

Article « Créativité et Innovation : des compromis instables ». Journal Les Echos - L'art du Management du 18/11/2004 N°9

Créativité et Innovation apparaissent aujourd'hui au cœur des stratégies d'entreprises. Priorité pour l'Europe, facteur de croissance pour les entreprises, ces deux concepts mobilisent l'attention et sont au centre des préoccupations des entrepreneurs. Ils constituent, sans nul doute, des avantages concurrentiels indéniables.

De nombreux groupes, tels que Nestlé, HP, consacrent une attention toute particulière à ces deux composantes qui représentent une part importante de leur budget. **Les innovations** peuvent aussi bien consister en la création d'un produit nouveau que d'un procédé de fabrication ou d'organisation.

Par ailleurs de nombreux travaux mettent également en évidence, que dans un environnement concurrentiel en perpétuelle mutation, les entreprises sont obligatoirement amenées à rechercher de nouvelles idées, innover, pour assurer leur pérennité.

Pour se faire, les firmes se dotent d'outils spécifiques tels que **des ateliers de créativité** pour L'Oréal ou Décathlon. Ces ateliers remportent un vif succès auprès des participants qui laissent libre cours à leur imagination pour favoriser l'apparition d'idées nouvelles.

Cependant l'engouement rencontré par ce type de pratiques n'est pas sans rappeler la mode du « tout participatif » des années 1990. On en vient alors à se demander si vouloir rendre tous les individus « participatifs et imaginatifs » n'est pas un vœu pieux, qui se heurte aux réalités organisationnelles de l'entreprise : la gestion des priorités, les impératifs de production viennent en effet bien souvent contrecarrer les porteurs d'idées.

D'autre part, organiser un groupe de travail, c'est mettre en place des règles, canaliser les actions individuelles pour atteindre des objectifs précis. Or, la créativité et l'innovation ne vont pas forcément de pair avec l'ordre établi et risquent d'éloigner ses participants de la réalité et des contraintes de l'organisation.

Se pose également le filtrage des idées, c'est à dire, comment choisir, que choisir, qui prendra la décision. Tout ceci peut à terme, entraîner de fortes désillusions, du fait de la non recevabilité des idées. Enfin, le passage de « l'idée » à la concrétisation peut être tout aussi problématique.

Si la question du « Pourquoi créer » amène une réponse simple, la question du « Comment » est beaucoup plus difficile à cerner. Il semblerait que le problème réside dans la confusion fréquente faite entre créativité et innovation. **La notion de créativité** repose sur la recherche d'idées nouvelles (le savoir imaginer) et possède ses outils propres. Or, l'idée nouvelle n'est efficace pour l'entreprise, que si elle peut être transformée en produit ou en service vendable (le savoir innover). **L'innovation** porte sur ce processus de production, sur la concrétisation d'une idée.

Elle peut être de différentes natures. Celles qualifiées de « Push » qui concernent les produits d'avancées technologiques, celles dites de « Pull » qui sont tirées par le marché ; les innovations majeures, les radicales ; les innovations à vocation d'augmentation du chiffre d'affaires....

Cette distinction entraîne des conséquences notamment en terme d'organisation. Cela revient en effet à se demander quelle structure doit être mise en place pour concilier le « savoir imaginer » et le « savoir innover ». Selon le type d'innovations recherchées, les équipes qui seront constituées, pourront être diverses, les individus émanant des différents services de l'entreprise. Mais elles seront beaucoup plus efficaces. Le mode de management sera lui aussi, et par voie de conséquence, différent selon la nature des innovations recherchées.

Aussi c'est donc une réflexion sur les orientations stratégiques choisies de l'entreprise, qui favorisera le lien entre la création et l'innovation. Tout le défi est donc dans l'obtention d'un équilibre de ces deux composantes.