
La créativité au service de l'innovation

Introduction

Section I : Qu'est-ce que la créativité ?

I.1 Créativité et styles créatifs

I.2. Les différentes approches de la créativité

I.3. Les différents champs d'action de la créativité

I.4. Le management de la créativité

Section II : Les méthodes de créativité

II.1. Le Brainstorming

II.2. La méthode des six chapeaux

II.3. Le mind mapping

II.4. La méthode TRIZ

Section III : Stimuler la créativité au sein de l'entreprise

III.1. Stimuler la créativité individuelle

III.2. Stimuler la créativité des groupes

III.3. Stimuler la créativité organisationnelle

III.4. Structures organisationnelles et créativité

Conclusion.

Introduction :

« La créativité est une fleur qui s'épanouit dans les encouragements mais que le découragement, souvent, empêche d'éclore ». [Alex F. Osborn]

De nos jours, le concept de créativité revêt une importance indéniable dans la littérature managériale, et cela suite à ses effets positifs sur la performance de l'entreprise, en termes de résolution des problèmes, de différenciation stratégique, d'innovation et d'amélioration de la qualité des produits et services offerts à la clientèle.

Par ailleurs, la créativité n'est pas une qualité cantonnée à certaines personnes spécifiques. Au contraire, toute personne peut être créative mais selon des degrés très divers.

Dans ce contexte, s'inscrit le rôle important du management pour inciter les employés à tous niveaux confondus d'être créatifs, et faire ressortir leurs idées et les partager avec leurs collaborateurs.

Le présent chapitre se divise en trois sections dont :

- La première, a pour objectif de faire connaître au lecteur la notion de créativité dans sa globalité.

- La deuxième, présente les principales méthodes de créativité, fréquemment utilisées par les managers pour résoudre les problèmes rencontrés de façon créative.

- La troisième, montre comment stimuler la créativité au sein de toute l'entreprise, du niveau individuel au niveau collectif puis organisationnel.

Section I : Qu'est-ce que la créativité ?

I.1 Créativité et styles créatifs :

a. Définitions de la créativité :

La créativité a fait l'objet d'un bon nombre d'études théoriques et empiriques, menées essentiellement en psychologie et en gestion, ce qui explique l'abondance des définitions données à ce concept.

Cependant, notre choix s'est porté sur les quatre définitions suivantes :

- Selon Bernard Demory, la créativité est définie comme une aptitude de l'individu à produire de nouvelles idées réalisables¹.

- Pour ce qui est d'A.F. Osborn, la créativité est une capacité de l'individu à trouver des solutions innovatrices, en faisant appel à son imagination².

- Quant à G.Aznar, la créativité est vue comme une aptitude à produire du nouveau à partir de l'imagination. Selon lui, « *l'imagination produit le matériau de base de la création (c'est le minerai brut), alors que la créativité transforme le minerai brut en métal* »³.

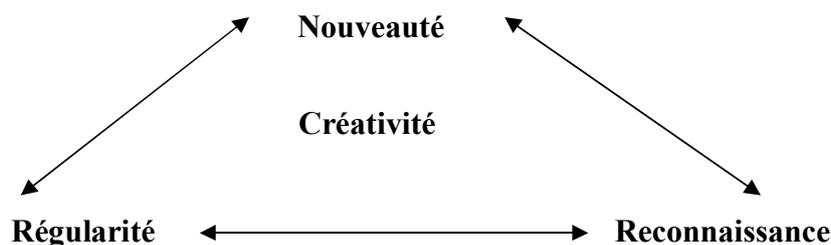
- Enfin, A.Fayolle et al définissent la créativité comme la capacité de trouver régulièrement des solutions à des problèmes, de construire de nouveaux produits, de définir de nouvelles questions dans un domaine donné et d'en trouver des solutions qui seront acceptées par l'entourage⁴.

De la première, deuxième et troisième définition, il en ressort que la caractéristique principale de la créativité est la nouveauté, qui se manifeste par l'apport de quelque chose de nouveau, inexistant auparavant.

Quant à la quatrième définition, elle ajoute à la nouveauté deux composantes essentielles à la créativité : la régularité et l'acceptation (reconnaissance).

Donc, pour parler de créativité, la présence de ces trois éléments (nouveauté, régularité et acceptation) est indispensable. Ces composantes sont liées entre elles comme l'illustre la figure suivante :

Figure (16) : Les composantes de la créativité



Source : A.Fayolle et L.Jacques Filion, op.cit, P : 67

¹ : Bernard Demory cité par C.Carrier, « *De la créativité à l'intrapreneuriat* », Ed. Presse de l'université de Québec, Québec, 1997.

² : A.F. Osborn cité par C.Carrier, op.cit.

³ : G.Aznar, « *Formation à la créativité* », créa- France, 2001, www.crea-france.fr.

⁴ : A.Fayolle et L.Jacques Filion, « *Devenir entrepreneur : des enjeux aux outils* », Ed. Village Mondial, Paris, 2006.

* **La nouveauté** : c'est la pierre angulaire de toute créativité, mais ce caractère de nouveauté, ne signifie pas forcément la conception de quelque chose d'inédit, qui n'a jamais existé¹.

Au contraire, il faut savoir comment tirer profit de ce qui existe déjà, pour mieux répondre à un problème donné.

Par exemple², ceux qui ont créé le service de vente par correspondance, n'ont en réalité inventé ni la vente, ni les postes. Mais ils ont innové en utilisant un service déjà existant (les postes), pour mieux répondre aux besoins d'un certain groupe de clients.

Ce qui nous mène à conclure que la créativité consiste plutôt à : « *combiner des éléments déjà existants, à les réorganiser, ou les utiliser à des fins autres que celles pour lesquelles ils avaient été originellement conçus* »³.

* **La régularité** : c'est la capacité de l'employé à apporter régulièrement du nouveau dans son domaine d'activité ou bien d'autres domaines⁴.

* **La reconnaissance** : c'est l'acceptation de la nouveauté apportée par l'employé par son entourage. Cette reconnaissance, peut être presque immédiate, ou parfois prendre beaucoup de temps, comme elle peut ne jamais venir.

b. Le créateur adaptateur et le créateur innovateur : deux pôles complémentaires :

Le D^r M. J. Kirton s'est intéressé au sujet des styles créatifs en 1977, en formulant la théorie de l'adaptation et de l'innovation, qui fait la différence entre les créateurs adaptateurs et les créateurs innovateurs⁵.

Concernant les créatifs adaptateurs, ils sont tournés vers l'innovation incrémentale, en assurant un bon fonctionnement quotidien de l'organisation, alors que les créatifs innovateurs sont tournés vers l'innovation radicale, en jouent un rôle important dans les situations de grands changements.

Les principales caractéristiques qui distinguent chacun de ces deux styles sont résumées dans le tableau ci-dessous :

¹ : C.Carrier, op.cit.

² : Ibid.

³ : Ibid, P : 10.

⁴ : A.Fayolle et L.Jacques Filion, op.cit.

⁵ : M.J. Kirton cité par L.Bourget, « *Quand la solution passe par la créativité* », CRHA, 2010, <http://www.orhri.com>

Tableau (8): Adaptateur et créateur : deux pôles complémentaires :

Créatif Adaptateur	Créatif Innovateur
* Mieux faire les choses	* Faire les choses différemment
* Accepter le problème tel que défini * Proposer un nombre limité de solutions : - valables et reliées à la structure - créatives - pertinentes - susceptibles d'être acceptées	* Redéfinir le problème * Produire un grand nombre d'idées : - solutions plus inattendues - plus risquées à implanter
* Maîtriser les détails	* Préférer une vue globale aux détails
* Résoudre les problèmes en appliquant les règles	* Résoudre les problèmes sans tenir compte des règles
* Rechercher le consensus et valoriser la cohésion du groupe	* Paraître indifférent à l'égard de la cohésion du groupe

Source : L.Bourget, op.cit, p : 2.

La complémentarité entre ces deux styles de créativité est nécessaire selon Dr.Kirton. En fait, une équipe formée seulement d'adaptateurs permet d'apporter des perfectionnements continus, mais avec le risque de rester toujours sur le même paradigme jusqu'à ce qu'il soit trop tard de le changer.

De même, pour une équipe constituée uniquement d'innovateurs, elle risque de produire le chaos, sans arriver à résoudre les problèmes.

Donc, la diversité des problèmes nécessite une équipe formée d'individus aux styles différents. Autrement dit, une équipe composée d'adaptateurs et d'innovateurs aura plus de capacité pour résoudre les problèmes, mais à condition de susciter la collaboration entre les membres du groupe¹.

I.2. Les différentes approches de la créativité :

G.Cortes Robles voit qu'il existe trois grandes approches de la créativité² :

¹ : Ibid.

² : G.Cortes Robles, op.cit.

- * La créativité est un processus (succession d'étapes) ;
- * La créativité est un art ;
- * La créativité peut être apprise et systématisée.

Dans chaque approche s'inscrit des modèles décrivant la créativité, dont nous allons citer ceux jugés comme les plus importants dans la littérature managériale.

a. La créativité est une succession d'étapes :

Cette approche décrit la créativité comme un processus où se succèdent différentes étapes. Les principaux modèles appartenant à cette classification, sont :

1. Le modèle de WALLAS :

Il a été conçu en 1926 par Graham WALLAS, qui représentait le processus de la création en quatre étapes¹ :

1. Préparation : prise de contact avec le problème, recueil de données ;
2. Incubation : manipulation des données, recherche intuitive des idées ;
3. Illumination : création et combinaison, prise de conscience d'une voie ;
4. Vérification : évaluation de la voie de solution.

2. Le modèle d'OSBORN :

Alex OSBORN, créateur du brainstorming, propose aussi un modèle en 1953, qui repose sur l'équilibre entre l'analyse et l'imagination, composé de sept étapes² :

1. Orientation : formulation du problème ;
2. Préparation : collecte des données ;
3. Analyse : étude des données ;
4. Conception : définition de plusieurs alternatives possibles, par le biais de la génération des idées ;
5. Incubation : mise à côté du problème pour un certain moment ;
6. Synthèse : assemblage de toutes les pièces de manière cohérente ;
7. Évaluation : estimation de la qualité des idées.

OSBORN a proposé dans son modèle l'utilisation du « brainstorming » comme outil de génération des idées.

¹ : C.Laval, « Méthodes de créativité et analyse de la valeur », Metratch, France, 25 Janvier 2006, <http://www.metratch.net/>

² : P. E. Plsek, "Models for the Creative Process", Directed Creativity, 1996, <http://www.directedcreativity.com/>

3. Le modèle d'OSBORN-PARNES :

Connu également sous la nomination de : Résolution Créative des Problèmes (CPS : creative problem solving model). Il a été formulé par J.SIDNEY dans les années 50.

Ce modèle est le résultat de la combinaison de diverses approches, celles de : PARNES, OSBORN, ISAKSEN et de TREFFLINGER. Il est composé de six étapes¹ :

1. Identification d'un objectif à atteindre ;
2. Identification des données importantes liées à cet objectif ;
3. Définition du problème à résoudre ;
4. Génération d'idées permettant la résolution du problème ;
5. Recherche de la solution ;
6. Implémentation de la solution trouvée.

Les 3^{ème} et 4^{ème} étapes impliquent le recours à la pensée divergente, où sont produites un bon nombre d'idées, alors que les 1^{ère}, 2^{ème}, 5^{ème} et 6^{ème} étapes nécessitent l'utilisation de la pensée convergente, où seules les bonnes idées seront choisies pour les explorer.

b. La créativité est un art :

Dans cette approche, la créativité résulte d'un processus inné et se limite à certains individus seulement.

Dans ce contexte, certains philosophes, scientifiques et experts, soulignent qu'il n'est pas possible de considérer la créativité comme une succession d'étapes, parmi eux WERTHEIMER et VINACKE.

Selon WERTHEIMER, le processus de pensée créative suit une ligne de pensée bien définie, qui ne peut être décomposée, ni limitée à un certain modèle.

Quant à VINACKE, il a trouvé après des études empiriques que dans le processus créatif suivi par les artistes, il n'y a pas d'étapes clairement identifiables².

c. La créativité peut être apprise et systématisée :

A la différence de l'approche précédente, dans cette nouvelle perspective, la créativité est vue comme « *une compétence qui peut s'acquérir avec de la pratique, elle peut devenir systématique* »³. Dans ce contexte, s'inscrit la théorie **TRIZ**, (voir section II).

¹ : Ibid.

² : G.Cortes Robles, op.cit.

³ : Ibid., P : 21.

I.3. Les différents champs d'action de la créativité :

K.MINISRI, juge qu'une action créative contribue fortement au perfectionnement du fonctionnement de l'entreprise, suite à ses effets positifs sur le processus de résolution de problèmes, l'innovation, la différenciation stratégique et l'amélioration de la qualité des produits¹.

a. La créativité : un outil de résolution de problèmes :

Toute entreprise quels que soient sa taille ou son domaine d'activité, est régulièrement confrontée à différents types de problèmes.

Un problème est « *un écart observé entre une situation planifiée et la situation telle qu'elle est constatée en réalité* »².

La résolution d'un problème est « *un processus de transformation à plusieurs phases de la situation constatée en une situation plus proche, voire conforme aux objectifs* »³.

Kaufman fait la distinction entre quatre catégories de problèmes⁴ :

- La première catégorie regroupe des problèmes routiniers résolus par des solutions routinières (standards), ayant déjà fait leurs preuves dans des contextes similaires.

- La seconde concerne des problèmes routiniers résolus par la proposition de nouvelles solutions. L'acte créatif montre la capacité d'analyser des problèmes connus sous un angle différent.

- La troisième regroupe des problèmes nouveaux résolus par des solutions anciennes. Il s'agit d'adapter une solution déjà utilisée dans le passé, au nouveau contexte du problème rencontré.

- La quatrième est liée à des problèmes nouveaux, nécessitant des solutions nouvelles. Dans ce cas, la créativité génère des solutions et/ou des problèmes nouveaux.

En somme, la créativité est au cœur du processus de résolution de problèmes. Les deux phénomènes sont fortement liés.

¹ : K.Minisri, 5^{ème} congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, « *La créativité appliquée à l'organisation : apports et les limites proposition d'un cadre d'analyse* », Université de Savoie, www.entrepreneuriat.fr

² : T.Louafa et F.Luc Perret, « *Créativité et innovation* », Ed. Presse Polytechniques et Universitaires, Espagne, 2008, P : 57.

³ : Ibid, P : 58.

⁴ : Kaufman cité par G.Schlink, « *Les déterminants du partage des idées créatives comme enjeux de l'innovation : une application à la relation entre la nouvelle entreprise innovante et son financeur* », Université Louis Pasteur, Strasbourg, 2006, scd-theses.u-strasbg.fr

Vinacke souligne que la pensée créative semble être intermédiaire entre l'imagination et la résolution de problèmes.¹

b. La créativité : une source d'innovation :

La créativité occupe une place flagrante dans le processus d'innovation, car à l'origine de toute innovation il y a de nouvelles idées, comme le note Amabile : « l'innovation est la mise en œuvre des idées », et à l'origine des idées il y a de la créativité, « la créativité est une aptitude à créer des idées neuves »². Donc, selon l'auteur la créativité sert de source première à l'innovation.

Par ailleurs, en s'appuyant sur les travaux de plusieurs chercheurs, K.Minisri nous a apporté quelques éclairages sur l'implication de la créativité dans le processus d'innovation, comme suit³ :

- Cumming voit que la génération de nouvelles idées de qualité, est à l'origine des innovations de valeur au niveau de l'entreprise.
- Selon Cook, la réussite des innovations produit ou service dépend de la créativité.
- Pour Schumpeter, à l'origine de toute innovation, il y a une création.

c. La créativité : un outil de différenciation stratégique des organisations :

La créativité permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence, par l'offre de nouveaux produits uniques, difficiles à imiter par les concurrents.

Pour Micklethwait et Wooldridge : « la plus grande source d'avantage concurrentiel ne consiste pas vraiment dans les meilleurs coûts, mais dans la créativité »⁴.

d. La créativité : un outil pour l'amélioration de la qualité :

La créativité est un outil puissant qui permet à l'entreprise d'améliorer la qualité de ses produits offerts, par la création de nouvelles idées et de nouvelles méthodes de travail plus efficaces.

A partir de ces différents champs d'action de la créativité, il en résulte que cette dernière peut aider l'entreprise à :⁵

¹ : Vinacke cité par K.Minisri, op.cit.

² : Amabile cité par H.Masmoudi et I.Bouزيد, " *Les communautés des logiciels libres : une nouvelle structure d'innovation* », Université Pierre et Marie Curie, P : 2, halshs.archives-ouvertes.fr

³ : K.Minisri, op.cit.

⁴ : Micklethwait et Wooldridge cités par K.Minisri, op.cit, P : 9.

⁵ : C.Asselin et A.Thai, « *La créativité ne s'invente pas, elle se manage* », Ed.Demos, Paris, 2006.

- * détecter de nouveaux besoins à satisfaire ;
- * développer de nouvelles méthodes, produits ou services, qui vont lui permettre de devancer la concurrence ;
- * bénéficier de performances supérieures par rapport aux autres entreprises ;
- * ajuster ses produits et ses services aux besoins présents et futurs de sa clientèle ;
- * améliorer l'environnement social de travail, en encourageant l'implication et l'épanouissement professionnel.

I.4. Le management de la créativité :

Afin de créer les conditions propices à l'émergence de la créativité au sein de l'entreprise, le management doit être disposé selon O.Lelorieux de quatre leviers : une stratégie orientée vers la créativité, un développement des compétences et de l'autonomie des employés, une capacité de changement et un management de la connaissance¹.

a. Une stratégie orientée vers la créativité :

En plaçant la créativité au centre de la stratégie, cela va susciter les employés à l'adoption des comportements créatifs dans la réalisation des objectifs. En outre, une stratégie orientée vers la créativité doit influencer le manager au niveau de son style de management.

L'échec d'un individu dans la réalisation d'une tâche donnée, ne doit pas être toujours pénalisé, il doit être parfois accepté par son manager, car cette acceptation va générer une zone de confort, qui crée un climat émotionnel favorable à la créativité.

D'autre part, le manager doit supporter les employés dont il espère une plus grande créativité, ce qui leur permet de développer leur confiance en soi et d'améliorer leurs « croyances dans leurs capacités ».

Par ailleurs, les managers doivent veiller à la mise en œuvre des nouvelles idées fructueuses proposées par leurs subordonnées, dans le cadre de l'amélioration continue du travail².

b. Un développement des compétences et de l'autonomie des individus :

En fait, de nombreux auteurs définissent la créativité sur la base des compétences. Par conséquent, développer certaines compétences des employés aura pour conséquence de développer leur potentiel créatif.

¹ : O.Lelorieux, « *Innovation organisationnelle et créativité* », centre magellan, univ-lyon3.fr

² : J.R.Schermerhorn et D.S.Chappell, « *Principes de management* », Ed. Village mondial, Paris, 2002.

Concernant l'autonomie, elle octroie à l'individu une liberté d'agir dans laquelle il peut entreprendre des actions créatives. Cette autonomie reflète la « confiance » du manager dans la capacité de son subordonné à réaliser les objectifs de façon créative.

c. Une capacité de changement : l'entreprise apprenante :

La créativité est une source de changement pour l'entreprise, dans la mesure où cette dernière s'engage dans de nouvelles actions, ayant des répercussions significatives sur son fonctionnement.

Pour réussir, ce changement concerne à priori les individus qui doivent posséder les connaissances nécessaires, mais surtout intérioriser les nouvelles pratiques en rompant avec leurs habitudes traditionnelles.

d. Un management de la connaissance :

L'acquisition de nouvelles connaissances enrichit les aptitudes individuelles et organisationnelles. Outre la quantité de connaissances, la manière dont la connaissance est stockée, et plus précisément la commodité avec laquelle les individus peuvent y avoir accès va faciliter l'émergence de la créativité.

A côté de ces quatre leviers, Bérangère Szostak a mis l'accent sur d'autres caractéristiques favorisant la créativité individuelle par ¹:

- la dotation des employés de toutes les ressources nécessaires pour accomplir convenablement leur travail ;
- l'encouragement des employés de façon permanente à être créatifs dans la réalisation des objectifs ;
- la reconnaissance des nouvelles idées apportées par les créatifs ;
- la définition des caractéristiques organisationnelles diverses qui facilitent la créativité chez les individus.

Enfin, il est à noter que pour réussir la créativité, l'entreprise doit également accorder un intérêt particulier à l'organisation de l'espace créatif. L'espace créatif est l'environnement physique dans lequel vont travailler les participants d'une réunion de créativité.

L'organisation de l'espace créatif se fait selon les étapes suivantes² :

¹ : B. Szostak, « *Créativité et outils* », Université de Lyon, masterman.ish-lyon.cnrs.fr

² : G. Benoit Cervantes, « *La boîte à outils de l'innovation* », Ed. Dunod, Paris, 2008.

- Connaître le nombre de participants pendant la réunion pour choisir la taille de la salle et la préparer (enlever les chaises si nécessaire pour gagner de l'espace et faciliter les mouvements).
- Identifier le lieu et la salle (préférer une salle lumineuse permettant d'accrocher des éléments au mur).
- Préparer le matériel nécessaire, comme : des feutres en couleurs, des marqueurs, des crayons à papier, feuilles format A4 colorées pour illustrer des concepts, et gommettes utiles au moment du tri des idées.
- Installer un espace « pause » avec de l'eau et quelques snacks, en cas de baisse d'énergie.
- Éliminer le téléphone et les ordinateurs de la salle (pour favoriser la concentration des participants sur le sujet à traiter).

Par ailleurs, G.Benoit Cervantes nous a proposé quelques conseils pour organiser l'espace créatif et stimuler l'émergence des idées par l'échauffement, comme suit¹ :

*** Quelques conseils pour organiser l'espace créatif :**

Pour favoriser la convivialité entre les participants à une séance de créativité, il est intéressant de les faire participer à l'organisation de l'espace créatif, en s'occupant eux-mêmes du déplacement des tables, des chaises, et de l'installation des supports de papier.

*** Stimuler l'émergence des idées par l'échauffement :**

L'échauffement s'applique en début de séance de créativité, juste après avoir rappelé les objectifs. Sa durée moyenne est de 15 mn, il vise à préparer les participants à la production des idées, en libérant leur potentiel créatif, par le biais d'un ensemble d'exercices bien choisis. L'échauffement doit être géré par un animateur, chargé de :

- proposer des petits exercices simples, sollicitant de l'imagination.
- préparer plusieurs exercices à l'avance pour les proposer en continue.
- prévoir des exercices qui font travailler le cerveau gauche et droit.

Voici quelques exemples d'exercices d'échauffement faciles à mettre en œuvre proposés par G.Benoit Cervantes : demander à chaque participant de citer le maximum d'objets ronds colorés et non comestibles ; ou le maximum d'usages possibles pour un objet simple et concret de votre choix (une cuillère, une chaise, un trombone)².

¹ : Ibid.

² : Ibid.