



IL Y A MIEUX
COMMENT CULTIVER
QUE LA BOÎTE
UN CLIMAT CRÉATIF



À IDÉES !

AU SEIN D'UNE PME



Philippe Brasseur



Editions Creativita



INTRODUCTION

CULTIVER LA CRÉATIVITÉ DE SES COLLABORATEURS, POUR QUOI FAIRE?

*«C'est par la logique que nous prouvons.
C'est par l'intuition que nous inventons.»*

Henry Poincaré

contre

J'ÉMETS LES IDÉES, VOUS EXÉCUTEZ !

En caricaturant grossièrement, c'est comme cela que fonctionnent certaines PME. Un dirigeant énergique, créatif, insuffle à ses collaborateurs sa vision et ses objectifs. Mais il ne leur demande pas d'être créatifs. Pour quoi faire?

pour

VOICI L'OBJECTIF: POUR Y ALLER, J'AI BESOIN DE VOUS!

A l'inverse, partager avec tous ce «pouvoir des idées» peut se révéler déterminant :

- **Il y a plus d'idées dans plusieurs têtes que dans une seule.** Un collaborateur apporte sa connaissance du terrain, son expérience dans d'autres entreprises ou secteurs, etc.

- **Une entreprise qui ne bouge pas est en danger:** dans un monde qui change de plus en plus vite, il est essentiel de se remettre en question, de s'ouvrir à la nouveauté et d'innover.

- **Les collaborateurs créatifs sont plus motivés car impliqués** dans l'évolution de leur entreprise, et plus heureux aussi : la créativité est une énergie de vie et de transformation !

7 POSTURES DE L'ENTREPRISE CRÉATIVE & INNOVANTE

(Ces critères s'inspirent librement des travaux de Goran Ekvall sur le «climat créatif» des entreprises innovantes.)

- **Dynamisme** Bouger et faire bouger
- **Ouverture** Cultiver la curiosité
- **Liberté, confiance** Motiver par l'autonomie
- **Environnement inspirant** Aménager l'espace des idées
- **Temps des idées** Mettre la créativité à l'agenda
- **Jeu, humour** Jouer à travailler
- **Valorisation** Donner de la reconnaissance

Evaluez le climat créatif de votre entreprise

Comment ces 7 «postures» sont-elles présentes dans votre entreprise? Demandez à vos collaborateurs leurs propres perceptions. Qu'en pensez-vous?

POSTURE 1: DYNAMISME

BOUGER ET FAIRE BOUGER

*«Un intellectuel assis ira toujours moins
loin qu'un con qui marche.»*

~ Michel Audiard

NI CHAISES, NI TABLES

Une salle de réunion où on se tient debout, près d'un bar, pourquoi pas en musique. Être debout, bouger, cela oxygène le cerveau (fini les somnolences de la « sieste »!); de plus, chacun pouvant bouger dans l'espace, on est loin des positions figées, avec le patron à la tête qui contrôle toute la table... Résultat : les réunions dans cette salle sont remarquablement productives.

LA MARCHÉ, ÇA MARCHÉ!

Pour mener des entretiens délicats, certains dirigeants emmènent leur interlocuteur se promener. Le mouvement physique, la stimulation de la nature ou de la ville sur l'inconscient, le fait de n'être pas en face mais à côté l'un de l'autre: tout concourt à faire de ces moments des partages ouverts, productifs et non conflictuels.

TAÏCHI, QI GONG, YOGA ETC.

En Asie, la journée en entreprise commence souvent par une séance de gymnastique collective. Les employés de Decathlon pratiquent régulièrement du sport ensemble. L'idée fait son chemin, que la tête et le corps ne font qu'un.

THE BEST VIDEO CLIP

Un challenge oppose 8 équipes : pendant une journée, chaque groupe prépare et filme, aidé par des coaches professionnels, un clip vidéo inspiré d'un tube existant... à la « gloire » de l'entreprise. Une journée de fun, de fous rires, de danse et au final des clips qui dégagent une énergie inouïe.

(Cap Gemini)

DE LA TÊTE AUX PIEDS (ET RETOUR)

Une réunion complexe. Prises de tête. Blocage. Faute d'avancer, l'équipe décide de sortir et de se défouler sur un terrain de sport. Les énergies s'expriment, les émotions aussi. Quelque temps plus tard, retour dans la salle de réunion. On a pris distance avec le problème. Forte d'un regard neuf, et d'une énergie renouvelée, débarrassée des tensions, l'équipe reprend les éléments du défi et la situation se débloque.

POSTURE 2: OUVERTURE

CULTIVER LA CURIOSITE

*«Je ne sais pas si j'ai été particulièrement intelligent,
mais je sais que j'ai été passionnément curieux.»*

Albert Einstein

OBSERVATEUR DE TENDANCES

Tous les lundi matin, un designer partage avec ses collègues un cadeau: une présentation de 30 slides environ, illustrant des tendances inspirantes qu'il a repérées au cours de la semaine: dans le domaine du design bien sûr, mais aussi de la photographie, de l'architecture, de la publicité...De quoi nourrir leurs créations, mais aussi leurs échanges.

FOOD FOR THOUGHT

Le directeur d'un service de psychopédiatrie souhaite que son équipe se forme en permanence. Lecteur assidu et curieux, il leur présente chaque semaine (autour d'un petit déjeuner) une «mini-conférence» sur un sujet d'actualité dans leur domaine.

UN RAPPORT D'ETONNEMENT

Chaque nouveau venu dans l'entreprise se voit assigner une mission essentielle: carnet et appareil photo à la main, il doit visiter tous les services de l'entreprise et rapporter au dirigeant ce qui l'a surpris(e). En effet, une semaine après, tout lui paraîtra déjà « normal »... Mais ces « premières impressions » sur l'entreprise sont précieuses pour ceux qui y travaillent tous les jours. Cela permet de corriger certaines erreurs, voire « absurdités » dont personne n'était conscient...

LE REGARD DU PHOTOGRAPHE

Une société gérant des immeubles d'habitation y a envoyé un photographe en « reportage » pendant trois semaines. Mission: photographier tout ce qui l'étonne, le surprend (ou l'émerveille). Résultat: un panier plein de problèmes à résoudre, ou d'opportunités à valoriser.

UN GROUPE DE BRAINSTORMING OUVERT

Comment composer un groupe de brainstorming? Sûrement pas en ne réunissant que des spécialistes du sujet: ils risquent de se limiter à ce qui existe déjà. Appliquez plutôt la règle des trois tiers:

- un tiers de spécialistes : ils connaissent à fond le sujet;
- un tiers de généralistes : ils ont roulé leur bosse dans d'autres entreprises, et possèdent une bonne culture générale;
- un tiers d'«oies sauvages»: sans connaître le sujet traité, ces personnes seront choisies en raison de leur créativité naturelle, de leur regard naïf voire provocateur.

CHERCHER DES IDÉES AILLEURS

« Imaginez des innovations en matière de glaçage pour pâtisserie ». Plutôt que d'organiser le brainstorming dans ses bureaux (au risque de rester dans des idées « in the box »), cette société a envoyé ses chercheurs dans un lounge bar. Ils y ont imaginé des idées au départ d'une variété de stimuli sensoriels: toucher, sentir, goûter... Puis ils ont arpenté un concept store (sorte de temple du design de luxe) et y ont trouvé une multitude d'innovations pour le « glaçage »... par analogie avec des matières ou couleurs de luminaires, des formes de chaussures, des textures de tapis, etc.

MON COLLEAGUE DE LA SEMAINE

Comment faire pour mieux communiquer entre départements, mieux se connaître et s'échanger des informations utiles? Lundi matin, à l'entrée de la société, chaque collaborateur pioche une étiquette avec un nom: il s'agit de la personne avec qui elle devra, cette semaine, nouer un contact privilégié. Prendre ensemble le déjeuner, l'interroger sur son travail, sa vision de l'entreprise... Comme ils sont 26 collaborateurs, en une demi-année, chacun aura fait connaissance avec tout le monde! (APM)

EQUILIBRER LES FORCES

Un artisan chocolatier, excellent dans son domaine, avait le profil typique du créatif: imaginatif, fourmillant d'idées, il se trouvait pourtant dépassé par la rapide croissance de sa société. Il a donc engagé pas moins de 5 collaborateurs, experts en marketing, finances et management, pour co-piloter sa société, aujourd'hui florissante.

BOURSE AUX TALENTS

Pendant les pauses-café ou déjeuner, les employés d'une maison d'édition ne se contentent pas de discuter. Ils apprennent les uns des autres ! Une employée malentendante apprend à ses collègues le langage des sourds ; une passionnée de diététique partage ses recettes « vitalisantes » ; un mordu de photo donne un cours de cadrage...

POSTURE 3: LIBERTÉ, CONFIANCE

MOTIVER PAR L'AUTONOMIE

Pour Teresa Amabile (Harvard), les deux facteurs-clés de la motivation sont :

- *la sécurité (affective: je suis apprécié(e) et cognitive: je fais mien l'objectif)*
- *et l'autonomie (je peux choisir par quels moyens atteindre l'objectif)*

SAVOIR S'EFFACER

Voici comment un dirigeant a introduit un brainstorming : « J'ai voulu organiser cette réunion créative car le sujet est important, et demande des solutions vraiment innovantes, out of the box. Mais je ne serai pas là pendant la réunion: je crois en effet que ma présence pourrait freiner la créativité de certains. Je viendrai par contre à la fin, et je me réjouis de découvrir vos propositions. » Et si le meilleur manager, c'était pas de manager?

CHALLENGE D'INNOVATION

«Imaginez des produits ou services innovants, qui pourraient figurer dans notre futur catalogue.» Chaque année, un grand nombre des 150 ingénieurs du groupe Hager participent à ce challenge. En juin, l'«Innovation day» ressemble à un (mini) salon professionnel: des stands, des panneaux, où les concepteurs vantent leurs idées à leurs collègues. Chaque projet est soumis à un vote multi-critères (pertinence, valeur ajoutée etc.); et le gagnant se voit accorder du temps, du personnel et un budget pour transformer l'idée en réalité.

UN PANNEAU À IDÉES

Pas étonnant qu'une boîte à idée reste généralement vide. Elle a en effet un gros défaut: elle est muette. Non seulement elle ne vous dit pas ce qu'elle pense de votre idée, mais en plus vous ne savez pas (à moins de l'ouvrir) quelles autres idées elle contient. D'où ce panneau à idées: un grand tableau blanc de 3 mètres de long, trône dans l'espace café. Tous les 3 mois, le comité de direction propose un sujet d'amélioration: sécurité, accueil clients, réduction des coûts... En prenant son café, chacun peut noter ses idées sur le tableau, rebondir sur les idées déjà présentes etc. A la fin du trimestre les idées sont discutées en comité de direction, et celles qui sont retenues sont affichées au même endroit. Tout simplement.

LA PART DE LIBERTÉ

On ne demande pas au personnel d'un hôpital d'être « créatif », mais de vous soigner ! Or les professionnels de la santé, en particulier les aides-soignant(e)s et infirmier(e)s, sont soumis (comme ailleurs) à une demande croissante de « productivité »... Quelle peut donc être votre part de liberté, d'autonomie quand vous n'avez que quelques minutes à consacrer à chaque patient ? Des associations comme l'Afedi* valorisent justement l'espace de créativité et d'autonomie possible dans les actes dits non-médicaux : toutes les paroles, attitudes, gestes que chacun peut adopter pour soigner comme par exemple « donner de l'espoir ».

(*) Association Française pour l'Etude du Diagnostics Infirmier

ALLEZ FAIRE UN TOUR

Dans une agence de publicité, quand un « team créatif » est en panne d'idées, leur directeur de création les envoie littéralement promener (en ville, au parc, au café...) avec un défi: allez faire un tour, et revenez avec des idées qui tuent!

LA MEILLEURE ERREUR

« La personne ou l'équipe qui aura commis une erreur, et en aura retiré la meilleure leçon, recevra un prix. » Voilà comment un dirigeant, élu manager de l'année en Belgique (2013), encourage ses collaborateurs à être audacieux, lucides et «apprenants».
(Spadel)

POSTURE 4: UN ENVIRONNEMENT INSPIRANT

AMENAGER L'ESPACE DES IDEES

Puisque le temps d'invention (ouverture, recherche, originalité) précède celui de l'innovation (test, concrétisation), pourquoi ne pas concevoir des univers propices à ces postures si différentes?

A DROITE J'IMAGINE, A GAUCHE JE CONCRETISE

Ce consultant a deux bureaux: sur celui de droite, de grandes feuilles blanches, des feutres de couleur, de la documentation: c'est la table où il conçoit les projets, à l'aide de dessins, de cartes mentales, de textes épars. Sur le bureau de gauche, un ordinateur: c'est là qu'il reprend ses idées pour les mettre en forme, les structurer, et concrétiser la mise en oeuvre: organisation, budgets etc. Il utilise, ce faisant, la double capacité de notre cerveau: imaginer (hémisphère droit) et analyser (hémisphère gauche).

QUATRE ETAPES, QUATRE ESPACES

Les spécialistes de la créativité s'accordent pour distinguer quatre grandes étapes dans tout projet innovant : (1) explorer le défi, (2) produire des idées, (3) sélectionner/développer des solutions et (4) mettre en oeuvre. Ces 4 étapes demandent 4 «postures» très différentes: de plus en plus, des entreprises choisissent donc d'y consacrer 4 espaces distincts dans l'entreprise. (1) un centre d'inspiration (internet, livres etc.) - (2) un espace de création (grandes feuilles, feutres, post-it, matériel 3D etc.) - (3) un espace de décision - (4) une structure pour tester et mettre en oeuvre les idées.

QUATRE DIRECTEURS DANS UN MEME BUREAU

Une agence de publicité avait engagé un « traffic manager ». Son rôle: améliorer la productivité et les échanges dans un milieu souvent très individualiste, peuplé d'egos hypertrophiés. L'homme en question a donc « imposé » aux directeurs commercial, créatif, de production et financier de faire « bureau commun ». Résultat? Un mode de travail beaucoup plus coopératif et une productivité reboostée.

UNE SALLE DE PROJETS

Sur le mur, des post-its. Dans un coin, des magazines. Ici, du papier et des feutres de couleur. Et là, du matériel de bricolage pour réaliser des prototypes. C'est dans cet espace que sont conçus les nouveaux produits de cette entreprise: on y a compris qu'une image vaut mille mots, et que voir les projets sur les murs facilite grandement la synthèse créative, et la prise de décision.

UN ESPACE DE RENCONTRE

Dans un laboratoire pharmaceutique, la « salle des produits », est le lieu où les chercheurs se retrouvent chaque matin pour remplir leurs flacons. C'est pourquoi leur patron a voulu, en faisant construire le nouveau bâtiment de l'entreprise, que ce local occupe une place centrale. Le matin, chacun y fait part à ses collègues de l'avancement de son travail: d'où un riche échange d'idées et de conseils.

RENDEZ-VOUS AUX W.C.

Steve Jobs, patron de Pixar (on l'oublie parfois), a fait redessiner 3 fois les plans du nouveau site de l'entreprise. Il voulait en effet que les WC y occupent une place centrale, afin que ce lieu « nécessaire » soit l'occasion de rencontres entre personnes de départements différents.

UNE OASIS DE SILENCE

Si vous entrez dans cette pièce, soyez certain d'une chose: vous ne serez pas dérangé.

POSTURE 5: LE TEMPS DES IDEES

METTRE LA CREATIVITE A L'AGENDA

La clé du processus créatif consiste à séparer le temps de la divergence (quantité, originalité, pas de jugement) du temps de la convergence (qualité, pertinence, élaboration).

15 MINUTES PAR JOUR

Un dirigeant veut lancer un projet ambitieux. Problème: c'est une idée entièrement inédite, complexe à concevoir et mettre en œuvre: tout est à inventer. Il décide donc, un mois durant, de réunir son équipe rapprochée tous les jours pendant 15 minutes, dans une salle dédiée à ce projet. Au début, les idées fusent dans tous les sens, des mots-clés et schémas commencent à couvrir les murs dans le plus grand désordre. Puis petit à petit, jour après jour, les idées décantent, se structurent, se précisent. Et du chaos initial émerge, petit à petit, le scénario de la solution.

10 MINUTES LE MATIN

Dix minutes de méditation pour commencer la journée: un moyen simple et efficace pour « faire le vide », et se rendre disponible aux nombreuses personnes et défis qu'on va rencontrer. Dans certaines entreprises, des membres du personnel se rassemblent même pour méditer ensemble.

METTEZ LA CREATIVITE A L'AGENDA

UN MIDI PAR MOIS

Un midi par mois, les employés d'une société du secteur alimentaire expérimentent de nouvelles recettes réalisées avec les produits de la société. (Ecomiam)

10 MINUTES DE SIESTE

Ceux qui la pratiquent le savent, une courte sieste après le déjeuner a pour effet de rebooster votre productivité: plus de tonus, de lucidité... Sans compter les effets particulièrement favorables du «rêve éveillé» sur le surgissement des idées! Ni une ni deux, un dirigeant du sud de la France a instauré cette «médecine douce» au sein de son équipe.

VOYAGE D'INSPIRATION

Chez Leroy-Merlin, des cadres de différents départements organisent ensemble un «voyage d'inspiration» dont ils choisissent le thème (par ex.: New Worlds of Work, Innovation service, etc.). Ils visitent ainsi, à Barcelone par exemple, des commerces ou entreprises, mais aussi des organisations, services publics etc. De retour de voyage, ils se réunissent pour imaginer et mettre en oeuvre une série d'innovations, inspirées de ce qu'ils ont vu.

POSTURE 6: JEU, HUMOUR

JOUER A TRAVAILLER

*« Le jeu, c'est tout ce qu'on
fait sans y être obligé. »*

Mark Twain

LE FOU DU ROI

Pour sa rencontre annuelle, une entreprise a engagé un duo de comédiens qui ont « mis en boîte »... la boîte, son fonctionnement, ses dirigeants. Un exercice périlleux, mais salutaire quand il est réalisé avec talent - comme cela a été le cas.

SOUS LE BON MOT, LA BONNE IDÉE

Le dirigeant d'une fabrique de meubles s'était fait construire une maison de campagne en bois, simple, moderne et fonctionnelle. En la visitant, un ami lui dit, moqueur: « Mais c'est un grand meuble ! » Tilt! Notre dirigeant voit là une opportunité. Il reconvertit la moitié de sa surface de production et la consacre à ces « maisons-meubles », qu'il vend comme des petits pains.

UN FOOTBALL DE TABLE GÉANT

Quatre joueurs de chaque côté! C'est bien sûr plus cher qu'un modèle habituel, mais les parties sont autrement plus endiablées. Une belle manière de se « lâcher » entre collègues, et de libérer ainsi les énergies accumulées...

METTRE EN JEU LES ENJEUX

Un grand jeu de stratégie pour visualiser les objectifs, l'environnement, les ennemis et les alliés de l'entreprise. Voilà un excellent moyen de mettre en scène les enjeux... et les scénarios possibles! De nombreuses sociétés proposent des «serious games».

DITES-LE AVEC DES PLAYMOBIL[®]

Une société de design de services utilise des Playmobil[®] avec ses clients pour imaginer, et matérialiser, des idées de nouveaux services. Cette mise en scène permet de visualiser les relations entre les acteurs du service, et d'en jouer avec beaucoup de souplesse.
(Originn)

POSTURE 7: VALORISATION

DONNER DE LA RECONNAISSANCE

Plus que de l'argent, le meilleur
salaire espéré par un travailleur
est la reconnaissance: j'existe et
ce que je fais a de la valeur.

PETITS GESTES, GRANDS EFFETS

« Bravo pour ton intervention à la réunion d'hier. »
« Merci pour mon bureau tout propre, quel bonheur ! » Sheryl Sandberg, COO de Facebook, en plus d'être une excellente manager, laisse régulièrement sur le bureau de ses collaborateurs des petits mots de remerciement ou d'encouragement.

PATRON, J'AI UNE IDÉE!

Quand sa téléphoniste lui a proposé de changer la musique d'attente, ce patron a dit « oui ».

Tout simplement. Résultat: elle est fière d'avoir contribué à améliorer l'accueil client, et les clients eux-mêmes sont enchantés: «Au moins, chez vous, ça change des 4 saisons de Vivaldi!»

LES INNOVACTEURS DU MOIS

A l'entrée du siège parisien de Solvay, un mur entier met chaque mois en valeur les employés, ouvriers, cadres dont les idées « innovantes » ont été retenues... et réalisées. Leurs innovations sont d'ailleurs présentées via d'autres canaux comme le journal interne, etc. Le tout est certes alimenté par un système performant d'« innovation participative ». Mais la reconnaissance accordée par l'entreprise à ses innovateurs est, plus que tout autre stimulus (financier etc.) le plus grand levier qui alimente ce système.