

## Introduction

À l'heure du Big Data, des objets connectés et des *smart cities*, on pourrait croire que l'ensemble des possibilités offertes par les outils numériques, qui ne cesse d'apparaître, va rendre toutes les organisations créatives et pérennes. Ce peut ne pas être le cas. Une des raisons qui peuvent être évoquées est simple : si l'on suppose que tous les acteurs jouent le même jeu avec les mêmes règles et que ce jeu est de type compétitif, à la fin de la partie, il y a forcément des gagnants et des perdants. Bien entendu, si la concurrence, désormais mondiale, impose à toutes les entreprises de lutter pour rester compétitives, toutes les organisations ne combattent pas à armes égales. Certaines sont plus importantes, mieux armées, plus expérimentées et appuyées que d'autres dans leur lutte pour conserver et développer leur(s) marché(s).

Dans un objectif de développement de marché ou de placement de produits sur de nouveaux marchés, l'innovation a toute sa place. Elle est à la fois créatrice et destructrice de valeur. Certaines organisations et personnes bénéficieront d'une innovation et d'autres en seront les victimes. Ceci dit, puisqu'il nous semble difficile de calmer la tempête perpétuelle des innovations, au sens schumpétérien du terme, le mieux est peut-être d'apprendre à naviguer dans un océan qui peut être calme par moments, mais qui un jour ou l'autre peut se déchaîner contre nous. Aucune entreprise n'étant à l'abri d'un tel phénomène, en général, seules les plus fortes et celles qui ont les meilleures capacités d'adaptation peuvent perdurer. Concernant ces dernières, nous emploierons le qualificatif d'« agile ». Dès lors, nous avons souhaité vous proposer, par l'intermédiaire de ce livre, un ensemble de conseils et d'outils, afin d'y piocher quelques ressources qui la rendront un peu plus agile et créative.

Ainsi, nous avons rédigé cet ouvrage en sept parties qui peuvent être abordées indépendamment, mais qui, prises ensemble, présentent plusieurs éléments constitutifs d'une méthodologie pour améliorer les performances créatives d'une entreprise. Considéré dans cette optique, le chapitre 1 commence par présenter la créativité en

tant que système dédié à l'innovation. Pour ce faire, nous le débutons en évoquant différentes définitions qui peuvent être données à la créativité. Nous enchaînons ensuite avec différentes formes d'innovation qui sont actuellement traitées dans la littérature dédiée. À partir de ces formes, nous proposons une métaphore qui va nous servir de support de pensée pour expliquer une idée conductrice de notre raisonnement à propos de l'entreprise créative et agile. Nous proposons ainsi d'assimiler la structure d'une organisation à celle d'une escadrille de combat aérien qui doit patrouiller et occasionnellement rencontrer des alliés ou affronter des ennemis. Nous n'abordons pas cette métaphore *stricto sensu*, mais véritablement en tant que point d'appui auquel nous pouvons nous raccrocher pour parler d'agilité et d'éléments à perfectionner ou maîtriser. Partant de ce principe, nous présentons et reprenons surtout les deux premières étapes de la boucle OODA (*Observe, Orient, Decide & Act*) de l'ex-pilote de chasse J. Boyd pour lier la créativité à l'agilité dont doit faire preuve l'organisation. En ce sens, nous parlons de recherche, pour toute entreprise, d'une certaine manœuvrabilité créative. Il s'agit de pouvoir adapter ses processus d'innovation, visant à produire une solution de type produit, en un délai suffisamment court et une réponse suffisamment pertinente pour que celle-ci trouve sa place sur un marché récemment reconstitué par l'apparition d'une innovation de rupture. Il s'agit aussi de présenter les différentes formes d'innovation plutôt orientées conception de produits ou développement de « nouveaux » marchés (au sens de la stratégie océan bleu par exemple, section 1.2.4) pour que ce soit l'entreprise agile (au sens évoqué juste ci-avant) qui produise cette fameuse innovation de rupture créatrice de valeur et qui est le Graal recherché par la plupart des entreprises et institutions qui se veulent innovantes.

Le chapitre 2 s'intéresse à la compréhension de l'environnement et des problèmes d'innovation qui y sont liés, en les abordant essentiellement à partir de groupements de questions qu'il est nécessaire de se poser afin de pouvoir les résoudre et s'adapter aux changements. Les formes classiques du questionnement et de la reformulation de problèmes y sont abordées. Vous y retrouvez le questionnement du type QQQCCP et les cinq pourquoi enchaînés, mais aussi d'autres permettant de prendre du recul par rapport au problème et de considérer les conditions de sa résolution. Nous aborderons ainsi les ressources mises à disposition et le résultat idéal final, mais aussi les différents niveaux de compréhension du problème. Ceci nous permettra d'exposer ce que peut être un cadre d'interprétation qui nous servira d'élément clé pour cartographier les flux d'idées, d'information et de connaissances au chapitre 7.

Le chapitre 3 est dédié aux techniques d'acquisition d'informations et de mise en œuvre d'une veille. Il est destiné aux novices en matière de veille, et donne des clés pour bien observer son environnement et ainsi répondre au premier O de la boucle OODA. Nous y présenterons les trois grandes catégories de veilles que sont la veille dossier, la veille d'actualité et la veille alerte. Mais, bien entendu, nous y aborderons

aussi d'autres formes de veille comme la veille concurrentielle, la veille technologique, la veille produit, la veille tendances, la veille législative, la veille image et la veille e-réputation. De même nous parlerons aussi des grandes étapes du cycle de veille que sont l'identification des sources pertinentes, la collecte d'information, le traitement, la mise en forme et la diffusion des informations les plus intéressantes.

Le chapitre 4 est consacré à la communication visuelle et au management des idées. Nous commencerons par insister sur le rôle important qui est le sien au sein du processus d'innovation. Puis nous aborderons d'abord de manière générale la médiation des connaissances et l'importance des objets intermédiaires ou frontière. En les présentant dans un contexte de créativité, nous enchaînerons avec le rôle des outils visuels dans l'émergence et la gestion d'idées nouvelles. Enfin, nous évoquerons les principaux apports et limites des supports de communication visuelle pour le management des idées.

Le chapitre 5 abordera un certain nombre d'éléments à prendre en compte pour bien animer des équipes et stimuler la créativité collective. Nous commencerons par présenter la créativité collective en tant que compétence, en justifiant son intérêt au sein de l'organisation. Puis, il sera question de la manière « classique » de mise en œuvre d'une séance de créativité collective. À la suite de quoi, nous évoquerons quelques éléments importants pour que cette mise en œuvre se passe au mieux. En lien avec ces précisions, nous vous indiquerons quelques critères pour choisir des outils créatifs adaptés à votre situation. Nous terminerons cette partie en vous proposant quelques conseils pour traiter les résultats de vos séances de créativité collective ainsi que les différentes formes de production que vous pourrez employer pour les stocker.

Afin de compléter le chapitre 5, le chapitre 6 vous donnera un ensemble de techniques pour stimuler et aider à la créativité. Nous débuterons par des outils de type brise-glace ou *icebreaker* en anglais et autres exercices d'échauffements des esprits. Cela vous permettra de créer un climat plus convivial au sein d'équipes hétérogènes et préparer ses membres à solliciter leurs capacités cérébrales pour faire émerger des idées nouvelles. Ensuite, nous suivrons le classement des techniques de créativité du chapitre 5 pour présenter plusieurs techniques selon la logique de fonctionnement qu'elles emploient (logique associative, analogique, combinatoire, onirique, aristotélécienne).

Enfin, nous terminerons ce livre avec le chapitre 7 qui vous donnera des clés pour cartographier et analyser un système d'innovation produit. Nous y reprendrons notre fil rouge de proposition de méthode pour savoir si votre système est suffisamment agile et identifier où sont ses forces et faiblesses. De la sorte, il sera question de cartographier certains actifs tangibles et intangibles du système d'innovation et de mettre en évidence les flux d'idées, d'informations et de connaissances circulant au

sein du système. Dans cet ordre d'idées, un protocole de mesure vous sera proposé ainsi qu'une incitation à rechercher si des alternatives à des pratiques et modèles permettant le bon fonctionnement du système existent et sont sollicitées occasionnellement. Ainsi, nous bouclerons notre réflexion en voyant comment votre système oriente implicitement les choix (en référence au second O de la boucle OODA) et vous proposerons d'inclure dans vos mesures le temps mis pour qu'une idée nouvelle et pertinente émerge et se transforme en une bonne solution, au moins à court terme (c'est-à-dire une production mise sur le marché ayant rencontré un certain succès au bout d'une année).