



DE L'IDÉE À L'INNOVATION

Pour innover, changez

Apple, Nokia, Philips, Google, Dyson, Ryanair. Voilà quelques exemples d'entreprises qui ont, à un moment de leur existence, su faire preuve de créativité et d'innovation. Mais quelle est, au juste, la différence entre ces deux concepts ?

CHRISTOPHE CHARLOT ET BENNY DEBRUYNE

Pour aller plus loin, soyez créatifs ! Innovez ! » C'est le crédo généralement préconisé aux jeunes gens désireux de réussir dans la vie et dans les affaires. Mais de quoi parle-t-on au juste ? Lancer un nouveau yoghourt, présenter une robe un peu spéciale, se lancer dans un nouveau secteur : s'agit-il d'innovation ou de création ?

Luc de Brabandère, vice-président chez Boston Consulting Group et expert en créativité, esquisse un sourire dès lors qu'on lui demande une définition précise de ces notions. Cela fait 35 ans qu'il travaille dans ce domaine et qu'il côtoie ces concepts souvent confondus. « Le point de départ, avance-t-il, consiste à séparer la réalité de la perception. » Alain Leduc, consultant en créativité et fondateur de Creativores, complète

cette idée : « La créativité part d'un mouvement qui vise à changer la perception pour produire des idées. Il s'agit en fait de changer d'angle de vue. »

En d'autres mots, la créativité est une vue de l'esprit qui permet de voir la réalité autrement tandis que l'innovation permet d'apporter un changement concret dans la réalité. Un exemple parlant : « Le brevet de la souris informatique appartient à Xerox, explique Luc

de Brabantère. C'est la créativité, chez Xerox, qui a permis de penser qu'on pouvait diriger un ordinateur autrement que par le clavier.» Par contre, ce n'est pas la firme qui a traduit cette donnée dans la réalité. Ce n'est donc pas elle qui a innové.

Pour Michaël Vandamme, chercheur au CODC (Centre pour le développement de la pensée créative), le « processus d'innovation se compose de trois étapes: la création de l'idée, sa promotion et son implémentation. Et c'est là que se trouve la différence: une innovation doit nécessairement être mise sur le marché tandis que l'implémentation n'est pas nécessaire pour parler de créativité. La création ne réfère qu'à la première partie du processus d'innovation: à savoir la création d'idées qui se compose, elle, de deux parties. D'abord, la réflexion, par exemple via des techniques de *brainstorming*.

La créativité n'implique pas nécessairement l'implémentation d'une idée. L'innovation oui !

Hewlett et Packard, les frères Lumière. Plus près de nous, le duo Yves Saint Laurent et Pierre Bergé, est allé loin parce qu'il combinait la créativité (dans

pagnies classiques et ont changé leur cadre de pensée». Ainsi, elles ont considéré qu'il ne fallait pas forcément atterrir dans les grands aéroports, qu'elles pouvaient se passer des agences de voyage ou encore que tout, à bord, pouvait être payant. Des principes que les compagnies classiques n'auraient jamais pu imaginer. Même constat pour Dyson qui, en imaginant un aspirateur sans sac, a totalement revu les codes de pensée des fabricants d'aspirateurs.

Philips: des couveuses comme des micro-ondes

Au sein des affaires et des entreprises, la créativité sert souvent de point de départ à de grandes nouveautés (et parfois aussi à des échecs particulièrement cuisants!) et se révèle essentielle dans nombre de stratégies. Dans beaucoup de cas, la créativité est un enjeu fondamental pour les sociétés. Il ne s'agit plus

de cadre de pensée!

Ensuite, vient la sélection des idées, considérée souvent comme l'étape la plus compliquée.»

Créativité + Innovation = Steve Jobs

La créativité, selon Luc de Brabantère, est le fruit d'une démarche plutôt individuelle consistant à voir les choses autrement (même si souvent, des techniques collectives font naître les idées), tandis que l'innovation sera plutôt le fait d'une équipe. Mais les deux notions, bien que différentes, sont bel et bien liées: les grandes réussites impliquent les deux. «Je constate que la combinaison des deux – créativité et innovation – sont souvent le fruit d'un binôme, tels que Rolls et Royce,

le chef de Saint Laurent) et la capacité de traduire cela dans le réel, l'innovation, (dans celui de Pierre Bergé).» Quelques personnalités, rares, combinent pourtant les deux talents, comme Thomas Edison ou encore... Steve Jobs!

Parvenir à voir les choses autrement revient à élaborer un nouveau cadre mental. «C'est fondamental, insiste Luc de Brabantère. On travaille tous avec des cadres et des règles: être créatif c'est changer tout ou partie de ces règles.» L'expert prend l'exemple des compagnies aériennes *low cost*: pour arriver au succès qu'elles connaissent, elles ont dû réinventer les règles des compagnies classiques. «Elles ont adopté une autre manière de concevoir les grandes règles en place dans les com-

seulement de savoir comment elles vont travailler... mais ce qu'elles vont faire! Ainsi, Philips autrefois active essentiellement dans les semi-conducteurs s'est un jour rendu compte des difficultés qu'elle rencontrait et des risques qu'elle encourait si elle n'évoluait pas. Sa touche créative, selon l'expert, a été de se voir autrement qu'elle ne l'était à l'époque et d'imaginer rentrer sur le marché de la santé. «Son gros effort a été de considérer que fabriquer des fours à micro-ondes n'était peut-être pas si différent que de créer des couveuses. La différence est dans la tête des gens et l'effort pour mettre en place le changement se situe davantage dans la perception que dans la réalité.» Dans le même esprit, on peut évidemment ➤

➤ évoquer l'exemple de Nokia qui, avant de lancer ses téléphones, fabriquait notamment des bottes en caoutchouc!

Même démarche, plus récemment, pour Google. Au moment de se lancer, la firme se voyait (et se présentait) comme «le meilleur moteur de recherche au monde». Ce qu'elle est bel et bien devenue. Mais plutôt que d'innover en ajoutant quelques fonctionnalités gadgets à son moteur pour évoluer, la firme de Mountain View a, dans un second temps, misé sur la créativité, changeant la perception qu'elle se faisait d'elle-même: elle ne s'est pas contentée d'un cadre de pensée orienté sur le moteur de recherche mais, coup de génie, s'est vue comme un «ges-

On remarque souvent que la production d'idées dans les sociétés est réservée à certains départements

tionnaire de toutes les informations du monde». De la sorte, le moteur de recherche persiste mais n'est plus l'unique centre de la stratégie de l'entreprise. Google a ainsi ouvert la porte à toute une série d'idées dans ce créneau-là et est parvenue à les transformer en réalité. Donc à innover.

Etablir un contexte créatif dans l'entreprise

Cela peut paraître facile, sur papier. Pourtant, la pratique créative n'est pas aussi simple que de s'autoriser à adopter d'autres schémas de pensée. Les freins sont nombreux, à commencer, dans beaucoup de cas, par les considé-

Création ou innovation ?



LE DUO YVES SAINT LAURENT ET PIERRE BERGÉ est allé loin parce qu'il combinait la créativité (dans le chef de Saint Laurent) et la capacité de traduire cela dans le réel (dans celui de Pierre Bergé).



LA SOURIS INFORMATIQUE, imaginée par Xerox mais non conçue par elle, est un bon exemple de créativité sans innovation.



GOOGLE a changé son image de « meilleur moteur de recherche au monde » en « gestionnaire de toutes les informations du monde », ouvrant la porte à bien des idées et en les créant dans la réalité (en innovant, donc).

rations financières. Car encore faut-il que l'entreprise accepte la créativité, qu'elle y soit réceptive et prête à l'intégrer. «Des idées, il y en a dans toutes les entreprises, insiste Alain Leduc. Le problème, c'est ce qu'on en fait. Il arrive que les entreprises ne soient pas capables d'aller jusqu'au bout ou que le management se montre fébrile à de nouvelles idées. On remarque souvent que la production d'idées dans les sociétés est réservée à certains départements: la direction générale, les R&D, le directeur créatif ou le marketing, par exemple. Selon des études internationales 85% des CEO affirment que la créativité fait partie de leurs priorités. Pourtant, dans les faits, à peine 5% d'entre eux ont prévu un processus en interne pour l'encadrer. Or l'entreprise créative doit être collaborative.»

Sans un contexte adapté à la créativité, les idées se perdent. La preuve: les nombreuses opportunités manquées dans les grandes structures. Pourquoi une idée comme Paypal n'est-elle pas née chez un gestionnaire de carte de crédit tel que MasterCard, par exemple? Pourquoi Nokia a-t-elle manqué le train des smartphones et Kodak celui du numérique? Réponse: parce que la créativité n'est pas tout. L'essentiel n'est pas seulement d'avoir une idée qu'on n'a jamais eue. Encore faut-il lui permettre d'éclore et, par la suite, lui donner vie. «Pendant 20 ans, j'ai cru qu'un brainstorming consistait à produire une idée qu'on n'avait jamais eue, admet Luc de Brabandère. Or, j'ai réalisé qu'il s'agit surtout de voir comment une idée existante a du potentiel et peut être traduite en une réalité. Et parfois, en changeant simplement le cadre de pensée, on laisse libre cours à toute une série de nouvelles idées...» Imaginons, donc, que Starbucks se lance dans une démarche créative et ne se voie pas comme un établissement qui sert des cafés mais comme le plus grand bureau du monde en offrant le Wi-Fi et une place pour travailler. En découleront automatiquement une série de nouvelles idées, comme placer une imprimante... dans un café! ☺