



# COMMENT STIMULER

UNE CULTURE  
D'INNOVATION AU  
SEIN DE VOTRE  
ENTREPRISE ?

PAR GILLES FAVRO

**U**ne entreprise est un organisme vivant. Sa capacité à faire face à des événements imprévisibles, incontrôlables et ambigus, dépendra de son aptitude à traiter la complexité et à se transformer de manière permanente. Les entreprises qui ont su se réinventer pendant la crise de la Covid, pour conquérir un avantage concurrentiel durable, se sont toutes appuyées sur la créativité et sur l'innovation.

La créativité et l'innovation sont deux notions liées, mais distinctes. La créativité est l'aptitude à trouver de nouvelles idées ou des solutions alternatives à des problèmes complexes, alors que l'innovation est un processus de création de valeur, à partir de la mise en œuvre d'une idée. Ce n'est pas la créativité qui génère de la croissance, mais l'innovation. Cependant, il est impossible d'innover sans favoriser une culture créative

au sein de l'entreprise. Voici quelques-uns des points clés qui y contribuent :

# 1

## L'équipe

Une équipe créative est une équipe très organisée et bien structurée. La créativité implique une variété de processus cognitifs se déroulant à la fois au niveau de l'individu

et de l'équipe. (fluidité, flexibilité, capacité à élaborer, originalité, curiosité, ouverture d'esprit, indépendance, confiance, motivation, imagination...). La recherche (Tang M, 2019) montre qu'il est plus efficace de se concentrer sur l'équipe plutôt que sur le potentiel créatif de chaque individu. Les membres de l'équipe partagent des objectifs et sont mutuellement tenus responsables de leur réalisation, ils sont interdépendants dans leur accomplissement, et ils influencent les résultats par leurs interactions les uns avec les autres.

## 2

### L'état d'esprit de l'équipe

Le processus créatif est un processus aléatoire qui génère de nombreux risques pour l'équipe et l'entreprise (motivacionnels, émotionnels, cognitifs ou économiques). Aussi la prise de risque est encouragée. Autoriser l'équipe à prendre des risques en pertes acceptables sans crainte de l'échec est crucial pour les succès futurs. La recherche montre que pour stimuler le potentiel créatif de l'équipe, il est indispensable d'allier les compétences cognitives de l'équipe (idéation, pensée divergente, résolution de problème, etc.) à un sentiment de sécurité éprouvé par le collectif.

## 3

### Les bonnes pratiques

Favoriser la créativité d'une équipe nécessite une méthodologie et un cadre de travail précis :

- ▶ Formuler les problèmes sous forme de questions ouvertes.
- ▶ Passer d'un mode de pensée « Oui, mais » ou « Non, mais » à « Oui, et ».
- ▶ Favoriser le changement de perspective et l'ouverture : « Et si ? »
- ▶ Suspendre ou différer les jugements pour rester ouvert aux nouvelles idées. « Quoi d'autre ? ».
- ▶ Libérer l'esprit pour explorer d'autres possibilités : « Pourquoi pas ? ».
- ▶ Solliciter les idées des individus afin de laisser la créativité de chacun s'exprimer et éviter la pensée de groupe ou le conformisme.
- ▶ Exploiter les antagonismes et les désaccords comme une source de créativité.
- ▶ Utiliser des outils de résolution créative de problèmes.

▶ Gérer le temps en équilibrant la pensée divergente (générer beaucoup d'idées et d'options) et la pensée convergente (évaluer les idées et les options, prendre des décisions).

▶ Identifier les ressources et les actions qui soutiendront la mise en œuvre des solutions choisies.

▶ Savoir tirer parti de l'inattendu (sérendipité).

▶ Savoir accepter une perte pour passer à l'action (enjeux, coûts, délais...).

## 4

### L'environnement

Un nombre croissant d'études montrent que les stimuli environnementaux favorisent la pensée créative.

▶ Un niveau sonore modéré (70/80 dB) améliore la pensée créative (Rui, et al 2009). Le bruit permet à l'esprit de sortir de ses schémas de pensée et à l'imagination de vagabonder sans dévier le focus attentionnel de la tâche à accomplir.

▶ Les couleurs influencent les tâches cognitives. Plusieurs études mettent en évidence les effets de la couleur sur la cognition et le comportement. Ainsi, une bonne association de couleurs sur le lieu de travail peut avoir une influence positive sur la productivité, le bien être et la régulation émotionnelle.

▶ La recherche a mis en évidence que le mouvement façonne les pensées et facilite de nouveaux apprentissages. Il est possible de faire émerger la créativité par le mouvement, en bougeant (même assis) avec souplesse et fluidité (Slepian, et al 2012). L'important, c'est la liberté de mouvement sans contrainte. L'énergie créative commence à diminuer au bout de 90 minutes. Aussi, pensez à faire des pauses toutes les heures.

▶ L'endormissement est un booster de créativité selon une étude récente (Lacaux, et al 2021). Les données montrent qu'il existe une zone de créativité idéale, située entre veille et sommeil. Il s'agit de favoriser des micro-siestes de 20 minutes, en veillant à ne pas s'endormir trop profondément.

Pour résumer : favoriser une culture d'innovation repose sur l'équation suivante :

**Innovation =  
(Talents x Diversité x Relations  
x Environnement)/Contraintes  
organisationnelles.**

Composez une équipe de membres issus de

cultures et de disciplines différentes, dotés de la personnalité et des traits cognitifs requis pour la créativité, entretenez des relations de confiance entre eux, favorisez un environnement où les équipiers se sentent en confiance et en sécurité pour libérer leur créativité, tout en limitant les contraintes organisationnelles.

L'innovation consiste à réagir au changement de manière créative. Cependant, la créativité ne se commande pas ! Alors, si vous êtes en panne d'idées, plutôt que de rester assis face à votre écran d'ordinateur, à attendre l'inspiration, levez-vous, lâchez votre téléphone, respirez, étirez-vous, bougez, marchez, souriez. ●

#### Pour aller plus loin :

*Altentloh, E., & Favro, G. (2021),*

*RESPIRE. Je bouge, donc je pense.*

*Je respire, donc je suis.*

*L'Harmattan Fishbach, A. (2022),*

*Get It Done: Surprising Lessons from the Science of Motivation. Little, Brown Spark*

#### SA P'TITE BIO

**Gilles Favro**, effectue des travaux de recherche sur l'intégration du corps, du mouvement, des émotions dans la prise de décision, l'engagement et la coopération. Formé aux thérapies de 3e vague et aux applications de la théorie polyvagale, il intègre ces disciplines dans son travail avec différents publics et organisations. Il intervient à HEC Paris dans plusieurs programmes.

