage.

En 1974, un employé de l'entreprise eut l'idée d'utiliser des Post-It pour marquer les pages pendant qu'il feuilletait un livre de musiques religieuses.

Aujourd'hui il existe même une évolution technologique des Post-It, sous forme de fenêtres sur ordinateur.

5.1. Techniques de créativité individuelles contre techniques de groupe

Les techniques créatives sont des outils qui peuvent être employés de façon individuelle ou collective. Ces alinéas définissent quelques-unes des techniques les plus fréquemment utilisées. En général, les plus habituelles sont celles mise en oeuvre collectivement.

Cela ne signifie pas que le travail et la réflexion individuelle sont moins importants, mais la création d'idées dans une perspective collective, notamment en entreprise, offre plus d'avantages par rapport à la réflexion individuelle. Les raisons principales qui expliquent ce point de vue sont les suivantes:

- L'entreprise est une organisation dans laquelle travaillent conjointement différentes personnes et où la concrétisation des objectifs passe par l'action collective, qui est l'addition de la rationalité et de l'intelligence des individualités qui la composent. En ce sens, le processus créatif au sein de l'entreprise doit être partagé.
- Le travail en équipe produit un effet multiplicateur—synergique dans lequel les résultats s'améliorent considérablement plus que s'ils étaient réalisés individuellement. $1+1>2$.
- Les attitudes d'ouverture, de tolérance et d'écoute active des propositions, favorise le surpassement et l'amélioration des propositions.
- Par conséquent, nous obtenons une vision plurielle, riche en perspectives et expériences des membres du groupe.
- Il permet de créer une conscience collective. Partager de façon systématique les idées des uns et des autres et l'acceptation réciproque de propositions, produit une plus grande cohésion et intègre les employés de l'entreprise.
- La relation entre les personnes représente une stimulation et une aide pour vaincre les obstacles dans le travail, à travers différentes sorties et alternatives.

5.1.1. Collectif - Brainstorming

En quoi cela consiste?

Le brainstorming ou tempête de cerveau est, de façon synthétique, un outil qui consiste à noter sur un tableau toutes les idées qui surgissent de façon non systématisée dans un groupe de personnes pour ensuite en discuter et en sélectionner une.

C'est une technique basique dont le but est de créer un environnement favorable à l'émergence d'idées. Le but est de promouvoir le travail en équipe, ce qui contribue à renforcer la collaboration entre les personnes et les équipes au sein de l'entreprise. Une grande partie des techniques de créativité sont basées sur le brainstorming.

Quand l'utiliser?

Il est recommandé d'utiliser cette technique pour résoudre tout type de situations en relation avec le besoin de créer un grand nombre d'idées. D'autre part, même si cette technique peut être employée individuellement, elle présente une claire vocation collective, c'est pourquoi il est conseillé de l'utiliser dans des groupes de travail, afin de maximiser ses résultats.

Comment fonctionne cette technique?

1. Avant la réunion.

- Il est recommandé que les personnes invitées à participer soient des personnes prédisposées à contribuer activement au processus de création d'idées. Pour cela, il faut informer suffisamment à l'avance sur le motif de la réunion, pour que les personnes puissent éventuellement préparer quelques-unes de leurs idées.

2. Début de la réunion.

- Annoncer l'objectif de la réunion, définir le centre créatif du brainstorming.
- Établir le résultat final en termes du nombre d'idées et de temps limite pour la mise en commun des idées.

3. Recommandations basiques de fonctionnement.

- Les critiques sont interdites, toutes les idées, associations d'idées ou même les idées absurdes favorisent le processus.
- L'objectif est de créer le maximum d'idées possibles.

4. Création collective d'idées.

- Pour briser la glace, il est possible d'établir un test de brainstorming avec un sujet simple, ou tout simplement de demander aux participants de fournir une première idée sur le sujet.
- Écrire l'objectif créatif au centre d'un tableau et trouver avec les participants à la séance sa définition, en l'ajustant en fonction de leurs possibles suggestions.
- Commencer à recueillir toutes les idées de façon ordonnée, que ce soit par thématiques ou sous-catégories. Si le rythme est lent, motivez la proposition d'idées, même de façon sauvage ou absurde. L'essentiel, c'est que les idées sortent.
- Ne pas s'arrêter avant d'atteindre une masse critique d'idées, environ 40/50 peut être suffisant, mais dans une séance de deux heures, l'idéal serait de recueillir entre 100 et 200 idées.

5. Sélection des idées.

- Après avoir laissé 5 ou 10 minutes pour que les participants lisent et analysent la totalité des idées proposées, c'est le moment de procéder à la prise de décision. Chaque assistant devra choisir cinq idées et distribuer une notation de 100 points parmi ces dernières.
- Donner des notes définitives, pour finalement établir un classement des idées.
- Si la sélection des idées n'a pas lieu à la suite et qu'une deuxième réunion est convoquée pour sélectionner les idées, il faudra renvoyer par écrit les résultats bruts du brainstorming pour que les personnes puissent l'analyser et effectuer leur tâche de sélection individuellement. L'objectif est également que pendant la sélection, les idées en apparence absurdes ainsi que l'usage de l'intuition soient également pris en compte.

6. Application de la/des idée/s sélectionnée/s.

- Après la prise de décision, il est important, tout d'abord, de mettre l'idée en marche et de le communiquer aux participants pour motiver leurs futures participations.

5.1.2. Individuel – Cartes mentales

En quoi cela consiste?

La carte mentale est une technique graphique dans laquelle un mot ou un concept clé est utilisé comme point de départ pour ajouter des idées sous la forme de branches d'arbre ou de structure radiale. Il n'existe pas de façon déterminée de représenter les idées et ce sont les relations ou la hiérarchie que l'individu lui-même décide qui conditionnent le résultat ou la forme finale de la carte.

L'objectif des cartes mentales est de faciliter la compréhension d'une question et la façon dont l'individu l'interprète. Elles affichent les relations et interconnexions entre les idées et les concepts sous forme d'images, de façon plus visible.

36

Quand les utiliser?

Les cartes mentales présentent des avantages pour l'approche de problèmes complexes et l'identification de nouvelles idées. Leur utilisation aide à mieux ordonner les idées dans le cerveau. En ce sens, la représentation de l'information en provenance des différentes sources sous un format simple, affichant la hiérarchie et les connexions existantes entre les idées de façon graphique, facilite non seulement leur visualisation, mais aussi leur mémorisation.

Comment fonctionne cette technique?

1. De même que dans le cas du Brainstorming et des autres techniques créatives, il est essentiel que le centre créatif soit parfaitement défini. Cependant, une fois que cela est fait, il est très important de chercher un mot, un concept ou une idée clé qui le représente.

2. Écrire au centre d'une feuille le mot choisi en majuscules. Il est également conseillé d'utiliser différentes couleurs ou d'associer l'idée à un dessin, pour que l'ensemble soit plus visuel.

3. Établir une série de principes sur lesquels développer les idées de façon ordonnée. Ces principes constituent le premier niveau de l'arbre et permettent d'établir une première structuration des idées.

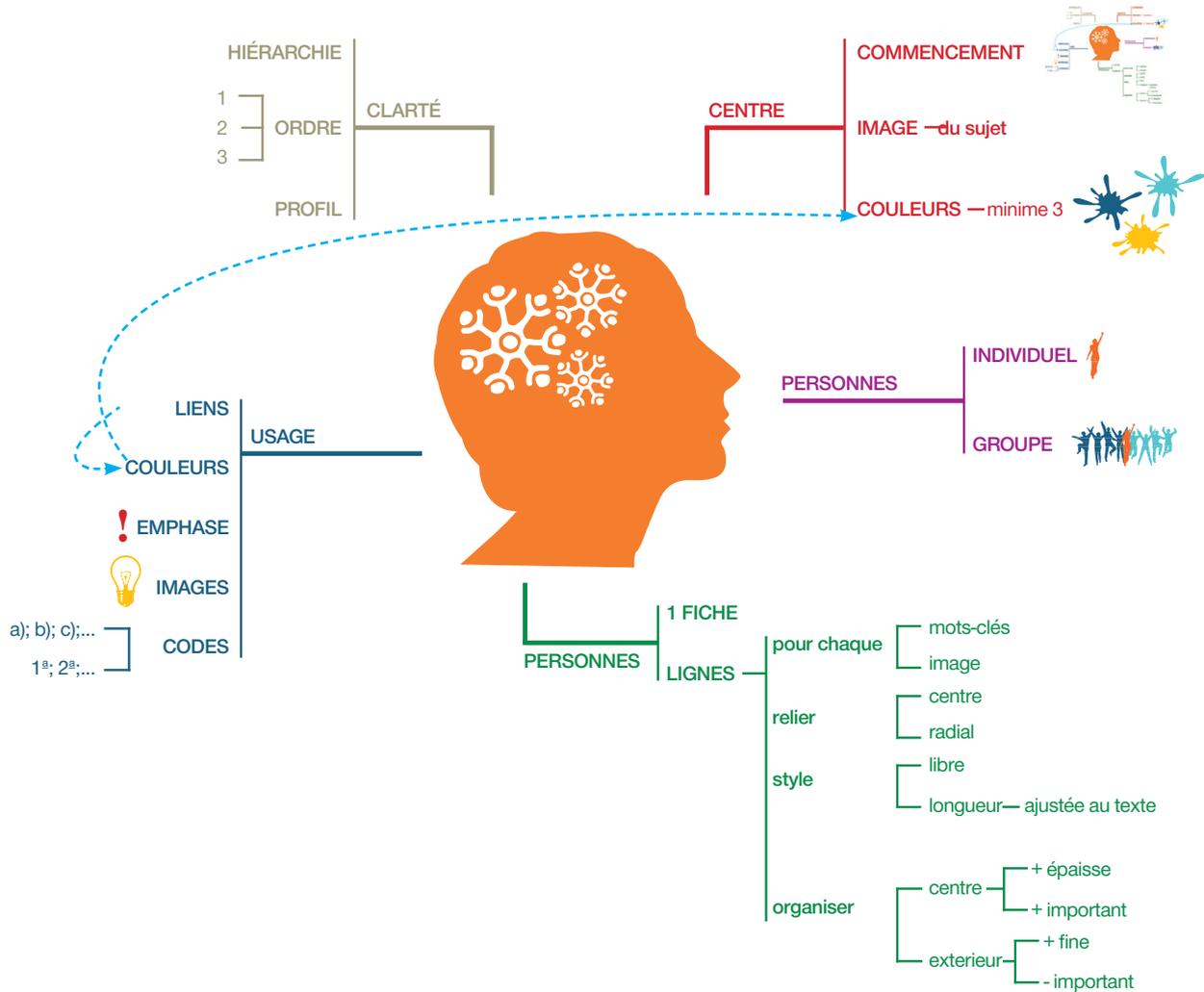
4. Le développement des branches ne doit pas suivre d'ordre prédéterminé dans le sens où si la branche est commencée, il faut impérativement la continuer jusqu'à la compléter. Il est possible de passer d'une branche à l'autre, puisque l'essentiel est que le flux d'idées soit constant.

5. La carte mentale doit présenter une structure qui transmette une sensation visuellement attirante et équilibrée. Il n'existe pas de règle concrète, mais pour maintenir un certain sens esthétique, il est recommandé de:

- a. Représenter chaque idée en un seul mot, utilisant des icônes ou des graphiques aussi souvent que possible.
- b. Utiliser une écriture claire et des espaces uniformes.
- c. Utiliser différentes couleurs pour grouper les idées. Minimum 3 couleurs.

6. Ramifier la carte mentale au maximum, notamment dans le cas des aspects particulièrement intéressants pour l'entreprise.

Cas pratique 11. Carte mentale sur comment créer une carte mentale.



5.1.3. Collectif - Brainwriting

De quoi s'agit-il?

Il s'agit d'une variante du Brainstorming : cette technique est basée sur une dynamique de groupe dans laquelle les idées de chaque personne se rétro-alimentent avec celles du reste des participants. L'utilisation de cette technique est très simple, car elle utilise plusieurs feuilles sur lesquelles un sujet est indiqué sur la partie supérieure. Chaque participant reçoit une de ces feuilles pour noter toutes les idées qui lui passent par la tête.

Quand l'utiliser?

Son usage est conseillé avec des groupes de personnes ne se connaissant pas ou avec des personnes qui ne sont pas habituées à participer à ce genre d'activités. L'avantage de l'écriture est qu'elle offre davantage de liberté aux individus au moment de partager une idée, que le fait de la présenter en public.

38

Comment fonctionne cette technique?

Il existe différentes variations de cette technique. Les règles de base sont décrites ci-dessous. Au début de la réunion, les aspects en relation avec le sujet principal sont décidés. Chacun de ces éléments est noté sur différentes feuilles. Les feuilles se distribuent parmi tous les membres du groupe qui noteront les idées qui surgissent sur ce sujet.

Une fois que les feuilles ont été complétées, de nouveaux apports sous forme de nouvelles idées se réalisent, afin de compléter ou de développer les idées précédentes. En ce sens, les premières notes déclenchent le processus créatif.

Comme dans le brainstorming, il est important qu'avant la réunion, les participants connaissent le thème, ainsi que les principaux sujets qui seront traités.

5.2. Techniques pour la création d'idées contre techniques pour leur sélection

Comme cela a déjà été mentionné dans l'alinéa précédent, l'utilisation

d'une technique créative ou d'une autre sera déterminée en fonction des besoins de l'entreprise ou de la phase du processus créatif dans lequel elle se trouve. Il existe un classement de techniques en fonction du nombre de personnes participantes, mais aussi en fonction de l'objectif des techniques:

- La **création d'idées**, de façon à vaincre des situations de manque d'idées innovantes en particulier ou d'idées en général.
- La **sélection d'idées**, appropriée lorsque les idées naissent normalement ou quand des techniques de création ont déjà été employées et qu'il est nécessaire d'identifier ou d'évaluer les résultats obtenus.

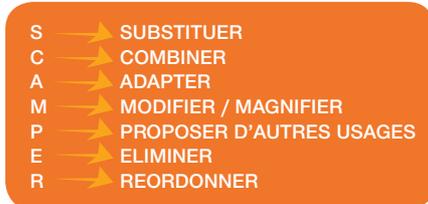
5.2.1. Création - SCAMPER

De quoi s'agit-il?

Il s'agit d'une technique de créativité dans laquelle il faut tout d'abord répondre à une liste de questions préétablie. Chacune de ces questions représente plusieurs techniques de créativité. SCAMPER est un outil qui intègre différentes techniques et qui est considéré comme l'un des outils les plus complets et efficaces, notamment dans le processus divergent de la création d'idées.

En tout, SCAMPER contient sept questions. Chaque lettre du mot SCAMPER est la première lettre d'une série de mots qui permettent de poser des questions qui établissent un ordre déterminé dans le processus de création d'idées:

Graphique 11. SCAMPER.



Quand l'utiliser?

Son usage est spécialement indiqué dans la phase spécifique de la création d'idées. Dans ce sens, cette technique s'utilise une fois que le problème ou la situation à laquelle nous voulons faire face est déjà envisagée.

Comment fonctionne cette technique?

Pour mettre en œuvre cette technique, trois phases sont établies, en plus du besoin de suivre l'ordre établi par les initiales du mot SCAMPER:

1. **Identification du problème**, situation ou centre créatif. Identifier le sujet qui va être employé avec cette technique.
2. Ensuite, les **questions SCAMPER** sont formulées, de la perspective du sujet envisagé. Il est important que le processus créatif ne s'arrête pas. S'il n'y a pas d'idées / réponses à quelques questions, il faut passer au point suivant.
3. Il faut laisser le temps suffisant pour rechercher des réponses aux questions et trouver, des idées pour répondre au problème ou faire face à une situation définie. Il faut ensuite **évaluer** et décider quelles sont les idées valables ou correctes pour l'entreprise.

Le noyau dur de SCAMPER est constitué de questions (phase 2). Pour mieux comprendre son utilisation, un exemple est montré ci-dessous.

Cas pratique 12. Questions SCAMPER, pour trouver des idées destinées à améliorer un produit dans une entreprise:

SCAMPER: Substituer. Que peut-on substituer dans notre produit pour l'améliorer?

SCAMPER: Combiner. Quel autre produit/service/processus peut être combiné avec le nôtre pour créer quelque chose de différent et de nouveau sur le marché?

SCAMPER: Adapter. Que peut-on adapter d'un autre produit/service/environnement pour améliorer le nôtre?

SCAMPER: Modifier; Magnifier. Quels éléments de notre produit peuvent être modifiés pour améliorer son positionnement sur le marché? Y a-t'il un élément de ce produit que nous pensons intouchable et dont la modification puisse cependant permettre un avantage compétitif? Peut-on maximiser et même exagérer un des éléments de notre produit et que cela se traduise par une amélioration considérable face au marché ?

SCAMPER: Proposer d'autres usages. Notre produit peut-il être utilisé dans un contexte différent de celui pour lequel il a été créé?

SCAMPER: Eliminer. Existe-t-il une fonction qui puisse être éliminée ou réduite au minimum? Y a-t'il un dispositif qui rend difficile l'utilisation de notre produit pour certaines personnes et par conséquent l'élargissement de notre marché objectif et qui peut être en plus éliminé?

SCAMPER: Réordonner. Est-il possible de réordonner la séquence d'instructions du maniement de notre produit de façon à en faciliter son utilisation? Est-ce que l'ordre de ce qui est établi pour son utilisation convient ou faut-il inverser cet ordre?

5.2.2. Evaluation - PNI

En quoi cela consiste?

Il s'agit d'une technique qui permet d'évaluer les idées pour les sélectionner ultérieurement sur la base d'une évaluation de trois aspects:

Graphique 12. PNI.

P → POSITIFS
N → NÉGATIFS
I → INTÉRESSANTS

L'objectif est d'identifier le potentiel et les effets adverses possibles de chacune des idées qui font l'objet de l'analyse, pour décider plus facilement quelle est la plus appropriée pour l'entreprise.

Dans quelles situations l'utiliser?

Son utilisation est recommandée une fois passée la phase du processus créatif dirigée à la génération d'idées. De plus, son utilisation est particulièrement indiquée quand une première sélection a été effectuée ou bien quand l'évaluation doit être réalisée sur un nombre limité d'idées ou de propositions.

Comment cela fonctionne?

On crée un tableau en inscrivant dans les colonnes les trois aspects à analyser:

- Positif: On annote les raisons pour lesquelles l'idée est bonne, peut avoir du succès ou pour lesquelles elle peut potentiellement représenter un avantage positif pour l'entreprise.
- Négatif: Dans cette colonne, on annote les éléments qui constituent une faiblesse de l'idée ou on inclut les aspects relatifs à l'idée qui exigent une certaine précaution au moment de son utilisation.
- Intéressant : Pour compléter l'analyse, on annote les aspects qui, même s'ils n'ont pas un impact positif ou négatif pour l'entreprise, peuvent s'avérer particulièrement importants.

Si malgré cela l'idée sélectionnée n'apparaît pas clairement, on peut noter de 1 à 10 chacune des questions signalées pour compter ultérieurement les points positifs et négatifs de chaque idée et sélectionner celle qui obtient la note la plus élevée.

Dans le tableau ci-dessous, on montre un exemple simple pour savoir comment utiliser cette technique. Dans ce cas, si les arguments présentés dans un sens ou dans l'autre n'étaient pas suffisants pour prendre une décision, on pourrait procéder à une évaluation quantitative de chaque élément, ce qui offre un chiffre positif dans son évaluation d'ensemble. ($15-14+3=4$)

POSITIF	NÉGATIF	INTÉRESSANT
Il permet de trouver de nouveaux débouchés à l'international (+5)	Le délai de retour sur investissement est trop important (-4)	Occupe peu d'espace et est facile d'utilisation pour l'utilisateur (+3)
Les matières premières sont peu onéreuses (+3)	La rentabilité du produit n'est pas assurée à long terme (-8)	Le processus de fabrication est polluant (-2)
Son développement nous permettrait d'obtenir un avantage compétitif (+7)	Cela requiert une main d'œuvre hautement qualifiée dont ne dispose pas l'entreprise (-2)	Possibilité d'accéder à des financements publics (+2)
5+3+7=15	-4-8-2=14	3-2+2=3

5.3. Autres techniques créatives

Outre les techniques précédentes, il existe tout un éventail de techniques qui ne répondent pas spécifiquement aux classifications précédentes mais qui de part leur efficacité et popularité méritent la peine d'être mentionnées.

5.3.1. Six Chapeaux

En quoi cela consiste?

Les six chapeaux symbolisent les différents points de vue à partir desquels on peut analyser un problème ou une situation concrète. Elle consiste en ce que les participants à une réunion apportent des idées et collaborent au processus d'adoption des décisions. Pour ce faire, toutes les personnes qui font partie du groupe créatif utiliseront en même temps chaque chapeau ou point de vue pour analyser une situation ou un problème.

L'observation des problèmes à partir de différents points de vue enrichit le résultat du débat dans la mesure où on tire parti des capacités et de la créativité des participants pour analyser de façon exhaustive le pour et le contre du thème traité. En outre, on essaye de cette façon d'éviter que les réunions se prolongent en raison d'affrontements dus à la défense obstinée de positions avec des répliques continues.

Dans quelles situations l'utiliser?

La méthode des six chapeaux de la réflexion est très puissante et s'avère appropriée pour la prise de décisions. Elle est conçue pour guider les débats, éviter que les participants dévient leur attention et se focalisent sur la discussion elle-même.

Comment cela fonctionne?

Les personnes qui participent à la réunion utilisent les chapeaux l'un après l'autre. Chaque chapeau sera de couleur différente et chaque couleur représente un point de vue. Tous les membres du groupe utilisent ensemble un des chapeaux en offrant des idées basées sur le point de vue en rapport avec chaque chapeau respectif. La relation entre les couleurs et les chapeaux est la suivante:

- Chapeau Blanc: Présentation de l'information de façon objective et neutre.
- Chapeau Rouge: On exprime les opinions, intuitions et sentiments, sans besoin de fonder les réponses sur des arguments solides.
- Chapeau Jaune: Les membres signalent les aspects positifs du sujet ou de l'idée. Il s'agit d'identifier les positions favorables.
- Chapeau Noir: Ce chapeau représente la précaution au moment d'analyser la question. Lors de cette phase, on signale les risques possibles et les obstacles.
- Chapeau Vert: Lors de cette phase on laisse libre cours à la pensée créative. On soumet les nouvelles idées et les alternatives possibles qui apportent plus de valeur à la question débattue.

- Chapeau Bleu: Il offre une vision générale du thème. Il synthétise le débat en évaluant et en examinant les différentes alternatives proposées.

Quelques conseils de fonctionnement:

- Les chapeaux de chaque couleur seront utilisés en même temps par l'ensemble des participants.
- Il est conseillé de commencer par le blanc et de terminer par le bleu, cependant, il n'existe pas d'ordre établi pour chaque chapeau.
- Il n'est pas recommandé d'utiliser le chapeau noir après le vert.
- Le besoin d'utiliser tous les chapeaux lors d'une discussion sera apprécié par le groupe de travail lui-même. Il n'est pas toujours nécessaire d'appliquer toutes les approches..

5.3.2. Analogies

En quoi cela consiste?

Une analogie est définie comme un rapport de ressemblance entre deux choses distinctes. Du point de vue de la créativité, les analogies constituent une technique destinée à la création d'idées à partir de la création d'associations de concepts qui ne sont pas habituellement reliés. Les problèmes s'affrontent de manière indirecte, l'analogie utilise des détours ou des parallélismes pour y trouver des solutions, pour résoudre des situations de blocage dans le développement d'une innovation ou encore pour concevoir de nouvelles applications de produits par exemple.

Dans quelles situations l'utiliser?

Forcer les connexions entre des réalités qui dans un autre concept peuvent se révéler lointaines provoque la pensée divergente ainsi que la création sauvage d'idées. Dans ce sens, il est recommandé d'utiliser cette technique quand une impulsion ou une provocation supplémentaire est requise, quand les idées ne sont pas suffisamment novatrices ou lorsque le processus créatif se trouve en suspens.

Comment fonctionne-t-elle?

1. Définir exactement ce pour quoi l'on cherche à obtenir des idées, c'est-à-dire, établir le foyer créatif.
2. Déterminer un champ analogique au hasard. Les premières fois que l'on décide d'utiliser cette technique, on peut choisir un des champs relevés dans le tableau ci-après. Une fois développée une certaine habileté dans l'application de la technique, on pourra utiliser tout autre champ en fonction de l'agrément des personnes impliquées dans le processus créatif.
3. Reformuler le foyer créatif sur la base du champ analogique sélectionné.
4. Noter les significations et le fonctionnement propres du champ analogique.
5. Trouver et forcer l'exposé du plus grand nombre de parallélismes même si les idées paraissent absurdes et fantasques.
6. Analyser la validité des connexions établies ainsi que leur application, soit directement soit en introduisant des modifications.

42

Tableau 8. Liste de champs analogiques.

LISTE DE CHAMPS ANALOGIQUES:		
Astrologie	Environnement	Téléphone portable
Jardinerie	Cinéma	Restauration
Politique	Médecine	Informatique
Journalisme	Santé	Céramique
Pêche	Animaux	Science fiction

Source: PONTI (2001).

Cas pratique 13. Exposé d'une analogie. Le cas de la chauve-souris et du téléphone portable.

Foyer Créatif: Quelles nouvelles utilités peut-on obtenir d'un téléphone portable ?

Champ analogique : La vie des chauves-souris.

Reformulation du Foyer Créatif : Quelles similitudes peut-on établir entre la chauve-souris et le portable ?

Fonctionnement du champ analogique.

Les chauves-souris utilisent les ondes des sons qu'elles émettent sous forme de cris tels des radars pour se guider dans l'obscurité.

Les chauves-souris se reposent accrochées par les pâtes la tête en bas, dans des grottes.

Selon certaines légendes, elles se transforment en vampires.

Exposé des analogies.

Les portables émettent des ondes utilisées pour transmettre la voix, les données, etc.

Quand on raccroche ou éteint le portable, il se repose dans l'obscurité.

Les téléphones portables ont adopté de nouvelles fonctions et applications qui n'étaient que de pures chimères dans un passé récent : Internet, des jeux, appareil photo, etc.

(définition des nouvelles applications ou des autres idées en rapport avec les portables à partir des nouveaux éléments décrits dans le paragraphe 4)

Evaluer les idées proposées en fonction des besoins de l'entreprise.

Source: PONTI (2001).

5.3.3. Future Pretend Year

En quoi cela consiste?

L'expression Future Pretend Year, en français: "futur souhaité". Cette technique tendra donc à imaginer l'avenir d'un point de vue positif, établissant une situation probablement triomphante dans un secteur ou un aspect déterminé pour l'entreprise. On identifie d'une part les personnes qui, dans cet avenir, ont bénéficié de la situation et d'autre part leur apport possible pour l'entreprise dans cette même situation. On utilise cette information pour résoudre un problème actuel.

Dans quelles situations l'utiliser?

La technique permet de trouver des réponses à des situations dans lesquelles l'entreprise s'affronte à un problème qui par ses propres caractéristiques semble difficile à résoudre et requiert des idées créatives qui permettent de surmonter la situation.

Comment fonctionne-t-elle?

L'utilisation de cette technique est menée selon les étapes suivantes:

1. Etablir le cadre de l'intervention, c'est à dire, définir le problème.
2. Imaginer comment serait l'avenir si le problème était résolu avec succès.
3. Enumérer les personnes qui tireraient parti de cette situation, que ces personnes travaillent dans l'entreprise ou chez la concurrence.
4. Pour chacune des personnes nommées. Définir son apport possible sous forme de l'activité développée à l'avenir dans le cadre de la situation à succès décrite.
5. Enfin, utiliser les activités énoncées pour générer de nouvelles idées afin de résoudre le problème actuel. Pour y parvenir, on recommande de stimuler la création d'idées par le biais de combinaisons entre la situation désirée et la situation actuelle.

5.3.4. Autres outils pour soutenir le processus créatif

Voici une liste sommaire de quelques techniques habituelles ainsi qu'une brève explication de leur fonctionnement. A la fin de ce manuel, vous pourrez trouver plus d'informations sur les techniques suscitant votre intérêt dans les références bibliographiques et les sites web en rapport avec la créativité.

4X4X4

Il s'agit d'une technique de groupe qui sert à sélectionner les idées. Chaque individu apporte 4 idées. On forme des groupes de deux personnes et on choisit 4 idées. A posteriori, on forme de nouveaux groupes de 4 personnes et on choisit 4 idées. Finalement le groupe choisit une idée.

Analyse Morphologique

On décompose un concept ou une situation dans ses unités ou ses concepts les plus basiques. Avec ses éléments, on construit un registre qui permet de chercher de nouvelles relations et combinaisons entre les unités.

Bionique

Elle présente un fonctionnement similaire à celui des analogies. Elle est habituellement utilisée dans le cadre technologique pour développer de nouveaux instruments inspirés de la nature et des êtres vivants.

CRE-IN

Cette technique part de l'idée que les gens ont besoin de croire en eux pour être créatifs. Il s'agit de laisser libre cours aux sentiments les plus profonds et les plus sincères des gens pour que la créativité jaillisse de leur for intérieur. Pour y parvenir, on utilise des jeux qui permettent d'aborder les sentiments et les émotions. Elle a beaucoup à voir avec le yoga et les techniques de relaxation.

Défectologie

On élabore une liste des défauts ou des aspects améliorables d'un produit. Une fois ces éléments identifiés, on propose des solutions possibles pour y remédier. Chaque proposition constitue une idée d'amélioration.

Ideart

Utiliser des stimulus visuels, généralement des tableaux suggestifs (Miró, Magritte et d'autres peintres) pour provoquer la création d'idées ainsi que la pensée créative sauvage.

Inversion

Elle consiste à retourner le problème ou le foyer créatif. On modifie le sens de l'exposé pour trouver une réponse à une question concrète, provoquant ainsi la création d'idées. Par exemple, si un bar est vide, penser comment on peut vider un établissement plein : en montant le son de la musique, en ne servant pas les boissons à la température convenable, en proposant un service de mauvaise qualité. La solution serait alors de passer de la musique agréable, de veiller à la présentation des boissons, d'embaucher un serveur particulièrement aimable.

Liste d'attributs

Il s'agit d'une technique orientée vers le processus de création de nouveaux produits ou vers l'introduction d'améliorations sur les produits existants. Il faut alors élaborer une liste des attributs ou des caractéristiques de l'objet en question. Pour chacun des éléments notés on propose toutes les questions qui nous viennent à l'esprit : Que se passe-t-il si je change la couleur/la forme ? Tel aspect peut-il avoir une autre utilité ? On note chaque réponse et à la fin on analyse les réponses qui peuvent précisément constituer une amélioration pour le produit.

Méthode 635

On forme des groupes de 6 personnes, chacun doit présenter aux 5 autres personnes du groupe de travail 3 idées ou solutions sur un thème particulier.

Méthode de la visite

Il suffit de se mettre en lieu et place d'une autre personne et d'essayer de découvrir comment elle affronterait un problème ou une situation. Avec cette technique, les gens donnent leur opinion sur les attributions des autres mais pas sur les leurs, celles-ci se voient alors alimentées par les autres.

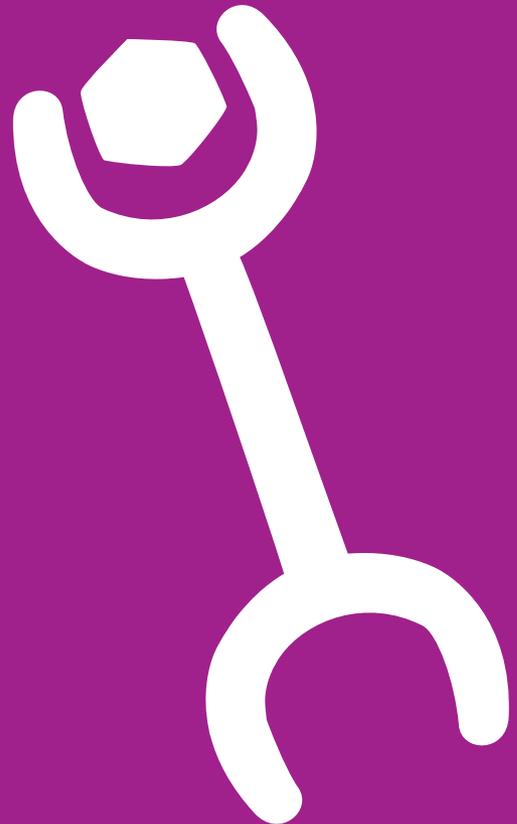
Rapports forcés – mots au hasard

La combinaison de l'inconnu est une manière de forcer l'apparition de nouvelles idées novatrices qui se traduisent en innovations radicales. Il s'agit de chercher un mot ou un concept au hasard (par exemple en ouvrant le dictionnaire à une page quelconque et en choisissant un mot quelconque) et d'essayer de chercher des applications pour notre produit ou notre entreprise.

TRIZ

C'est une méthode spécialement recommandée pour la création d'idées radicalement nouvelles à partir de la systématisation de la créativité dans le travail scientifique. Elle est basée sur l'établissement de principes développés à partir de l'étude du processus d'obtention d'un brevet.

6. Idées pratiques pour transformer les idées créatives en innovations ou projets d'entreprise



6. Idées pratiques pour transformer les idées créatives en innovations ou projets d'entreprise

«Ce que l'on craint le plus dans une entreprise (fluctuations, déséquilibres) sont la principale source de créativité»

Margaret J. Wheatley

Comme nous l'avons répété tout au long de ce manuel, la créativité doit faire partie d'une nouvelle culture d'entreprise ayant un impact dans tous les services et dont les résultats doivent être reflétés non seulement dans l'entreprise en général mais aussi pour chaque service en particulier.

Dans ce chapitre, nous décrivons comment passer d'une idée à un projet, c'est-à-dire la façon dont on passe de la créativité à l'innovation d'entreprise (nouveaux projets, nouveaux services, amélioration des procédés, nouveaux marchés, nouvelles stratégies de vente, amélioration de la gestion, etc.) dans les différents secteurs de l'entreprise.

46

Organisation interne

Le management est l'activité organisant et dirigeant l'entreprise. Les systèmes traditionnels se basent exclusivement sur des résultats quantitatifs ou sur des nouvelles méthodes de gestion coordonnée (ABC ou Tableau de bord prospectif) sont bien évidemment utiles mais ont aussi leurs limites, surtout lorsque l'on veut trouver des solutions pour répondre aux défis créatifs des entreprises. Pour cela, il n'existe aucune recette unique, seule l'entreprise doit définir sa philosophie et son modèle de gestion. Il faut alors prendre en compte les éléments suivants:

- l'intelligence et les attitudes créatives des dirigeants et travailleurs;
- la motivation des travailleurs et des équipes de travail ;
- les avantages financiers mis en place liés à la créativité (prise de risque, proposition d'idées, utilisation de nouveaux outils de travail, etc.)
- l'équilibre entre le contrôle des résultats et la souplesse pour les atteindre;

- la façon de gérer les idées générées lors du processus créatif;
- la façon de mettre en relation différents services (par exemple, le service marketing avec le service développement produit) pour stimuler le flux d'idées;
- le besoin d'adapter tout nouveau processus au nouveau modèle d'organisation.

Prise de décisions

La prise de décision est présente dans toutes les dimensions de l'entreprise, qu'elles soient banales ou stratégiques. La créativité, face aux positions peu flexibles, peut servir à rechercher des solutions qui bénéficient à toutes les parties impliquées. La créativité n'empêche pas d'ajouter ou de modifier les facteurs des opérations pour arriver à un accord qui paraissait a priori impossible. Utiliser des techniques créatives peut être recommandable dans ce domaine d'activité de l'entreprise, et s'avère particulièrement bénéfique afin de créer un climat horizontal et proactif.

Service client

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, le client veut plus qu'une relation courtoise, il exige que les fournisseurs lui procurent des sensations qui vont au-delà de la simple satisfaction. Dans ce sens, le client actuel recherche, en plus d'une satisfaction répondant à ses besoins, un certain enthousiasme et des émotions ; il est par conséquent important de penser la relation que l'on entretient avec lui aussi en termes de personnalisation de la relation, ce qui implique parfois de prendre des décisions risquées. Toute stratégie allant dans ce sens peut être simulée et reproduite sur papier, mais les émotions et l'attention personnelle ne sont efficaces que s'il existe une véritable culture créative cherchant à répondre aux clients en anticipant les réponses à ses demandes.

Innovation et développement

Il s'agit peut-être du service où l'utilisation de la créativité est la plus adéquate et permet d'atteindre des résultats bénéfiques pour l'entreprise. Toutefois, même s'il s'agit du service où le foisonnement d'idées

est le plus important, celles-ci ne répondent peut-être pas aux critères de culture créative recommandés pour ce service. Voici quelques propositions pratiques pour que le service R&D bouillonne d'idées:

- travailler constamment en contact avec les services marketing et commercial afin d'intégrer non seulement les derniers progrès technologiques mais aussi pour savoir répondre rapidement aux changements constants du marché.
- déterminer l'activité afin de rechercher des innovations radicales permettant de transformer et de faire faire un bond qualitatif à l'entreprise.
- utiliser de nouvelles méthodes de travail favorisant la proactivité et la création d'idées novatrices.
- embaucher des personnes ayant un profil ne répondant pas totalement aux besoins techniques de l'entreprise mais qui, forts de leurs différentes expériences, apportent de nouvelles idées.

Marketing

Le marketing se base sur des études et analyses de marché, mais aussi sur l'intuition et l'expérience des personnes responsables de ce service. Dans ce sens, la créativité offre des avantages remarquables pour le développement de cette activité, qui pour ne pas utiliser de techniques créatives, doit servir de guide aux autres services. La créativité appliquée au marketing, doit offrir un soutien aux missions suivantes:

- mise sur le marché de nouveaux produits et services de l'entreprise;
- recherche de nouveaux créneaux;
- remodelage des produits et services existants, de son emballage ou image;
- campagnes publicitaires sur des produits concrets ou sur l'entreprise en général (image de l'entreprise);
- amélioration des relations avec les médias.

Design et espace

De même, établir le design d'un produit ne signifie pas le décorer. Il s'agit d'une amélioration réelle de celui-ci qui permet de créer des sensations au client. C'est pourquoi, il est préférable de colorer davantage et changer les formes des produits, brochures, bâtiments, emballages, etc. Par conséquent:

- Décorez votre lieu de travail avec des couleurs attrayantes ; créez un espace pour que les travailleurs puissent se retrouver et échanger des idées ; créez des espaces aérés qui favorisent l'échange.
- Concevez vos produits de façon à ce que les clients puissent les distinguer facilement des autres. La différenciation doit être une des marques distinctives de l'entreprise.
- Réalisez des campagnes de communication offrant une image créative, avant-gardiste de l'entreprise et en accord avec l'évolution du marché.

Recrutement et ressources humaines

Il ne s'agit pas uniquement de créer un processus conçu d'un point de vue technique, mais l'objectif est qu'il ressorte de celui-ci des critères englobant les valeurs créatives. Dans ce sens, nous recommandons donc:

- de ne pas utiliser des formulaires type pour les tests mais de concevoir un processus s'adaptant aux besoins de l'entreprise, notamment les besoins créatifs;
- d'organiser minutieusement les entretiens ; en effet, l'information qu'apporte un test est limitée comparé aux impressions transmises lors d'un entretien;
- les données habituelles (études, formation continue, salaire) ne reflète en rien le potentiel créatif des personnes. Explorez d'autres pistes pour en savoir plus sur la personne interviewée: loisirs, passions, projets sur lesquels il a travaillé et dont il se sent le plus fier, etc.
- d'intégrer dans vos équipes des gens proactifs plutôt que des personnes ayant un profil conformiste et conventionnel.

Formation continue

La formation est parfois perçue par les travailleurs comme une activité imposée par la direction ou qui ne sert qu'à rajouter des lignes dans leur CV. Les dirigeants la considèrent comme un pré requis faisant partie de leur budget et dont on n'obtient aucun résultat visible pour l'entreprise.

Néanmoins, la formation contribue de façon positive à susciter une attitude proactive et innovante des membres de l'organisation. Pour que la formation soit une expérience positive, tant pour le dirigeant que pour le travailleur, il faut s'assurer que:

- les formateurs soient qualifiés;
- les sessions soient dynamiques;
- les méthodologies soient novatrices;
- l'approche soit extrêmement pratique;
- la formation fasse l'objet d'une évaluation et d'une amélioration constante;
- le travailleur ait une attitude proactive et fasse des propositions;
- les participants ne s'ennuient pas;

Tableau 9. Mise en application pratique de la créativité dans l'entreprise.

- I. Organisation interne
- II. Prise de décision
- III. Service client
- IV. Innovation et développement
- V. Marketing
- VI. Design et espace
- VII. Recrutement et ressources humaines
- VIII. Formation continue

Bibliographie de référence

ARANA, L. et alt. (2008): "Guía de creatividad en la empresa". IAT, Sevilla.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1998): "Creatividad. El flujo y la psicología del descubrimiento y la innovación". Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona.

DE BONO, E. (1999): "Six Thinking hats". Back Bay Books/Little, Brown And Company. New York.

DE BONO, E. (1990): "Lateral thinking. Creativity step by step." Harper Perennial. New York

FERNANDEZ, E. (2005): "Estrategia de la innovación". Thomson Editores Spain. Madrid.

GAVRILOFF, I; JARROSSON, B. (2002): "¿Existe una hormiga de seis pisos? Claves de la creatividad." Grupo ANAYA. Madrid.

GENESCÁ, E. et alt. (2003): "Creación de empresas. Entrepreneurship." Universidad Autónoma de Barcelona; Servei de Publicacions. Barcelona.

G.ROBINSON, A; STERN, S. (1997): "Corporate creativity. How innovation and improvement actually happen". Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

LOCKWOOD, T; WALTON, T. (2009): "Corporate creativity. Developing an Innovative Organization." Allworth Press. New York.

MACLEOD, H. (2009): "Ignore Everybody. And 39 other keys to creativity." Penguin Group.USA.

PONTI, F. (2001): "La empresa creativa. Metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones". Ediciones Granica. Barcelona.

KAO, J. (1996): "Jamming. The art and discipline of business creativity." Harper Collins Publishers. New York.

ROAM, D. (2008): "The back of the napkin." Penguin Group.USA.

Liens

<http://www.creabusinessidea.com/>

<http://www.asocrea.org/>

<http://www.neuronilla.com/>

<http://www.degerencia.com/>

<http://www.elcapitalcreativo.org/>

<http://www.izinker.com/es/>

<http://mkturl.tripod.com/MKT/prod/prod02.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos66/creatividad-logico-matematica/creatividad-logico-matematica2.shtml>

<http://www.ideateca.com/es/>

<http://www.infonomia.com/>

<http://www.1000ventures.com>

<http://www.crea-france.fr>

<http://www.solidcreativity.com>

<http://www.thecreativitymarket.com>

<http://www.creativite.net>

<http://www.mycoted.com>

Pour plus d'informations sur l'initiative Crea Business Idea:
creativite@gers.cci.fr - 05 62 60 68 72



UE/EU - FEDER/ERDF

