

Comment organiser la créativité dans l'entreprise



Par Guy Aznar, 2002.

Pour commencer, quelques exemples concrets

Cas N°1

Un groupe, dans le secteur des produits alimentaires doit lancer plusieurs produits nouveaux chaque année, impliquant de nombreuses innovations. Dispose d'une Direction de l'innovation, capable de faire le travail de préparation et de suivi.

Solution choisie :

Une cellule permanente. Le groupe est composé de six personnes (recherche, commercial, études). Un animateur interne a été formé; le groupe est autonome. En un an, il a travaillé sur 9 " chantiers ".

Cas N°2

Importante société d'édition et de vente par correspondance, désirant avoir un vivier de collaborateurs susceptibles de travailler spontanément en créativité

Solution choisie :

Formation à la créativité de la presque totalité de l'encadrement et formation d'un animateur interne. De fréquentes réunions de groupes " commandos " sont organisées

Cas N°3

Groupe bancaire désirant résoudre en urgence un problème ponctuel (aménagement d'un nouveau type de centres commerciaux)

Solution choisie :

L'entreprise a constitué un groupe de créativité externe composé d'architectes, décorateurs, publicitaires, sociologues et de collaborateurs de la banque.

Cas N°4

Importante société dans le secteur de l'électronique; elle veut stimuler la recherche par des techniques de créativité

Solution choisie :

A formé un groupe de 10 chercheurs et 2 animateurs. 5 chercheurs travaillent à tour de rôle en créativité, au rythme de 2 jours tous les 15 jours.

Cas N°5

Une entreprise dans le secteur du bricolage désire faire participer à une réflexion créative sur son avenir, à la fois les salariés, les clients, les vendeurs, et son équipe de direction.

Solution choisie

Elle organise un forum créatif : 5 groupes sont réunis, représentant chaque typologie, pour une journée de créativité. Ils travaillent dans des salles séparées, réunis par un circuit vidéo

Cas N°6

Une entreprise (secteur produits laitiers) doit innover en permanence pour encourager la consommation de lait. L'innovation est à mi chemin de la technique et du marketing.

Solution choisie

Elle crée une cellule innovation, qui se réunit régulièrement (labo, marketing, emballage, publicité). Elle fait appel régulièrement à des groupes de créativité pour résoudre des problèmes ponctuels

Cas N°7

Une entreprise fabriquant du matériel de travaux publics (pelles hydrauliques, etc...) doit résoudre en permanence des problèmes nouveaux pour adapter ses engins à des contextes géographiques différents. Elle souhaite évaluer le rendement d'une opération de créativité.

Solution choisie :

L'ensemble des collaborateurs du bureau d'études sont formés à la créativité (deux séminaires de trois jours, avec mixité des participants). Ils travaillent ensuite en petits groupes.

L'entreprise décide de comparer le nombre de brevets déposés avant l'opération de créativité et après. Les résultats sont concluants : le nombre de brevets augmente de manière significative.

Sept stratégies pour organiser, favoriser, encourager, développer la créativité dans l'entreprise

- 1) Vivier et commandos
- 2) Le contrat créatif
- 3) Le groupe de créativité externe
- 4) Le forum créatif
- 5) La cellule innovation
- 6) La boîte à idées intranet
- 7) La cellule permanente

1. Vivier et commandos

L'objectif :

- Créer un climat créatif dans toute l'entreprise, faciliter l'accueil spontané des idées, faire en sorte que les idées ne se perdent pas,
- Pouvoir résoudre rapidement des problèmes ponctuels, occasionnels, nécessitant un apport créatif,
- Disposer d'une source de production d'idées que l'on peut utiliser rapidement,
- Disposer d'un outil souple, flexible, malléable, peu coûteux, participatif

L'outil :

Formation d'un grand nombre de personnes à la créativité (par ex: l'ensemble du bureau d'études; l'ensemble des commerciaux, à la limite l'ensemble du personnel) qui constituent un " vivier " créatif.

- On pourra " puiser " dans ce " vivier " pour constituer des équipes " commandos " temporaires qui s'attellent à des recherches ponctuelles.
- Cette formation étendue, cette démarche participative, crée un climat très propice à l'innovation.

2. Les contrats créatifs (ou cellule de créativité temporaire)

L'objectif :

- Il s'agit de résoudre un problème particulier, exceptionnel, qui appelle un apport créatif, pendant une durée limitée : par exemple, le lancement d'un produit nouveau; la conception du nouveau siège social; la mise en place d'une nouvelle organisation du temps de travail, etc....
- On veut mobiliser un groupe de réflexion créative, sans pour cela lui donner une permanence

L'outil :

- On décide de constituer une cellule de créativité temporaire, de 8 à 10 personnes, recrutées et formées spécialement pour cet objectif, (en général sous forme d'un ou deux séminaires résidentiels de 2 jours).
- Cette équipe se réunit régulièrement (par ex. un jour tous les 15 jours). Elle se dissout à la fin du projet, comme une équipe de cinéma à la fin du film.

3. Le groupe de créativité externe

L'objectif :

- Considérer les problèmes habituels de l'entreprise avec un regard neuf, sans a priori, sans contraintes
- Faire travailler en créativité des personnes venant d'horizons différents
- Recueillir des idées neuves, sortant de l'ordinaire, tranchant avec la culture de l'entreprise

L'outil :

Réunir des personnes extérieures à l'entreprise, de style et de formation différentes, en fonction du sujet traité (Par ex. architectes, médecins, ingénieurs, publicitaires, etc... ou biologistes, ingénieurs, clients, sémiologues, décorateurs, etc...)

- Former ces personnes à la créativité (un week-end, par ex.)
- Les faire travailler en créativité, (le soir, ou en week-end ou en semaine)

4. Le forum créatif

L'objectif :

- Faire participer un grand nombre de personnes à une réflexion créative ou prospective
- Associer des populations différentes regroupées en fonction de critères variés (par ex. salariés, réseau de distribution, clients; ou techniciens, commerciaux, clients, concessionnaires; ou élus, usagers, fonctionnaires; consommateurs, etc...)
- Faire exprimer les différences, puis rechercher un consensus. Faire exprimer les critiques, puis déboucher sur des propositions positives

L'outil :

Le même jour, dans le même lieu, 5 à 7 groupes de 10 à 12 personnes, réunis dans des salles séparées, avec un animateur spécialisé (appel aux techniques de créativité : recherche d'idées, sketches, dessins, etc...)

- Les salles sont reliées en circuit vidéo.
- Chaque groupe travaille séparément pendant une heure environ, sa production et ses propositions sont retransmises dans toutes les salles à l'occasion de carrefours de synthèse (animation centrale)

5. La cellule innovation

L'objectif :

- Assurer le développement d'un projet innovant, depuis son origine jusqu'à sa mise en oeuvre
- Respecter méthodiquement toutes les phases du processus : clarification des objectifs, recueil des informations nécessaires, appel aux experts compétents, recours à la créativité à différentes étapes de la démarche, test des hypothèses en cours de route, définition des étapes de lancement
- Bien distinguer, (et très nettement) les phases rationnelles et les phases créatives

L'outil :

On crée une cellule d'innovation (outil de pilotage, d'évaluation et de jugement) composée de responsables et d'experts, avec le concours éventuel de spécialistes extérieurs (agences, bureaux d'études)

- Cette cellule se réunit régulièrement tout au long du processus (une matinée par semaine, par ex.) pour les phases rationnelles.
- Elle fait appel, lorsque c'est nécessaire, à des groupes de créativité, en utilisant l'un des outils décrits par ailleurs, pour irriguer le processus d'innovation par des idées originales

6. La boîte à idées intranet

L'objectif :

- Inciter les collaborateurs d'une structure, (entreprise, collectivités diverses), à proposer des solutions nouvelles, à faire des suggestions, à apporter des idées.
- Diffuser les pratiques innovantes
- Dans une structure qui a de nombreux relais dans un ou plusieurs pays (chaîne d'hôtels, réseau de concessionnaires, etc...) permettre de stocker les idées de chaque unité dans une banque de données que chacun peut consulter, pour ne pas " réinventer l'eau chaude ".

L'outil :

Un outil intranet ou extranet dans lequel chacun peut apporter une idée ou faire connaître une innovation, en suivant un processus.

- Le système est stimulé par des primes
- Organiser un système de stockage et de consultation des idées ou des innovations par mots clés, permettant de vérifier pour un problème donné, si quelqu'un dans le réseau n'a pas déjà résolu ce problème ou n'a pas proposé une idée (voir exemples ci-après).

Exemples :

La boîte à idées intranet - France télécom Le système Bonidoo (application Intranet)

Le dispositif s'appuie sur :

- Un réseau d'animateurs (250 animateurs); - au niveau local, recueil des idées; - au niveau national : expertise des idées reçues - Accessible en consultation à tous les salariés - La saisie de l'idée est assurée à partir de deux critères : elle doit améliorer l'existant (être positive) ; elle doit être nouvelle

Le processus est le suivant : - quelqu'un a une idée, il en parle à son manager - c'est le manager qui la qualifie de " bonne idée - ils vont voir l'animateur local de Bonidoo qui l'enregistre - elle est alors visible par tous sur Bonidoo - elle est regardée par un expert du domaine, décision sur les primes - au niveau national, évaluation par un comité, nouvelles primes

Il y a un suivi des idées une traçabilité de l'évolution de l'idée

Un moteur de recherche permet une recherche dans les idées émises à partir de mots clés (il y a 10 000 idées dans la base de données)

Actuellement, 800 idées par an sont recensées.

Boîte à idées d'une chaîne hôtelière pour 147.000 salariés, répartis dans le monde entier. C'est un système extranet -

L'écran est en 7 langues.

- Il y a un " facilitateur d'idées " sur chaque site, dans chaque hôtel " et 15 animateurs permanents pour coordonner le système - C'est un outil de management qui facilite la diffusion des " bonnes pratiques ". C'est aussi créer une mémoire des " bonnes pratiques " et permettre à chacun de puiser dans la mémoire.

• Chaque salarié a un code, d'accès, il émet son idée. L'idée est routée vers le chef hiérarchique, le chef évalue, refuse ou transmet. - Si elle est acceptée, elle est récompensée (une fois qu'elle a été mise en place). Les idées ne sont visibles que si elles sont acceptées et mises en place. On se donne 7 jours

(pas plus) pour répondre au salarié oui ou non - Après avis d'un expert chaque idée est notée avec des ampoules.

" On a des centaines d'idées dans la base de données, le problème c'est de pouvoir les consulter, pour pouvoir s'inspirer d'une expérience faite ailleurs ". D'où un système de consultation de la banque de données d'idées par mots-clés et un système d'abonnement (push/pull). Depuis le début du système : 4800 idées émises; 1421 idées mises en oeuvre.

La boîte à idées d' Hutchinson

Hutchinson, 24.000 personnes, 96 usines dans 18 pays

C'est in Intranet, C'est en 7 langues - Le concept : " TOUS INNOVATEURS , TOUS DUPLICATEURS ".

On incite les salariés à " copier " les innovations mises en oeuvre sur un autre site du groupe; ou à s'inspirer des idées émises quelque part dans le monde. - Il y a des primes pour les innovateurs, et des primes pour les " dupicateurs " (ceux qui utilisent une idée expérimentée dans une autres usine) - Le système facilite les transferts d'innovation entre les différents sites : il existe de nombreux exemples de transfert d'innovation d'un pays à un autre grâce à la boîte à idées. Il existe un système push/pull qui permet d'être informé automatiquement des idées ou des innovations qui concernent votre secteur d'activité, votre métier. - On peut joindre des fichiers à l'idée

7. La cellule de créativité permanente

L'objectif :

- Organiser des recherches créatives d'une manière permanente, pour répondre à des besoins fréquents, soit pour poursuivre une recherche à long terme, nécessitant un travail sur une longue durée, soit pour irriguer le service de recherche par des apports créatifs stimulants de manière régulière.
- Disposer d'un outil de créativité, très efficace, composé de collaborateurs très entraînés.

L'outil :

Une cellule permanente de 8 personnes, ayant suivi une formation approfondie aux techniques de créativité :

- Se réunissant à un rythme régulier (par exemple, un jour toutes les 2 semaines, ou une semaine au vert tous les deux mois)
- Dans un lieu approprié, (à intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise)
- Voir à ce sujet la description détaillée de la cellule de créativité permanente dans l'article sur les cellules de créativité permanentes.