

Comment être

Elle est devenue un enjeu majeur de la bataille que se livrent toutes les entreprises. Si la créativité ne se commande pas, elle peut s'organiser. Vingt pages de conseils pour déborder d'idées.

Pourquoi des hommes peints en bleu ont-ils un jour défilé à moitié nus dans les couloirs des 3 Suisses ? Quel est le rapport entre une manivelle et le lancement d'un nouveau parfum ? En quoi une citrouille peut-elle accroître la productivité de Legrand ? Bienvenue dans le monde débridé de la créativité ! Et dans un univers bien plus sérieux qu'il n'y paraît. Les méthodes destinées à booster l'imagination ont souvent l'air extravagantes, mais elles ne sont pas réservées aux stars du design ou aux petits génies de la pub. Au contraire, le sujet concerne tout le monde : responsable marketing d'un grand groupe, manager d'une équipe de caristes dans un «hub» logistique, patron de SSII... Tout cadre doit avoir des idées pour améliorer ses produits ou son organisation et, pour finir, ses résultats.

«C'est du manque de créativité que meurt l'entreprise, explique Brice Chalmel, créateur d'Act One, cabinet spécialisé dans l'innovation. Seules survivent celles qui savent se réinventer en permanence.» En période de crise, l'innovation est plus que jamais le nerf de la guerre économique... et même un enjeu stratégique, à l'heure où la capacité d'invention de nos entreprises n'est pas au mieux : le nombre de brevets déposés à l'Inpi baisse régulièrement (17 351 en 2000, 16 858 en 2003).

«Ayez des idées ! Soyez inventif !» vous n'échapperez donc pas à ces mots d'ordre. Pour mesurer votre capacité à relever le défi, frottez-vous à notre test de la page 56. Vos résultats sont un peu décevants ? Pas de panique ! L'imagination, ça se travaille. Bien sûr, pour trouver de nouveaux concepts et bousculer les marchés, il ne suffit pas de s'y coller le mardi, entre midi et deux, et d'appuyer sur un bouton... Le processus créatif est complexe. L'alchimie qui donne naissance à une nouvelle idée, subtile. Les scientifiques n'en connaissent d'ailleurs pas tous les secrets (lire l'interview page 39).

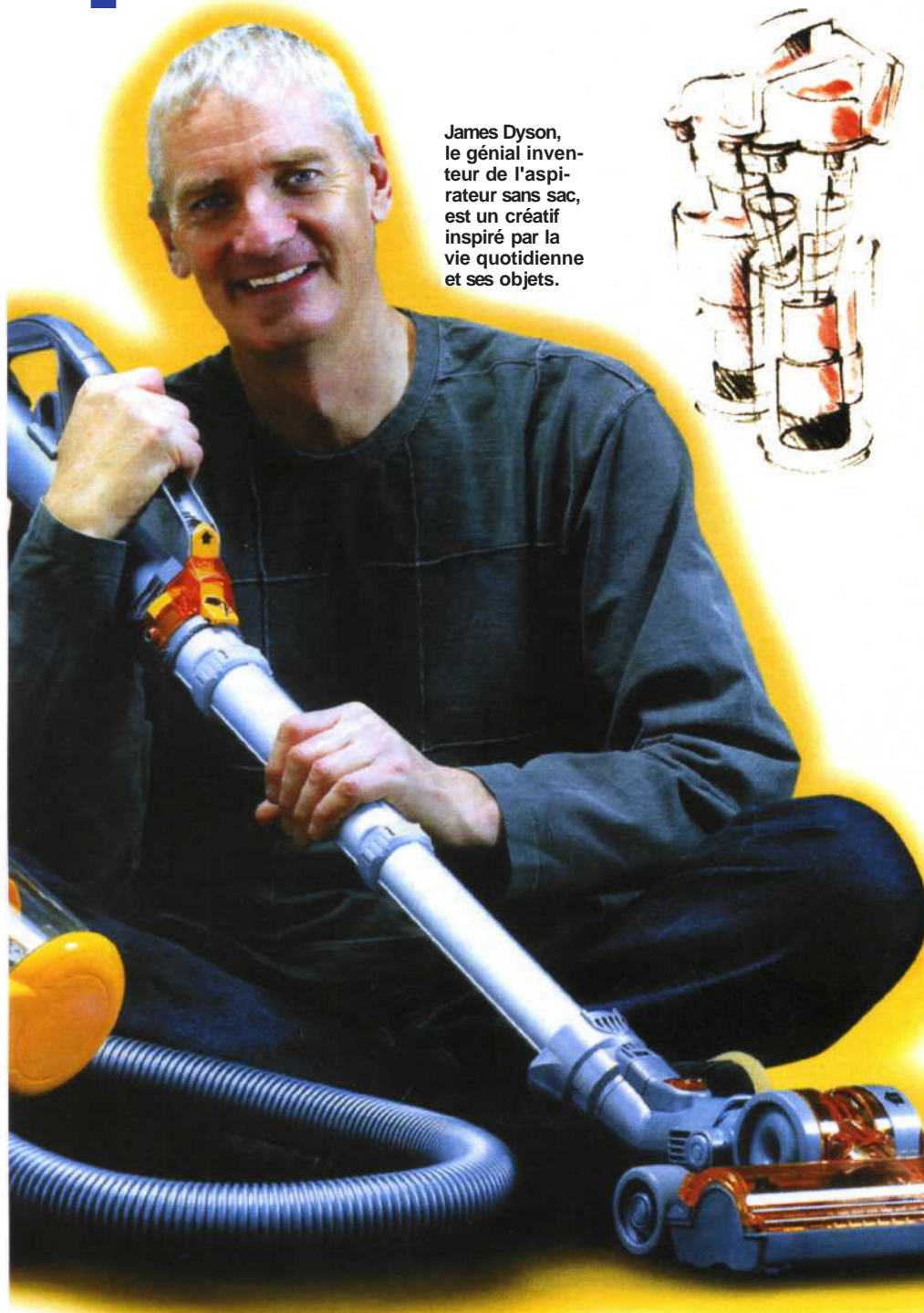
Habituez votre cerveau à raisonner différemment

Mais, et c'est la bonne nouvelle de ce dossier, tout le monde peut améliorer sa capacité à phosphorer. En quelques exercices simples (lire page 54), vous obligerez votre cerveau à renoncer à ses raisonnements habituels. Ces méthodes sont utiles quel que soit votre job : c'est souvent comme cela que s'entraînent les dirigeants très innovants. A partir de là, ils peuvent mettre en œuvre des techniques plus sophistiquées. Dix grands managers ont ainsi accepté de nous révéler leurs ficelles. Des patrons dont l'inventivité n'est plus à démontrer. Philippe Joffard, PDG de Lafuma. Roland Moreno et Philippe Starck, que l'on ••

Dossier coordonné par Charles-Emmanuel Haquet, avec Julien Bouyssou, Morgane Miel, Léo Pajon et Clémentine Hugot



plus créatif



James Dyson, le génial inventeur de l'aspirateur sans sac, est un créatif inspiré par la vie quotidienne et ses objets.



Sommaire

- ▶ **P. 42 Les secrets des managers**
Mais où trouvent-ils leurs idées ? Des patrons livrent leurs sources.
- ▶ **P. 48 Les pratiques des entreprises**
L'Oréal, Uрго, Heineken... Comment les boîtes stimulent leurs salariés.
- ▶ **P. 54 Les exercices à faire soi-même**
Une gymnastique simple et efficace pour revivifier ses neurones.
- ▶ **P. 56 Le test**
Inhibé ? Survolté ? 40 questions pour mesurer votre puissance créative.



Chez Aubade, leçon numéro 1 : savoir écouter ses collaborateurs

•• ne présente plus... Tous utilisent des techniques affûtées - et très personnelles - pour réinventer leur business en permanence. Citons encore Ann-Charlotte Pasquier. Leçon numéro 1, pour la dirigeante d'Aubade : savoir écouter et mettre en confiance ses collaborateurs. Facile à dire... Encore faut-il instaurer un climat propice. Notre «boîte à outils» (page 52) vous y aidera. Les méthodes présentées vous permettront de faire remonter un maximum d'idées de vos équipes. Là encore, chacun peut se les approprier sans effort. Nul besoin, par exemple, de suivre une formation pour appliquer l'efficacité et ludique technique du «brainwriting». Quelle que soit la recette, le principe est le même, explique Guy Aznar, l'un des gourous français de la créativité : «Ne jamais tuer une idée dans l'œuf sous prétexte qu'elle est encore floue. La laisser vivre, sans se laisser tenter par la critique...»

Heineken s'est donné six mois pour se réinventer

Par leur charisme, leur curiosité, nos dix top managers savent entretenir cette énergie inventive. Mais tout le monde n'a pas l'audace d'un James Dyson, l'un des rares industriels à avoir décrété son entreprise «cravata non grata». Accusant l'attribut vestimentaire préféré des cadres d'étrangler toute velléité créative...

Etre un patron créatif, c'est bien. Mais tous les Steve Jobs du monde ne pourraient rien faire sans leurs troupes. Derrière le leader, c'est l'entreprise au complet qui doit allumer cette fameuse flamme inventive. Certaines ont mis en œuvre des organisations exemplaires. Vous en découvrirez dix, de la TPE de quatre salariés à la multinationale, choisies pour l'authenticité de leurs démarches (page 48). Certaines surfent sur la vague de «l'innovation partici-

pative», telles Urgo ou Solvay : chacun est invité à apporter sa pierre - ou plutôt son Post-it - à l'édifice. D'autres misent sur des cocktails plus originaux, comme Sofrapain, fabricant de pains congelés, qui mêle shiatsu et techniques de rêve éveillé. Plus rares, les «commandos créatifs» façon Brasseries Heineken : quatre groupes de travail sont chargés de «réinventer l'entreprise». Six mois de gamberge qui s'achèveront, en mai prochain, par un grand oral devant le comité de direction !

Qu'ils sollicitent l'ensemble des collaborateurs ou quelques heureux élus, ces programmes respectent tous une

SEPT PRODUITS GÉNIAUX NÉS



1 L'ARBRE MAGIQUE

Des milliers de randonneurs s'étaient proménés comme lui dans les sapins. Mais Julius Sammann, chimiste, réfléchissait à l'élaboration de nouvelles fragrances. Résultat : le célèbre petit sapin désodorisant qu'on suspend au bout du rétroviseur.

2 LE FASTSKIN

Efficace, la recherche par analogie ! Pour mettre au point son dernier maillot de bain hydrodynamique, Speedo s'est inspiré des denticules qui hérissent la peau du requin.

3 LE SCOTCH-BRITE

D'où vient la fameuse pellicule verte qui récuré ? D'une idée, lancée par un ingénieur de 3M : transposer une technique industrielle d'abrasifs (type papier de verre), que le groupe commercialisait déjà auprès des garagistes.

4 TIPP-EX

La formule magique du Tipp-Ex ? Une secrétaire allemande agacée par les fautes de frappe, une passion pour la

peinture et l'aide d'un chimiste. Une bande de papier enduite de peinture blanche a servi de point de départ.

5 LE TETRA PAK

C'est en regardant sa femme remplir des boyaux de chair à saucisse que le Dr Rausing a inventé ce mode de conditionnement

6 LE VELCRO

la nature fait parfois bien les choses. En arrachant les coquilles de chardon retenues sur ses vêtements, Georges de Mestral a eu l'idée de reproduire les crochets de la plante sur une surface de velours. La bande Velcro était née. L'idée partira même sur la Lune...

7 LES LINGETTES

C'est en voyant un infirmier nettoyer le sol avec un tissu fixé au bout d'un balai qu'un ingénieur de la société japonaise Kao a eu l'idée de créer la lingette aseptisée. Un concept repris notamment par Procter & Gamble pour ses lingettes Swiffer.

règle d'airain : il faut que l'innovation soit réellement voulue par les directions générales. Dirigeant de Kaos Consulting, société de conseil en innovation, Ivan Gavriloff sent souvent chez ses clients une réticence à l'idée d'organiser des remue-méninges en interne... «L'émergence de nouvelles idées perturbe l'organisation, commente-t-il. D'abord, les trouvailles vont avoir des implications commerciales, logistiques et financières. Ensuite, elles risquent de bouleverser les habitudes. Tout cela fait peur. » Pour comprendre cette défiance, un petit retour en arrière s'impose. Années

PRESQUE PAR ACCIDENT



soixante-dix, les «kids de la créativité» débarquent dans les entreprises françaises, bardés d'outils redoutables : le brainstorming, inventé par un certain Osborn, ou encore le CPS («Creative Problem Solving»), une méthode de résolution de problèmes. Les deux suivent un processus identique. D'abord, on encourage les participants à sortir du cadre. C'est la phase de «divergence» : on s'évade pour trouver des idées nouvelles, même fantaisistes. Ensuite, on les retranspose dans la réalité. «A cette époque, dans les séminaires, on savait très bien "diverger", raconte Olwen Wolfe, consultante américaine

installée en France. Mais on oubliait souvent de "converger" après...» Les financiers, qui prennent le pouvoir dans les états-majors dans les années 1980, s'en sont chargés, mettant fin à cette période débridée. Mais il flotte toujours, dans l'inconscient des dirigeants, une défiance vis-à-vis de ces techniques créatives, bien qu'elles aient beaucoup évolué depuis.

L'imagination serait-elle donc encore, dans les entreprises françaises, la «folle du logis», pour reprendre l'expression du philosophe Malebranche ? Michel Marchisseau, ingénieur chez Valeo, et Guillaume Roland, chef de projet chez Peugeot, ne sont pas loin de le penser (lire page 40). Pour ces Géo Trouvetou, l'entreprise tolère l'innovation... jusqu'à un certain point !

Attention aux idées gadgets déconnectées de la réalité !

Tout est évidemment question de culture. «Avant d'intervenir chez un client, je m'assure que l'organisation est suffisamment souple pour que les idées aient une chance d'y circuler, note Martine Compagnon, consultante en créativité. Ce qui n'est pas toujours le cas. Parfois, le manager n'a aucun pouvoir. La petite bulle de créativité que nous allons insuffler dans son service ne pourra pas grandir, elle sera enkystée dans l'organisation. Ça ne sert donc pas à grand-chose...»

Sociologue au Cnam, Marc Giget connaît bien ce syndrome. «J'en ai vu beaucoup, des "dream team" nommées en grande pompe par la direction générale avant d'être placardisées dans des Algeco, à côté du parking. Ils rendent des préconisations déconnectées de la réalité, que des consultants en conduite du changement payés une fortune mettront deux ans à appliquer en interne.» Pour ce chercheur, qui dirige aussi un cabinet d'innovation, Euroconsult, une idée ne vaut que parce qu'elle est portée et défendue par son promoteur. Et c'est bien là la difficulté. Car il faut que le salarié ait envie de sortir du bois. «Pourquoi la donnerait-il à son chef de service, alors que ce dernier va peut-être se l'approprier ou, pis, la tourner en dérision ? Regardez ••

«Une alchimie qui mobilise diverses qualités»

Todd Lubart, professeur en psychologie à l'université de Paris V-Descartes et auteur de «Psychologie de la créativité» (Armand Colin), fait le point sur cette «science humaine» récente.

MANAGEMENT : Où en est-on des recherches sur la créativité ?

TODD LUBART : C'est un champ d'investigation très jeune ! Les premiers travaux datent des années cinquante. Le processus créatif est encore mal connu. Quand faut-il évaluer la pertinence d'une idée ? A sa naissance ? Lorsqu'elle est aboutie ? J'ai un jour demandé à une centaine d'étudiants de «raconter une histoire». Les plus créatifs étaient ceux qui changeaient de direction dès qu'ils sentaient que leur idée s'essouffait.

MANAGEMENT : Dans les séminaires, on recommande pourtant de différer le jugement !

TODD LUBART : Ce qui prouve bien qu'il faut prendre de la distance avec ces techniques. Non qu'elles soient mauvaises, mais elles restent très empiriques. Et surtout, elles ne sollicitent que certains aspects de la créativité. Le brainstorming, par exemple, stimule la pensée divergente. D'autres techniques font plutôt travailler l'analogie. A mon sens, il n'existe pas de méthode d'entraînement universelle.

MANAGEMENT : Finalement, c'est quoi, être créatif ?

TODD LUBART : C'est une alchimie subtile, qui mobilise plusieurs qualités : persévérance, motivation, capacité à prendre des risques... Sans oublier l'environnement social et le temps dont on dispose pour innover. Les émotions semblent aussi jouer un rôle clé. Nous menons des expérimentations dans cette direction.

Todd Lubart enseigne à Paris-V.



Une enveloppe de 500 euros pour les cadres prolifiques de Renault

•• Microsoft : chaque année, aux Etats-Unis, plusieurs centaines de cadres démissionnent pour monter leur propre boîte. C'est la preuve qu'ils ont gardé les bonnes idées pour eux... »

La solution ? Donner une vision claire de sa stratégie à ses troupes et «ne pas oublier de valoriser l'initiative de chacun», recommande Antoine Héron, chef du service initiative et créativité chez Renault. Tous les ans, ce cadre rattaché à la DRH orchestre la «fête des idées», qui récompense les cent meilleurs innovateurs maison. Des diplômes sont remis aux lauréats, personnellement félicités par Louis Schweitzer... qui n'oublie pas, au passage, de les récompenser en leur glissant quelques espèces sonnantes et trébuchantes : 500 euros annuels pour les contributeurs les plus prolifiques.

Des grandes écoles ont mis la créativité à leur programme

Faut-il toujours mettre la main au portefeuille ? Il y a débat. Certains dirigeants s'y refusent, arguant que les salariés doivent se sentir fiers de bâtir l'entreprise de demain... et que c'est d'ailleurs l'une de leurs missions. Thierry Rogeon, DRH des Brasseries Heineken, a exclu d'emblée l'attribution de primes, car «l'objectif n'est pas de valoriser les salariés, mais d'initier une démarche d'implication solidaire». A l'inverse, les dirigeants de Cezus, petite filiale de Framatome, n'hésitent pas à envoyer des catalogues de cadeaux au domicile des opérateurs, pour que leurs rejets les poussent à se bousculer un peu les neurones. A la clé, un appareil photo numérique... ou une tondeuse ultraperfectionnée (page 49). Allez papa, au boulot !

Récompenser la créativité, très bien. Mais ceux qui n'aiment pas distribuer les carottes peuvent leur pré-

Les Géo Trouvetou brimés dans leurs entreprises...

Minuit passé. Dans le secret de son «garage», une chambrette où sont affichés quelques dessins techniques, Michel Marchisseau figole le croquis d'un moteur révolutionnaire, peu gourmand en carburant, dont le prototype a déjà reçu le prix du troisième millénaire au concours Lépine. Ce même homme se rendra le lendemain matin chez Valeo et deviendra le chef de projet consciencieux - et pas trop créatif - qu'on lui demande d'être. Ingénieur ordonné le jour et inventeur débridé la nuit : Michel Marchisseau assume d'autant mieux sa schizophrénie qu'il tient à garder son poste... «L'inventivité n'est pas la qualité qu'on recherche le plus chez un manager, estime-t-il. D'abord, il y a le risque de passer pour un savant fou. On peut aussi estimer que vous

êtes un solitaire qui n'a pas les épaules pour gérer une équipe.» Guillaume Roland, inventeur d'un chariot multitransport (à mi-chemin entre la brouette et le diable), tient le même discours. Entré depuis peu comme chef de projet chez Peugeot, il évite de faire des propositions trop audacieuses : il s'est rendu compte qu'on le laissait être inventif... tant que

ses inventions restaient sans suite. «Si les innovations que vous proposez ne révolutionnent pas la boîte, pas de problème, mais dès que vous nagez à contre-courant, vous faites peur à la hiérarchie.» Le salut pour ces cadres hors norme ? Créer leur propre structure. C'est l'avis de Michel Marchisseau, qui aimerait être son propre patron d'ici trois à cinq ans.



Inventeur d'un moteur révolutionnaire chez lui, Michel Marchisseau est un ingénieur sage chez Valeo.

féder... le bâton. «Certains DRH introduisent désormais ce critère dans l'évaluation de leurs cadres, opine Jean-François Maréchal, consultant. Le candidat sait-il sortir des sentiers battus ? Prend-il des risques ? Hésite-t-il à remettre en question ses méthodes de travail en vue de les améliorer ?» Gare aux cols blancs qui manquent d'inspiration ! «Un commercial, même dans un secteur très technique, doit aujourd'hui être créatif, rapporte Claire Lecomte, consultante chez Humblot-Grant Alexander. Car on ne lui demandera plus uniquement de vendre son produit, mais aussi du service après-vente, de la formation, du financement... Pour chacun de ses clients, il devra être suffisamment imaginatif afin de bâtir une solution sur mesure.»

Certaines grandes écoles ont senti la tendance. L'ESC Amiens a, par exemple, introduit la créativité dans sa politique pédagogique. En première année, les étudiants travaillent, durant une semaine, avec des artistes (plasticiens, enlumineurs) pour s'ouvrir l'esprit. En deuxième année, ils peuvent opter pour un programme complet comprenant des exercices de sophrologie et l'élaboration d'affiches sur le thème de «l'imaginaire au travail». «Nous voulons les mettre dans une logique de questionnement, explique Roger Davis, directeur délégué de l'établissement. Ils doivent savoir abandonner leurs certitudes, se remettre constamment en question.» Des qualités susceptibles en effet de leur servir dans leur carrière... •

Charles-Emmanuel Haquet

10 entreprises qui savent se creuser la tête

De Renault à Urgo en passant par L'Oréal, la créativité est de plus en plus organisée. Relaxation, travail en groupe, panel d'experts... Dix sociétés nous ont dévoilé leurs recettes.

Depuis un an et demi, les méninges carburent dur à la Société générale. La banque a en effet lancé un vaste projet, destiné à aiguillonner la créativité de ses 80 000 salariés. «Nous avons déjà récolté plus de 400 idées, assure Véronique Chance-Fournier, directrice de l'innovation, lit les employés en back-office, d'habitude plutôt réservés, s'impliquent autant que les commerciaux.»

«L'imagination au pouvoir !» Le slogan fait des adeptes dans les entreprises. Il faut dire que celles-ci y trouvent leur compte. Chez Renault, le programme d'innovation participative mis en place dans les usines rapporterait, selon le constructeur, 1 000 euros par an et par salarié, «Les entreprises ont compris que, pour être efficaces, ces politiques devaient être développées sur le long terme», poursuit Didier Bardin, directeur d'Egide Développement et consultant spécialisé en créativité. A Intermarché, les 35 salariés invités à gamberger sur le nouveau programme de promotions du distributeur ne se limitent pas à des brainstormings ponctuels. «Ils nourrissent la boîte à idées régulièrement, via un site internet créé à cet effet», explique Brice Challamel, directeur d'Act One chargé du projet. En tout cas, fini la frilosité ! De la

sophrologie au rêve éveillé, les dix sociétés sélectionnées par Management rivalisent d'originalité. Pour récolter les idées, le mieux est de miser sur la détente, comme chez le glacier américain Ben et Jerry's, où un commando baptisé Joy Gang se charge d'instiller de la bonne humeur dans les rangs. «La créativité est un jeu, dont on doit d'ailleurs respecter les règles», résume Brice Challamel. Notamment celle de la récompense, en cas d'idée géniale. Sur ce point, à chacun sa religion ; primes, cadeaux ou... simple remerciement. Une promotion contre une innovation, une idée pleine d'avenir ? J. B.

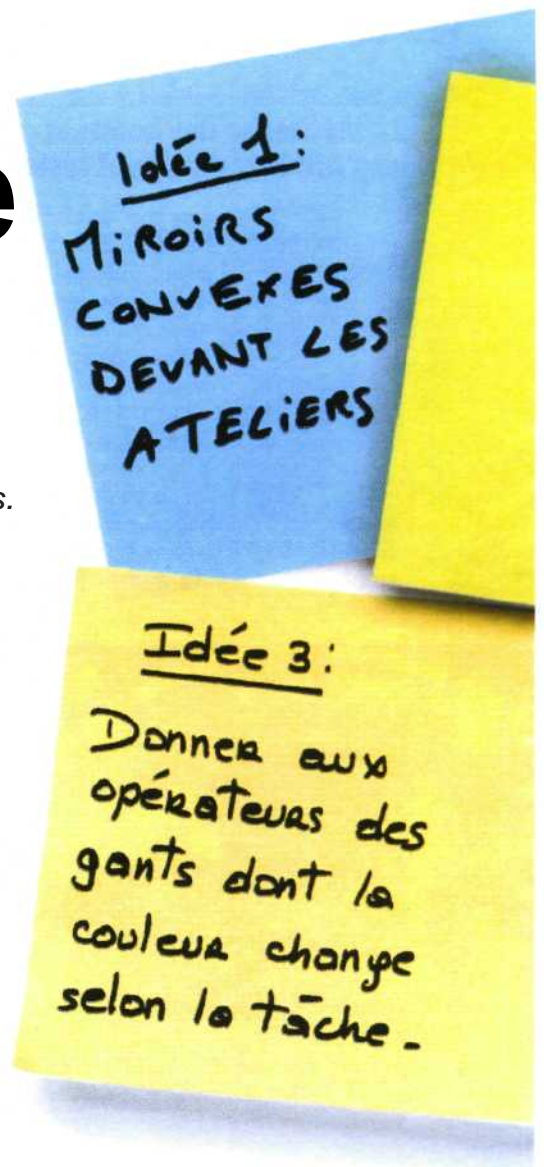
HEINEKEN

Le brasseur fait vibrer la fibre artistique de ses cadres

Quel est le rapport entre une bonne mousse et un tableau de Picasso ? «Il est tout trouvé, sourit Thierry Rogeon, DRH des Brasseries Heineken en France. Nous voulions faire plancher nos cadres sur notre avenir de brasseur. Mais pour dénicher de nouvelles idées, il fallait casser les habitudes. Nous nous sommes tous retrouvés dans un musée d'art moderne, devant les toiles du maître andalou...» Très vite, les 50 «piliers» choisis par la

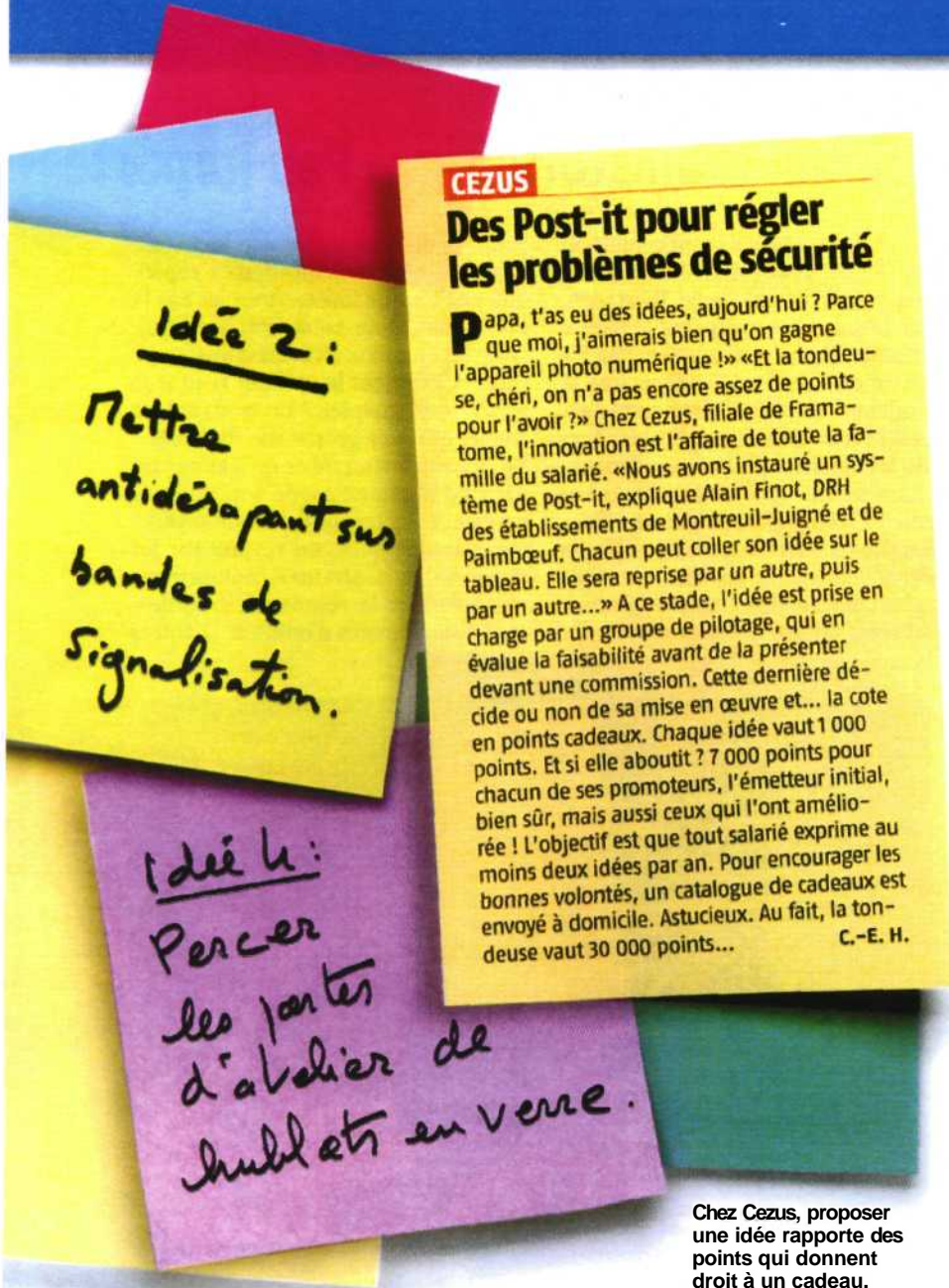
direction générale pour réinventer Heineken se rendent compte que ce «séminaire créatif»

Les cols blancs de Heineken sont invités à dessiner leurs projets.



n'a rien de récréatif. Objectif : travailler en atelier sur des problématiques marketing et commerciales. Exemple : comment rendre plus attractif le rayon bières des grandes surfaces ? «Prenez des feutres et dessinez-moi le linéaire idéal», demande l'un des consultants en créativité qui anime la séance. Les cols blancs de Heineken esquissent quelques lignes, puis s'enhardissent. Un trait jaune jaillit d'une feuille. «C'est une lumière, chaude, qui donne envie aux clients d'aller dans le rayon», explique son auteur. Un autre dessine un espace





CEZUS

Des Post-it pour régler les problèmes de sécurité

Papa, t'as eu des idées, aujourd'hui ? Parce que moi, j'aimerais bien qu'on gagne l'appareil photo numérique !» «Et la tondeuse, chéri, on n'a pas encore assez de points pour l'avoir ?» Chez Cezus, filiale de Framatome, l'innovation est l'affaire de toute la famille du salarié. «Nous avons instauré un système de Post-it, explique Alain Finot, DRH des établissements de Montreuil-Juigné et de Paimbœuf. Chacun peut coller son idée sur le tableau. Elle sera reprise par un autre, puis par un autre...» A ce stade, l'idée est prise en charge par un groupe de pilotage, qui en évalue la faisabilité avant de la présenter devant une commission. Cette dernière décide ou non de sa mise en œuvre et... la cote en points cadeaux. Chaque idée vaut 1 000 points. Et si elle aboutit ? 7 000 points pour chacun de ses promoteurs, l'émetteur initial, bien sûr, mais aussi ceux qui l'ont améliorée ! L'objectif est que tout salarié exprime au moins deux idées par an. Pour encourager les bonnes volontés, un catalogue de cadeaux est envoyé à domicile. Astucieux. Au fait, la tondeuse vaut 30 000 points... C.-E. H.

Chez Cezus, proposer une idée rapporte des points qui donnent droit à un cadeau.

circulaire, très coloré. «Il faudrait créer un espace clos, avec des ateliers de dégustation qui montrent toutes les subtilités de la bière, ses différents goûts.» Très vite, la séance s'emballe. On évoque «la présence d'un caviste, comme au rayon vins», on veut faire goûter le houblon aux consommateurs, faire intervenir des clowns, des moines, ouvrir des fontaines à bière, décorer le rayon avec des vitraux, des branches de châtaignier...

Que deviendront ces idées ? Il y a trois ans, les Brasseries Heineken avaient créé des groupes transversaux,

chargés de travailler sur des thématiques stratégiques (concurrence, impact des nouvelles technologies sur le business). Mais les urgences du quotidien avaient eu raison de ces belles intentions. Cette fois, ce sera différent, foi de brasseur. «Nous avons proposé aux participants d'aller plus loin, explique Thierry Rogeon. De véritables plans d'action ont été bâtis, avec budget, délais... Régulièrement, les équipes se réunissent pour faire vivre les idées esquissées lors du séminaire. Sont-elles rétribuées ? «Non, répond le DRH. L'objectif, c'est d'insuffler un vent de

changement dans l'entreprise. Ce n'est pas la rémunération qui motive les participants, mais la fierté de participer à cette révolution douce.» Remise des copies en mai prochain, devant le comité de direction au grand complet. Il va falloir gérer la pression. C.-E. H.

BOUYGUES TÉLÉCOM

Des scénarios catastrophes font émerger les idées

Un bon café, des croissants et quelques feuilles de papier, rien de tel pour réveiller son imagination qu'un petit déjeuner créatif version Bouygues Télécom ! L'initiative, lancée en mai dernier, revient au service innovation du groupe - quatre personnes rattachées à la direction stratégique. L'idée ? Rassembler chaque mois une dizaine de salariés de l'entreprise sur le thème du moment. «Par exemple, nous avons récemment réuni plusieurs membres du service i-mode

(voir aussi page 14), raconte Emmanuelle Schmidt, chef de projet innovation. Il s'agissait de trouver des idées pour féminiser cette offre boudeée par les femmes.» La méthode utilisée ? Celle du scénario catastrophe. «On a imaginé ce qu'il faudrait inventer pour que les femmes n'aient aucune envie de venir vers l'i-mode - rajouter plus de foot, plus de voiture... - puis nous avons pris le contre-pied exact de chaque idée, explique Emmanuelle Schmidt. Nous utilisons aussi d'autres méthodes : analogies, reformulation, etc. (lire l'encadré page 52).» Pour participer à ces réunions, il suffit d'être volontaire. «Mais nous essayons de composer des groupes hétéroclites en mélangeant les sexes, les âges et les spécialités», précise-t-elle. Chaque session se termine par la mise au point d'un plan d'action, confié à un porteur de projet. S'il le mène à bien, il pourra même le présenter au Forum de l'innovation, organisé chaque année en interne pour sensibiliser les salariés à la créativité. « L'année ••



Les sessions de créativité commencent par un petit déjeuner.

Shiatsu, voyage onirique, brainstorming... Peu importe

••dernière, nous avons évoqué une trouvaille du service informatique : un intranet juridique, qui permet d'éditer rapidement des contrats à destination des prestataires.» M. M.

SOFRAPAIN

Massage et détente pour libérer les neurones

Les managers de Sofrapain (pains précuits surgelés) auraient adoré ça : voir les huiles de leur comité de direction, les yeux bandés, en train de deviner des objets en les palpant. Entrée en matière originale pour une session de créativité hors du commun menée par Géraldine Lemoine, consultante en créativité, chez l'industriel lyonnais. Au programme : sophrologie et massages shiatsu. Visualiser sa respiration en rond ou en carré ou s'aplatir sur une chaise de massage, quel rapport avec la créativité ? «Se détendre permet

aux neurones de fonctionner plus librement», assure la consultante. Quelques heures plus tard, les mêmes dirigeants qui l'écoutaient avec suspicion ont laissé aller leur imagination sur une fresque, pinceau à la main, au rythme du «Boléro» de Ravel. «Je voulais leur montrer l'importance des sensations dans l'émergence de nouvelles idées», conclut la consultante. Apparemment, elle a convaincu : des séances de créativité devraient être organisées au sein des équipes. Histoire que chacun mette la main à la pâte. M. M.

taille et d'un poids exceptionnels. Il courut l'offrir au roi, dont il connaissait le goût pour le cucurbitacée. "Fort bien, lui dit le souverain, sers-moi la même tous les matins ou je te coupe la tête !"» C'est en ces termes déroutants que la consultante Martine Compagnon s'est adressée à la quinzaine d'ingénieurs et de techniciens du bureau d'études du fabricant de matériel électrique Le-grand. « Ces experts ont surtout affaire à des clients internes, précise-t-elle. Ils doivent leur fournir des solutions dans les plus courts délais. L'année dernière, ils avaient réalisé de bons scores. Du

coup, la direction générale leur a assigné un objectif ambitieux : reproduire ce tour de force... tous les ans !» Pour libérer leur créativité, la consultante les emmène dans un univers onirique. Comment le savetier peut-il se sortir de ce guêpier ? En trouvant un sorcier qui fasse grossir les citrouilles ? En demandant au roi ce qu'il aime tant dans ce légume : est-ce son goût, sa couleur ? Au terme de ce «brainstorming analogique», on revient sur les suggestions. Certaines, notamment «transformer la reine en citrouille», sont abandonnées d'emblée. D'autres



Développer ses sensations : pas désagréable... et plutôt efficace.

LEGRAND

Des projets sont nés d'un simple conte de fées

« Il était une fois, dans un pays lointain, un savetier qui cultivait des légumes. Un jour, l'homme trouva une magnifique citrouille dans son potager, d'une

URGO

Des tables rondes pour créer des pansements

Chez Urgo, le client s'appelle Toto ou Lulu. « Dans notre jargon, les Toto critiquent les idées nouvelles, tandis que les Lulu se signalent par leur imagination débridée », explique Patrick Goudot, directeur de l'innovation chez le spécialiste du pansement. Les Lulu clients sont conviés aux séances de créativité organisées pour réfléchir aux futurs produits, où ils rejoignent les Lulu internes, issus de différents services. Des infirmières se sont ainsi greffées sur la dernière session en date pour imaginer les pansements de demain, « Chaque participant s'est présenté en choisissant, parmi des cartes représentant des objets ou des animaux, celle qui les symbolisait le mieux. » En une demi-journée, la réunion a permis de dégager 24 propositions. « Elles concernent aussi bien le packaging des pansements que la composition des produits ou les services à leur adjoindre, résume Patrick Goudot. Mais seules cinq à six d'entre elles seront commercialisées. » J. B.

L'animateur

Il veille à créer une dynamique de groupe.

L'ingénieur en R & D

Un scientifique choisi pour son imagination débridée.

La cliente

Cette infirmière est une cliente régulière de la marque. Les suggestions d'une utilisatrice sont toujours pertinentes.

le moyen pourvu qu'on ait la solution

fournissent des pistes intéressantes. Le sorcier, c'est le sous-traitant qui ferait gagner un temps précieux. Questionner le roi, c'est aborder le problème sous un angle nouveau : plutôt que de s'engager sur un délai standard pour tous les clients, pourquoi ne pas négocier avec chacun d'eux ? Quelques-uns ont peut-être besoin de réponses à dix jours, là où d'autres peuvent se contenter de trente ? Ce fourmillement d'idées a débouché sur des mesures concrètes. Les temps de cycle ont été réduits de 30%. «Ce séminaire nous a aussi aidés à mieux nous comprendre,

commente Philippe Rongère, responsable du Technocentre de Legrand. Les méthodes, très décalées, ont permis à tout le monde de s'exprimer, experts comme chefs de projet. Nous n'y serions pas parvenus dans un séminaire traditionnel.» C.-E. H.

CPRM

De grosses têtes conviées à phosphorer sur un problème

Ce n'est qu'une PME spécialisée en publicité sur le lieu de vente. Pourtant, ce jour-là, elle a réuni dans ses locaux de la région parisienne une brochette de grosses têtes à faire pâlir un recruteur professionnel. Diplômés de Polytechnique, de grandes écoles de commerce ou titulaires de MBA, ils ont un point commun : leur connaissance pointue d'un secteur (téléphonie, cosmétiques...). Tous sont invités par CPRM pour phosphorer sur le positionnement futur de l'entreprise. Pendant six heures, les cerveaux vont plancher sur le sujet, techniques de créativité à l'appui, sous la conduite de Stéphane Ely, dirigeant du cabinet Elycorp. «J'invite souvent des experts aux réunions de mes clients, indique-t-il. Rien de tel pour aboutir à des idées novatrices.» Surtout quand ils viennent gratuitement... Leur intérêt ? «Ils se constituent un réseau, confrontent leurs analyses à celles d'autres spécialistes, et bénéficient de nos études sur le marché», souligne Stéphane Ely. A la fin de la journée, CPRM est ressorti avec un projet original : développer des solutions télécoms pour permettre au consommateur d'obtenir des infos sur un article (prix, options...) en le pointant avec son téléphone portable. L'idée est déjà dans les tuyaux. M. M.

SOLVAY

Des « innov'acteurs » grands coordinateurs d'idées

Martial Bardin est un homme aux 600 idées par an. Ou du moins, celui par qui elles transitent... Nommé «innov'acteur» sur le site lorrain du groupe chimique Solvay, ce cadre de 28 ans a



La citrouille de Cendrillon se transforme en carrosse. Chez Legrand, celle du savetier fait naître des idées...

pour mission de coordonner les efforts de créativité de ses collègues. «Comme les dix-sept autres innov'acteurs du groupe, j'y consacre environ 20% de mon temps de travail», explique-t-il. D'abord, il détecte les idées postées par les collaborateurs sur l'intranet. «Je mets ensuite en relation l'émetteur de l'idée, le responsable du service qui va la prendre en charge, ainsi que le "sponsor" qui pourra débloquer les crédits pour l'appliquer.» Sur le site de Dombasle, 50 à 60% des salariés proposent régulièrement des idées. Une soixantaine d'entre elles sont exploitées chaque année. J. B.

L'ORÉAL

Une grand-messe permet de recruter les plus innovants

Pour un soir, L'Oréal a investi le palais de Tokyo à Paris. Sur la scène de l'amphithéâtre, des groupes d'étudiants venus de 35 pays se relaient pour défendre leur bébé : leur version marketing des produits Biotherm Homme de demain. Ils rivalisent d'énergie, et pour cause : leur prestation est décryptée par un jury prestigieux, composé, entre autres, de Maurice Lévy, PDG de Publicis, et du big boss de la maison, Lindsay Owen Jones lui-même. «Brandstorm - c'est le nom de l'événement - est un formidable outil de recrutement, précise Jean-Claude Le Grand, directeur corporate du recrutement. Il nous permet d'évaluer le potentiel créatif des candidats face à un cas réel : on n'organise pas le concours Lépine mais une compétition très concrète de marketing !» Chez L'Oréal, on ne badine pas avec l'innovation. «Les finalistes sont issus d'une sélection drastique, nationale puis mondiale», souligne ••



Pour trouver des parfums, des nez pratiquent le rêve éveillé...

•• Jean-Claude Le Grand. Autant dire que L'Oréal ne laissera pas filer les cinq équipes finalistes. Mais ceux qui ne montent pas sur le podium n'ont pas perdu leur temps : ils constituent un vivier dans lequel le groupe, à l'échelle locale, pourra puiser. «Brandstorm nous permet d'embaucher une soixantaine de jeunes dans le monde chaque année, stagiaires compris.» M. M.

IFF

Des senteurs nouvelles issues d'un voyage imaginaire

«Fermez les yeux. Sentez cette odeur. A quoi pensez-vous ? Que ressentez-vous ?» Nous sommes au siège de l'une des plus grosses industries du parfum : IFF (International Flavors & Fragrances). Autour de la table, quelques nez, chargés de moderniser un thème olfactif classique, ancien best of de la maison. Pour les aider, Colette Chambon, consultante en créativité, utilise le rêve éveillé. Après s'être plongés dans leurs sensations, les créateurs doivent récolter dans des magazines toutes les images qui pourraient se rapporter à ce voyage imaginaire, «Nous sommes en 2015, sur une île qui vous évoque cette odeur, continue la consultante. A quoi ressemble ce lieu ? Qui sont ses habitants ? Quelles matières portent-ils ?» Chacun rédige ainsi un petit carnet de voyage. Au final, cinq d'entre eux seront retenus. Cinq concepts, que les parfumeurs devront ensuite transformer en fragrances. M. M.



Imaginer une île et ses odeurs : une technique pour trouver de nouveaux jus.

LES CLES D'UNE REUNION CREATIVE

Une réunion créative, ça ne s'improvise pas. «Les idées nouvelles sont trop souvent cassées en réunion par des phrases comme "On l'a déjà fait" ou "Ça ne va pas être possible"», explique Danielle Guillot, auteur de «Pour des réunions efficaces et dynamiques» (Puits Fleuri), Suspendre son jugement, travailler en confiance : deux conditions indispensables à la créativité. Voici quelques techniques éprouvées pour obtenir le meilleur de vos troupes. Et n'oubliez pas d'en assurer la mise en œuvre par un plan d'action.

- **Pour se mettre en condition.** Afin de briser la glace en début de réunion, demandez à chaque participant de piocher trois mots dans un dictionnaire : ils devront se présenter en les glissant dans leur discours. Autre exercice : le téléphone arabe gestuel. Exécutez un geste. Le voisin de droite doit le reproduire et en ajouter un autre, et ainsi de suite. Le symbole ? Une idée, ça se transmet, ça rebondit, ça s'enrichit ! Troisième «ice breaker», qui favorise la cohésion du groupe : associez un animal à un outil (par exemple, un canard et un marteau). Donnez un nom à cet «animachine» et imaginez son mode de vie (pour se nourrir, le canard-marteau brise la souche des arbres immergés, etc.).
- **Pour reformuler un problème.** C'est la meilleure façon d'élargir le champ des réponses. Un



Demandez à l'un des participants de jouer le rôle du Martien ignorant qui oblige les autres à bien formuler le problème.

des participants devra endosser le rôle du Martien débarquant de sa planète et demander à tout bout de champ «Que voulez-vous dire?» jusqu'à ce que l'énoncé du problème satisfasse l'assemblée. Variante : la méthode du «problème à l'envers». On vous demande d'améliorer une offre ? Imaginez ce que vous pourriez faire pour la saborder. Puis retransformez chaque point négatif en idée positive.

- **Pour améliorer des produits existants.** Procédez par analogie. Cherchez des exemples d'entreprises ayant été confrontées à des cas similaires aux vôtres, dans des secteurs différents. Comment ont-elles innové ? Vos collègues pourront s'inspirer de leurs stratégies. Autre technique analogique : la métaphore. Si vous devez améliorer une tasse, par exemple, imagi-

nez «Et si c'était une fleur ?» (elle pourrait s'ouvrir et se refermer comme des pétales...).

- **Pour créer de nouveaux concepts.** Afin de lever les résistances à exprimer ses idées en public ou de supprimer la peur de se tromper, utilisez le «brainwriting». Chacun écrit son idée sur une feuille et la fait passer à son voisin, qui note la sienne à la suite. Entraînés par le groupe, vos collègues rivaliseront d'imagination ! Pour trouver des créneaux inexplorés, dessinez un tableau (matrice) sur votre paper board. Identifiez deux données clés de votre sujet. En abscisse, par exemple, ses cibles (femmes, enfants...). En ordonnée, les formes qu'il pourrait revêtir (mousse, crème...). Le croisement des deux vous aidera à trouver l'inspiration !