

## Carte n°1 : Créativité & innovation

Dans le monde de l'entreprise, l'innovation est fondamentale pour créer de la valeur et du sens. Notre contexte actuel renforce le besoin d'accorder la stratégie d'entreprise avec la stratégie d'innovation... Et la créativité là-dedans ?

La créativité est le catalyseur du processus d'innovation

« *La personne innove dans le monde réel au moyen de sa créativité* » fait remarquer Luc de La Brabandère<sup>1</sup>. Or il existe souvent une confusion entre les deux termes « innovation » et « créativité ».

Comment les distinguer ?

La créativité représente le processus de génération d'idées. C'est l'imagination et l'inspiration qui nous permettent de créer des idées nouvelles. L'innovation, c'est le processus pour transformer ces idées en inventions, applicables concrètement dans le monde de l'entreprise.

Créativité	Innovation
Art de produire des idées nouvelles <sup>2</sup>	Art de concrétiser les idées = solutions <sup>10</sup>
Rupture Penser à un système neuf Capacité à changer la perception <sup>3</sup>	Adaptation Faire du neuf dans un système Capacité à changer la réalité <sup>11</sup>
Univers du subjectif Le monde de la personne et du sujet <sup>11</sup>	Univers de l'objectif Le monde du réel et de l'objet <sup>11</sup>
Management de la créativité : Gestion de la créativité collective <sup>4</sup>	Management de l'innovation : Gestion de la diffusion de l'invention

Il peut exister un **paradoxe** entre créativité et innovation : on peut être créatif sans être innovant, autrement dit on peut générer des idées nouvelles et pertinentes et être incapable de choisir ou d'agir pour les mettre en place (par exemple, en 1980, Kodak avait déposé les brevets pour la photo numérique, mais n'a pas lancé l'innovation sur le marché).

<sup>1</sup> Luc de Brabandère est philosophe d'entreprise belge, il a co-fondé une agence de communication où les artistes et les consultants travaillent ensemble.

<sup>2</sup> Raison Mark « La dynamique créative »

<sup>3</sup> Wolfe Olwen « J'innove comme on respire »

<sup>4</sup> Bardin Didier « Management de la Créativité en Entreprise »

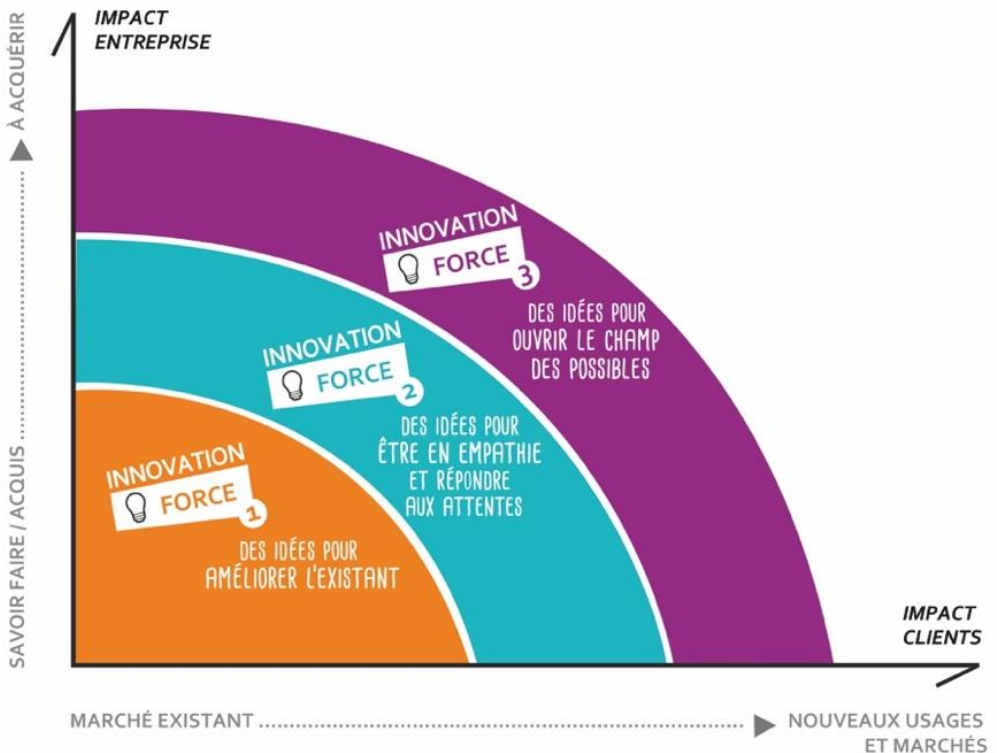
Inversement, on peut être innovant sans être créatif : on adapte des solutions sans changer la perception ou on modernise ou améliore des produits déjà existants.

La créativité est donc primordiale pour catalyser le processus d'innovation, pour l'enrichir, l'ouvrir à de nouvelles approches, pour faire véritablement autrement et se différencier sur son marché.

## Accorder sa créativité à sa stratégie d'innovation

L'innovation répond aux enjeux de développement de l'entreprise : inventer des offres nouvelles (produits ou services) pour atteindre un marché (existant ou nouveau) afin de développer l'activité. Le succès de l'innovation est bien de rencontrer son marché. Dans le cas inverse l'innovation reste une invention.

Pour atteindre ces enjeux, il existe plusieurs façons d'agir pour innover et solliciter la créativité. Je vous propose de décrypter trois grandes



typologies de stratégies autour d'une schéma « cartographie des innovations » que j'ai créé en m'appuyant sur différents travaux<sup>5</sup> et mes expériences professionnelles. En fonction de la stratégie d'innovation engagée, nous allons donc faire appel aux idées, mais à un niveau différent de créativité.

## Innovation force ①

---

*« Aller vers des choses qui marchent et qui sont mieux qu'avant »*

---

L'entreprise innove pour **maintenir un modèle économique efficace**. Les enjeux sont de trouver des nouvelles solutions sans chercher à révolutionner l'existant. Les choix se portent sur des « choses qui marchent » afin d'avoir une prise de risque faible. Les innovations doivent être efficaces à court terme, mais elles sont souvent facilement imitables par la concurrence.

Cette stratégie permet de développer de l'innovation incrémentale, c'est-à-dire basée sur une très faible évolution technologique ou un faible savoir-faire et une amélioration progressive pour le consommateur.

La stratégie de développement est tournée avant tout vers la clientèle existante afin de renforcer des parts de marché. On cherche à séduire davantage et toucher éventuellement une nouvelle cible.

La démarche créative a pour objectif **d'améliorer le produit ou l'offre déjà existants**, pour maintenir ou développer des parts de marché. Nous sommes dans la catégorie de l'amélioration continue : on part de l'existant et on va créer autour de nouvelles solutions d'offres, de services, d'utilisations mais aussi de commercialisation, de stockage, de

<sup>5</sup> Cette cartographie est un travail de synthèse de plusieurs sources : Tim Brown, « L'esprit Design » (p.163), le rapport de Booz & Company, société de consulting en stratégie globale et stratégie d'innovation, la matrice de l'innovation de rupture et incrémentale de Clayton Christensen, qui est l'un des principaux experts mondiaux de la gestion de l'innovation et du changement technologique, inventeur de l'innovation de rupture. J'ai retrouvé plus tard un schéma similaire sur les termes « force 1, 2 et 3 » réalisé par Lina Alami (comment-innov.fr)

production ... Le Lean management<sup>6</sup>, l'excellence opérationnelle, ou le Kaizen<sup>7</sup>.

## Innovation force ②

---

*« Nos clients en rêvaient, nous l'avons fait »*

---

L'entreprise innove **pour répondre à des besoins et des envies du marché**. Elle crée son modèle économique autour du consommateur et lui offre une proposition de valeur qui répond à sa demande ou sa problématique « *Mon innovation sert à ... et répond à la problématique de ...* ».

Cette stratégie encourage **l'innovation pulls**, car il s'agit d'écouter le marché et les client·es : on observe, on décrypte les usages, les attentes pour identifier les problèmes. L'innovation répond totalement à un besoin exprimé par le marché.

On retrouve des entreprises très orientées « client·es », tel que Michel et Augustin qui organise régulièrement des ateliers avec ses consommateurs pour innover ensemble.

La créativité est totalement dans **l'empathie de la cible** : on recherche d'abord à identifier les cibles, les besoins, leurs façons de vivre et on va **imaginer des solutions** pour répondre aux besoins exprimés. La démarche du **design thinking**<sup>9</sup> est une très belle illustration de cette approche créative.

<sup>6</sup> Le terme Lean (de l'anglais lean, « maigre », « sans gras », « dégraissé ») sert à qualifier une méthode de gestion de la production qui se concentre sur la « gestion sans gaspillage », ou « gestion allégée » ou encore gestion « au plus juste » (source Wikipédia).

<sup>7</sup> Voir [page](#) focus Kaizen, [chap 4](#) Boussole rêve réaliste

<sup>8</sup> Innovation pull (tirer) consiste à innover en fonction des besoins identifiés sur le marché : ce sont les attentes des client·es qui « tirent » l'innovation. A l'inverse de l'innovation push (pousser) qui consiste à trouver des débouchés à une invention technologique : on « pousse » une innovation sur le marché sans aucune demande des client·es. C'est l'avancée technologique qui a conquis.

<sup>9</sup> Voir [page](#) Focus *Design Thinking*, [chap2](#), [carte 2](#)

## Innovation force ③

---

« Si j'avais demandé à mes clients ce qu'ils voulaient, ils m'auraient dit un cheval qui va plus vite » Henri Ford

---

L'entreprise innove pour **anticiper les besoins futurs et être en rupture avec le modèle existant**. Il s'agit d'imaginer les usages futurs afin d'être précurseur sur le marché en sortant un produit qui répond à un besoin qui n'est pas encore exprimé et casser les codes du marché. Par exemple : l'Ipod par Apple

L'entreprise cherche des innovations avec une grande valeur ajoutée (technologique, marketing, usage, etc.). Elle s'appuie sur une activité « Recherche & Développement » dynamique pour inventer, chercher de nouveaux brevets, faire de la prospective. La technologie est un moteur de l'innovation, mais pas forcément avec les mêmes registres. Voici trois concepts de technologies : les hautes technologies de pointe, *high tech*, représentent historiquement l'innovation technologique, ensuite les technologies vertes, *Green Tech*, visent à développer des technologies de pointe pour améliorer et préserver l'environnement et l'humain, et enfin, la basse technologie, *Low Tech*, pour trouver des innovations frugales<sup>10</sup> et simples.

Cette stratégie encourage des innovations dites « révolutionnaires ». Plusieurs termes sont cités : **l'innovation de rupture**, l'innovation radicale...

La créativité est primordiale dans cette stratégie pour casser le paradigme existant : « **changer sa façon de voir le monde** »<sup>11</sup>. En phase d'exploration, il s'agit de décrypter et observer les « signaux faibles », de questionner le sujet. En phase d'idéation, on imagine des choses qui n'ont encore jamais existé ou on associe des choses totalement à priori opposées, par exemple.

<sup>10</sup> L'innovation frugale est une démarche consistant à répondre à un besoin de la manière la plus simple et efficace possible en utilisant un minimum de moyens. Elle est souvent résumée par le fait de fournir des solutions de qualité à bas coût ou d'innover mieux avec moins (source Wikipédia)

<sup>11</sup> Un paradigme est la représentation, la vision du monde, un modèle, un courant de pensées, un point de vue. Pour en savoir plus : Conférence Luc de la Brabandère : [http://www.dailymotion.com/video/xmxzt8\\_creativite-luc-de-brabandere\\_webcam#%2EUaaGkpx3CMQ](http://www.dailymotion.com/video/xmxzt8_creativite-luc-de-brabandere_webcam#%2EUaaGkpx3CMQ)

En résumé, la créativité s'accorde en fonction de la stratégie d'innovation choisie et ses enjeux identifiés :

- force 1 : des idées pour améliorer l'offre existante et garder l'activité existante
- force 2 : des idées pour être en empathie, répondre aux attentes pour développer l'activité existante.
- force 3 : des idées pour ouvrir le champ des possibles et imaginer des activités radicalement nouvelles.



## La stratégie Océan Bleu<sup>12</sup>

Voici une stratégie d'innovation qui illustre l'innovation force ③ et que j'affectionne. Elle prône l'ouverture d'esprit afin de chercher de nouveaux marchés que l'on ne voyait pas avec nos croyances limitantes (par exemple : le Cirque du Soleil a révolutionné le concept du cirque en enlevant les spectacles avec des animaux et ajoutant davantage de spectacles théâtralisés et d'émotions).

Pour générer une croissance rentable, l'entreprise qui se trouve dans un environnement concurrentiel saturé, où les produits se ressemblent de plus en plus et où la guerre des prix fait rage, doit s'affranchir des contraintes de son marché. Et, pour sortir de l'« Océan Rouge » de la lutte acharnée de la concurrence, elle va devoir effectuer un saut de valeur, véritable déplacement stratégique qui aboutira à la création d'un espace de marché entièrement nouveau, un « Océan Bleu ». Il s'agit de transformer son modèle économique en réfléchissant à des questions

que l'on ne se pose jamais dans une réflexion classique, par exemple : *« Pourquoi vos non-client-es ne viennent pas chez vous, que cherchent-ils que vous ne pouvez leur apporter ? » « Pourquoi changeraient-ils leurs habitudes ? ».*

Voici l'un des tableaux d'analyse, issu de la Stratégie Océan Bleu

que j'utilise souvent pour aller plus loin dans les idées. Face à un sujet ou une problématique, vous cherchez des idées autour de quatre actions clés : Que peut-on Exclure ? que peut-on Renforcer ?, que peut-on Créer ou que peut-on Atténuer ?



<sup>12</sup> Kim W. Chan & Mauborgne Renée « Stratégie Océan Bleu : « Comment créer de nouveaux espaces stratégiques »