

Crea
Business
Idea



GUIDE DES BONNES PRATIQUES DE CREATIVITE EN ENTREPRISE



INDEX

1/ LA CREATIVITE DE L'ENTREPRISE, MOTEUR DE L'INNOVATION	1
1.1/ INTRODUCTION: UN GUIDE POUR LA CRÉATIVITÉ DE L' ENTREPRISE	1
1.2/ LE ROLE DE LA CREATIVITE DANS LA NOUVELLE ECONOMIE DU XXIEME SIECLE	2
1.3/ DE LA CREATIVITE A L'INNOVATION. DEFINIR LA COMPETITIVITE	5
1.4/ LA CREATIVITE DANS LES ENTREPRISES. A LA RECHERCHE DE L'AVANTAGE COMPÉTITIF	7
1.5/ LE ROLE DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES DANS LA PROMOTION DE L'INNOVATION ET DE LA CREATIVITE	10
2/ EXPERIENCES REUSSIES DE PROMOTION DE LA CREATIVITE DE L'ENTREPRISE A L'ECHELLE INTERNATIONALE	13
2.1/ CAS DES MEILLEURES PRATIQUES A L'ECHELLE INTERNATIONALE	17
3/ BONNES PRATIQUES CREATIVES EN ENTREPRISE – CAS ESPAGNOLS, FRANÇAIS ET PORTUGAIS	27
3.1/ CAS DES MEILLEURES PRATIQUES EN ESPAGNE	30
3.2/ CAS DE MEILLEURES PRATIQUES EN FRANCE	87
3.3/ CAS DES MEILLEURES PRATIQUES AU PORTUGAL	99
4/ COMMENT RENFORCER LA CREATIVITE EN ENTREPRISE? – LEÇONS TIREES DES BONNES PRATIQUES	122
5/ OUTILS POUR RENFORCER LA CREATIVITE EN ENTREPRISE : REFERENCES ET DOCUMENTS	125

1/ La Créativité de l'Entreprise, moteur de l'Innovation

1.1/ Introduction: Un Guide pour la Créativité de l'Entreprise

Avec l'importance croissante de l'innovation dans un contexte de compétition accrue, la créativité se pose comme un élément moteur pour la valeur ajoutée de vos produits et services.

Traditionnellement, la créativité était associée à la culture et aux arts. Cependant, on considère aujourd'hui la créativité comme un élément primordial pour le développement de l'avantage compétitif des entreprises.

Pour cette raison, la créativité en tant que source de compétitivité est un objectif prioritaire des politiques mises en place dans le domaine économique et dans le domaine des entreprises.



C'est dans ce contexte qu'a émergé le projet CREA-BUSINESS-IDEA, où s'inscrit l'élaboration de ce Guide de Bonnes Pratiques, coordonné et réalisé par l'Institut Madrilène de Développement (IMADE). L'Agence de Développement Économique de La Rioja (ADER) est à la tête de ce projet financé par le Programme de la Commission Européenne INTERREG IVB SUDOE où participent, outre l'IMADE et l'ADER, la Fondation pour le Développement des TIC en Extremadure (FUNDECYT), l'Institut Andalou de Technologie (IAT), la Chambre de Commerce et d'Industrie du GERS (CCI GERS), le Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation de Beira Interior (CIEBI) et le Centre Régional pour l'Innovation de l'Algarve (CRIA).

L'objectif de CREA-BUSINESS-IDEA consiste en la création de mécanismes et de méthodologies pour favoriser la créativité et la valorisation des idées pour leur transformation en innovation d'entreprise et/ou en de nouvelles entreprises innovantes.

Avec les autres travaux développés dans le projet, le Guide des Bonnes Pratiques a pour objectif de recueillir des cas de bonnes pratiques espagnols, français et portugais mais aussi d'autres pays. Ces pratiques ont en commun la promotion et le développement de la créativité en entreprise, autant pour la création d'entreprises nouvelles que pour l'innovation dans celles qui sont déjà en activité. Voici un aperçu du plan de ce Guide:

- **L'identification de 28 cas** en Espagne, au Portugal et en France (actes, mesures, politiques, projets, acteurs, entreprises) considérés comme des bonnes pratiques dans leurs zones respectives.
- **Recueil** des cas de bonnes pratiques et analyse en détail des aspects les plus importants de chacun d'entre eux.
- **Présentation des résultats** les plus marquants et recommandations pour adapter les meilleures pratiques à l'activité de votre entreprise.

Pour cela, le Guide est composé de plusieurs chapitres. Le premier chapitre définit le concept de la créativité dans le contexte actuel de l'économie de la connaissance. Dans le deuxième chapitre sont présentées certaines des conclusions du Benchmarking International sur les Bonnes Pratiques en Créativité réalisé dans le cadre du Projet CREA-BUSINESS-IDEA. Dans le troisième chapitre, sont présentés les 28 cas identifiés par les partenaires du projet. Pour finir, dans le dernier chapitre, sont présentées les conclusions de l'analyse globale de l'information contenue dans le Guide, ainsi qu'une série de recommandations pour le transfert des aspects plus importants de l'ensemble des cas.

1.2/ Le rôle de la créativité dans la nouvelle économie du XXIème siècle

Actuellement, le contexte économique international se caractérise par le changement et le besoin constant d'adaptation. Quels sont les éléments qui provoquent ces changements? De quelle façon cela influe sur la **compétitivité** des entreprises et des économies dans leur ensemble? Comment peut-on agir sur **leurs facteurs déterminants**? Ce sont ces questions qui, actuellement, se trouvent au centre des discussions pour savoir comment d'aboutir à un développement économique et social durable à moyen et à long terme.

Les changements observés sont conditionnés par de **nouveaux modèles compétitifs**. Ces modèles apparaissent dans un contexte international caractérisé par une compétitivité de plus en plus forte en termes de coût et d'efficacité mais aussi, et de plus en plus, en termes de **génération de valeur ajoutée et de différenciation** face aux concurrents, et ce à travers **l'usage intensif de la connaissance, de l'innovation et de la créativité.**

Tableau 1. Caractéristiques de la nouvelle économie

1. **Situation économique-financière internationale défavorable.**
2. **Fermeture des entreprises moins compétitives et destruction de l'emploi.**
3. **Augmentation des coûts des matières premières.**
4. **Accélération des changements techniques et besoin d'adaptation et de flexibilité des entreprises.**
5. **Meilleure concurrence en termes de coûts des pays moins développés.**
6. **Changement des modèles compétitifs des économies avancées vers l'usage intensif de la connaissance et de l'innovation.**
7. **Connaissance, créativité, innovation et talent en tant que sources de l'avantage compétitif.**

Source: élaboration propre.

A tout ceci il faut ajouter une situation conjoncturelle internationale critique qui affecte l'activité économique partout dans le monde, et qui met en danger la survie d'un grand nombre d'entreprises et d'emplois.

Pour finir, la mondialisation contribue à l'accélération et à l'intensification de ces processus de changement par l'augmentation du nombre de concurrents. La mondialisation provoque aussi une augmentation exponentielle du flux et de la disponibilité d'information qui, avec les nouvelles technologies et la disparition des barrières physiques et culturelles, contribue à la création de réseaux de connaissance globaux et provoque l'accélération inévitable des dits changements.

Par conséquent, avant de commencer la réflexion pour répondre aux questions évoquées précédemment, il faut tenir compte de trois aspects clés : la compétitivité en tant qu'objectif à moyen et long terme, l'innovation en tant que source de progrès, et la mondialisation en tant qu'élément accélérateur de tout ce processus.

Graphique 1. Triple Hélice du Progrès



Source: IMADE

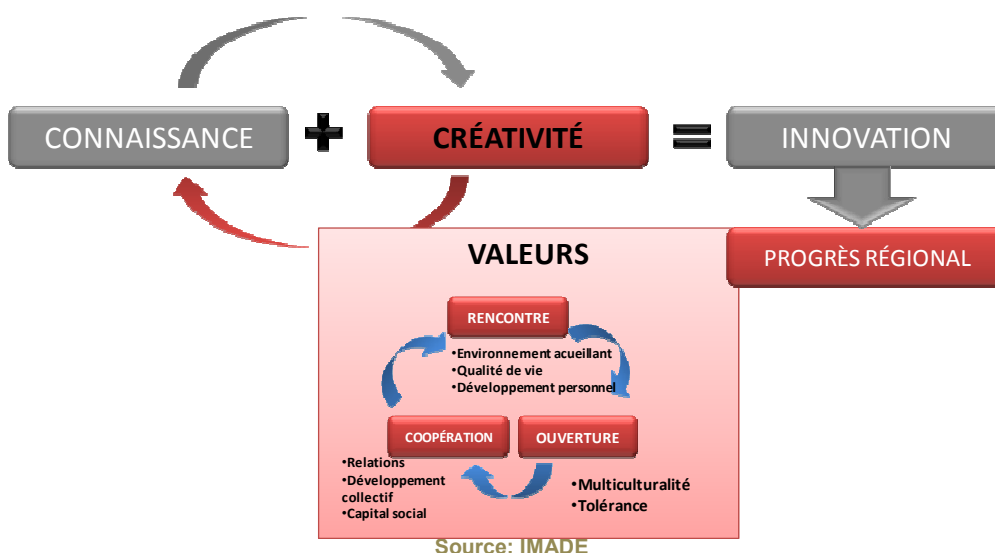
Malgré tout, il est évident que l'Etat doit assurer un environnement dans lequel l'association de ces trois dimensions soit optimale, ce qui permettrait d'étendre l'innovation, améliorer les niveaux de compétitivité et profiter des avantages de la mondialisation.

L'innovation étant un facteur clé pour le progrès à l'échelle régionale, il devient nécessaire d'approfondir ce concept. C'est seulement en identifiant ses éléments définatoires et en analysant le processus par lequel il se produit que pourront se définir des mesures concrètes, utiles et efficaces pour une compétitivité accrue.

Actuellement, l'innovation doit être comprise non seulement à travers la dimension traditionnelle des "technologies dures" (infrastructures, investissements), mais aussi celle des "technologies douces" (changement dans la gestion et l'organisation) et, en général, des éléments intangibles que sont la connaissance et la créativité. Cette nouvelle façon de comprendre l'innovation provoque un élargissement de son champ d'application au delà de l'industrie et provoque aussi des répercussions importantes dans le domaine des services (où, par exemple, la créativité, et non les infrastructures, provoque des effets importants sur la compétitivité).

Cette approche conceptuelle de l'innovation amène à considérer deux éléments fondamentaux: la connaissance et la créativité. L'innovation est une addition complexe des deux aspects, la connaissance en tant que base ou input primaire du processus, et la créativité en tant que capacité à doter cette connaissance d'une valeur nouvelle et utile sur les marchés et dans la société dans son ensemble.

Graphique 2. Les moteurs de l'innovation: la connaissance et la créativité



La créativité apparaît donc comme un des éléments centraux dans le processus d'innovation car c'est le moyen par lequel se génèrent des idées et des concepts nouveaux d'application utiles à partir de la connaissance disponible.

Traditionnellement, le modèle d'innovation dominant se conçoit comme un système linéaire qui privilégie plus la connaissance que la créativité : le soutien à la génération de la connaissance, à moyen et long terme, contribuerait presque automatiquement à l'innovation. Pour cela, les Etats ont mis en place des politiques d'"offre" insistant sur les agents et les activités qui génèrent la connaissance.

Cependant, le fonctionnement du modèle même met en évidence l'importance des autres aspects du processus d'innovation. Il existe des relations plus complexes où le passage de la connaissance à l'innovation et au marché se produit par un cumul de capacités personnelles ainsi que par un environnement favorable. Ces relations "complexes" peuvent être identifiées comme de la créativité.

En ce sens, **la créativité est déterminée par les capacités personnelles, et celles-ci le sont, à leur tour, par les conditions de l'environnement, ce qui implique différentes dimensions sociales et économiques.**

Il est nécessaire de combiner différents éléments, ce qui est nécessaire pour agir sur la créativité. La créativité, elle, doit agir sur les capacités de la personne et sur l'environnement dans lequel elle se déroule autant d'un point de vue professionnel que personnel.

Dans l'ensemble des politiques d'innovation qui sont mises en oeuvre à l'échelle régionale, nationale et internationale, celles du développement de la créativité se trouvent encore à l'état naissant, les initiatives lancées étant peu nombreuses pour le moment.

1.3/ De la créativité à l'innovation. Définir la compétitivité

Même si le concept de **créativité**, paraît actuellement plus abstrait et plus confus que celui de l'innovation, les différentes définitions existantes permettent de définir la créativité comme **"le processus par lequel se transforment les idées nouvelles en réalité"**. Par conséquent, le concept de créativité concerne, non seulement la création de l'idée, mais aussi sa mise en oeuvre et son développement, ou dans le cas du processus d'innovation, la mise en pratique de la connaissance sur les marchés.

En précisant d'avantage le concept de créativité, Richard Florida dans son oeuvre *"The rise of the creative class"*¹ indique une série de caractéristiques pour la créativité:

- Elle renferme la pluridisciplinarité des personnes.
- Elle implique différents aspects de la pensée, des habitudes et des expériences de la personne.
- Elle est plus vaste que l'innovation technologique et que les innovations dans la gestion et l'organisation.

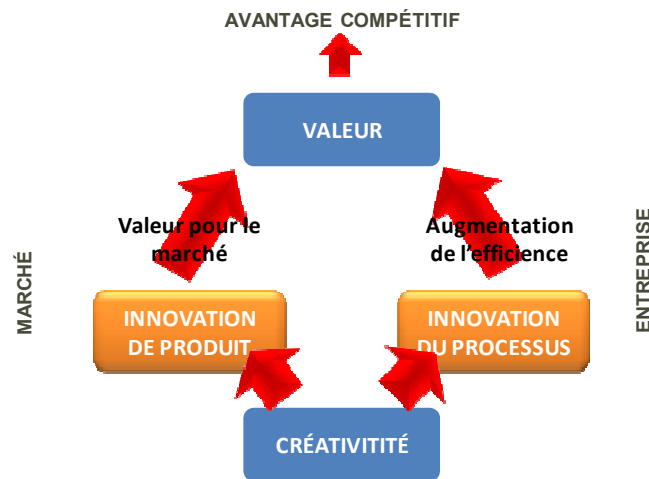
¹ FLORIDA, R. (2002) *"The rise of the creative class"*. Basic Books

- On l'entretient à travers l'individu mais, surtout, dans l'interaction de ce dernier avec son environnement social et économique.
- Elle synthétise et reflète la convergence des différents domaines de connaissance.
- Elle comprend une composante "subversive", de changement et de rupture avec ce qui précédait (reflet de la destruction créatrice que Schumpeter remarquait).
- Elle se manifeste sous différentes formes: créativité technologique / innovation), créativité économique (apprentissage) et créativité artistique et culturelle.
- Elle implique une attitude pro active au changement.

D'après Florida, la **créativité "est actuellement la source décisive pour l'avantage compétitif" car "les nouvelles technologies, les nouvelles industries, la richesse et la prospérité économique proviennent d'elle"**.

Ainsi, la créativité en tant que source d'innovation contribue, en général, à l'amélioration de la compétitivité. La créativité influence directement les améliorations qui augmentent, d'une part, l'efficacité des processus productifs et des services (innovation en processus) et d'autre part, le développement des produits nouveaux (innovation de produit et service). Tout ceci tourne finalement à l'avantage dans la création de la valeur ajoutée pour le client, ce qui lui permet de se différencier de la concurrence (Graphique 3).

Graphique 3. Mécanismes de création de l'avantage compétitif par la créativité



Source: IMADE

1.4/ La créativité dans les entreprises. A la recherche de l'avantage compétitif

Traditionnellement, on identifiait la créativité à des domaines comme l'art, la culture ou la pensée, et pas à ceux liés à l'environnement économique et à l'entreprise. Cependant, la **créativité peut être mise en pratique dans l'entreprise à travers des techniques qui répondent à une approche adaptée à l'amélioration compétitive de son activité.**

D'un autre côté, vu que la créativité constitue une caractéristique inhérente aux personnes, inévitablement, elle devient un élément qui affecte horizontalement l'ensemble des processus propres de l'activité de l'entreprise. **La créativité doit devenir, en ce sens, une nouvelle valeur dans la culture d'entreprise, ainsi qu'un aspect transversal de toute chaîne de valeurs.**

Les entreprises les plus créatives et innovantes se caractérisent, en plus d'une gestion efficace, par l'**utilisation systématique d'approches et de techniques créatives**, ce qui leur permet de nourrir le processus continu d'innovation et création d'idées et de se différencier de la concurrence.

Il est fondamental aussi d'avoir le **soutien de la direction** dans le changement de modèle de gestion ce qui facilite l'adoption progressive de structures et méthodologies de travail plus flexibles, car c'est dans un environnement de travail favorable que la créativité peut s'exprimer plus facilement.

Ainsi, pour que le capital humain puisse développer sa créativité, il est nécessaire que l'entreprise facilite sa liberté d'action (toujours dans les limites imposées par la planification stratégique de la direction) et une meilleure répartition des responsabilités. Tous ces éléments augmentent la motivation du salarié, ce qui favorise l'apparition d'idées et leur application.

Tableau 2. Éléments qui contribuent à la créativité dans les organisations

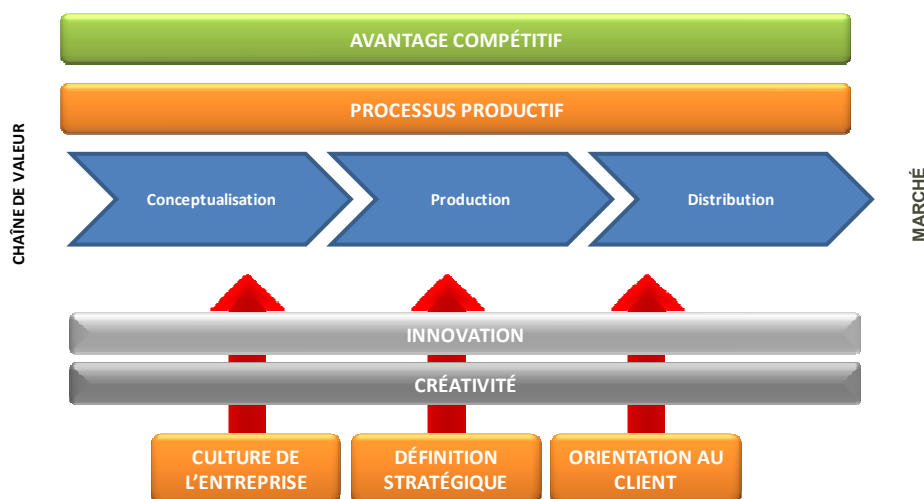
- *Complexité du travail*
- *Plus hauts niveaux de responsabilité*
- *Faibles niveaux de contrôle des organisations*
- *Systèmes d'incitation à la création et à la mise en oeuvre des idées*
- *Meilleure autonomie de travail*
- *Transparence et flux de connaissance constants*
- *Soutien et promotion de la part de la direction*
- *Formation continue dans des domaines divers*
- *Techniques et dynamiques de travail en équipe*
- *Compromis avec le travail*
- *Culture d'entreprise basée dans l'ambition et l'amélioration constante*

Source: élaboration propre à partir de Adams (2006), Unsworth (2005)

Par ailleurs, la flexibilité dans les activités et dans les méthodologies de travail créatives facilitent la gestion du changement dans les organisations, aspects clés dans un environnement aussi changeant que l'actuel.

La créativité doit s'étendre, par conséquent, non seulement aux domaines d'action qui étaient « réservés » (comme la R & D ou le marketing), mais aussi à tous les services de l'entreprise tels que la production, l'administration y la gestion, les ressources humaines, et surtout la direction.

Graphique 4. La créativité en tant qu'aspect transversal à l'activité de l'entreprise



Source: IMADE

Certains des **bénéfices** que l'entreprise peut attendre de l'intégration de la créativité dans le quotidien de son activité sont les suivants:

- Développement de **produits et services nouveaux** avec un composant différentiel élevé par rapport à la concurrence.
- **Utilisation plus efficace des connaissances et des capacités** des personnes intégrant l'équipe de travail, ce qui augmenterait leur compétitivité.
- Génération et accès à de **nouveaux marchés**.
- Obtention d'un **avantage compétitif** basé sur la valeur différentielle.
- Positionnement en tant que **leader** temporaire sur les marchés.

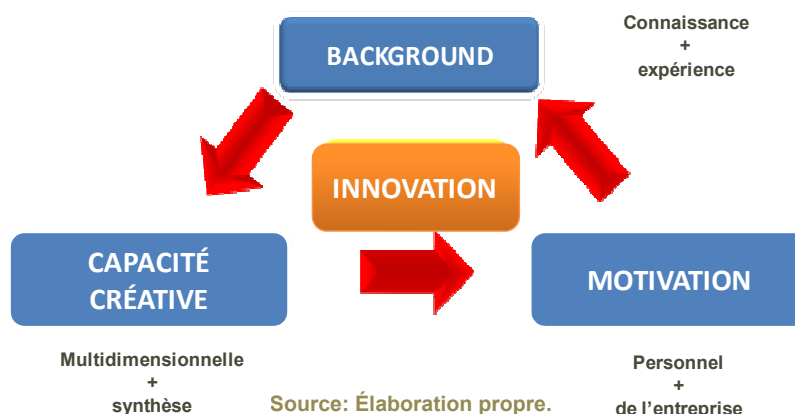
A l'échelle opérationnelle, l'entreprise doit favoriser l'apparition d'un environnement qui agisse sur les éléments qui déterminent directement la créativité chez les personnes. D'après Drucker², trois axes apparaissent comme clés dans le développement des personnes dans l'organisation:

1. Le « **background** » **personnel**, c'est-à-dire, la connaissance et l'expérience que chacun possède au sein de l'entreprise.

² DRUCKER, P. (2000) "Creatividad e innovación". Harvard Business Review. Éditions Deusto.

2. La **capacité créative**, relative à la forme dans laquelle le travailleur combine son « background » pour la génération et l'application d'idées nouvelles et la solution de problèmes concrets.
3. La **motivation** comme moteur qui amène le travailleur à mettre en oeuvre sa capacité créative et son « background » afin de répondre à ses inquiétudes personnelles pour l'amélioration de la compétitivité et les résultats de l'entreprise où il met en pratique son activité.

Graphique 5. Axes de la créativité dans les organisations



A partir de ces trois axes, un aspect intéressant consiste à réfléchir sur les mécanismes corrects par lesquels les entreprises peuvent incorporer la créativité dans leur activité quotidienne. Sur le tableau 3, on remarque certains des mécanismes qui peuvent être utilisés par différents services de l'entreprise :

Tableau 3. Mécanismes d'incorporation de la créativité aux activités de l'entreprise

Domaine/service	Mécanismes d'incorporation
Direction stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Définition stratégique • Élaboration des lignes de produits et services • Définition des valeurs de entreprise • Mise en oeuvre d'un système d'objectifs et de motivation
Processus de production/fabrication	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de projets • Certifications de qualité/environnementales • Innovations technologiques du processus
Administration et gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Nouvelles techniques de gestion
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Actions de formation
Marketing/commercial	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux modèles de commercialisation

Source: élaboration propre

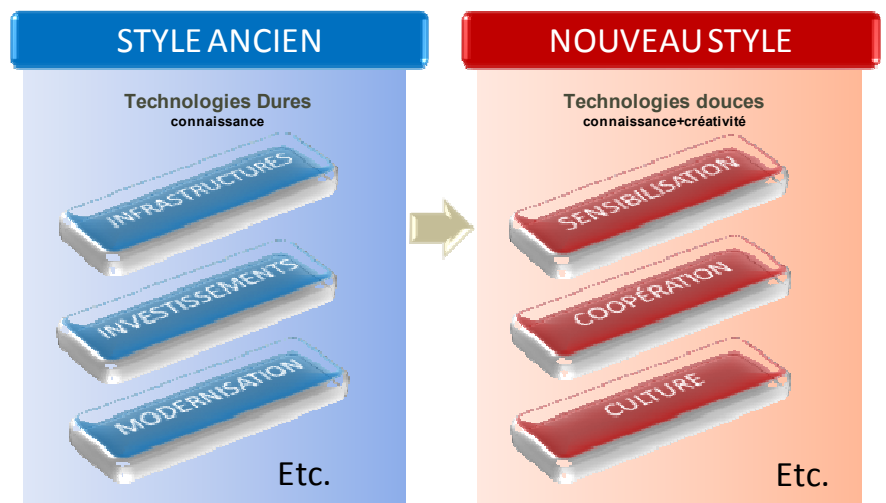
1.5/ Le rôle des Administrations Publiques dans la promotion de l'innovation et de la créativité

Avec le changement dans le modèle compétitif, les **Etas ont été obligées d'adapter leurs politiques de soutien vers des actes destinés à promouvoir des aspects intangibles** en rapport avec l'innovation. Dans celle-ci, la créativité apparaît comme un élément clé.

La prédominance des facteurs intangibles a donné lieu à des actions et des mesures nouvelles de la part des gouvernements évoluant ces derniers temps vers un "nouveau style". Ce nouveau style se concentre sur les actes de type systémiques, de sensibilisation et de changement de culture, d'encouragement à la coopération et la collaboration, etc., face au "**modèle traditionnel**" qui s'oriente plutôt vers des actions hétéroclites et discriminantes, dans les investissements, et dans les technologies dites dures (infrastructures etc.).

Graphique 6.
Évolution de la politique de promotion de la compétitivité de l'entreprise

Source: IMADÉ



En matière de créativité, les actions pratiquées depuis l'Etat sont encore naissantes, en grande partie car il s'agit d'un domaine de la politique d'innovation dont la reconnaissance est peu ancrée dans le temps.

En général, on peut distinguer 3 grands domaines où, d'une forme ou d'une autre, ces initiatives ont été encadrées:

Promotion de la culture créative

La **culture créative** concerne les valeurs propres d'une société. Ainsi, leur promotion passe par l'identification des domaines à travers lesquels l'Etat peut avoir de l'influence, ce qui, dans la majorité des cas dépasse le domaine strictement économique.

En ce sens, l'**éducation** est peut-être un des domaines les plus importants qui permet d'agir sur les valeurs et sur la culture. Des valeurs qui doivent être orientées vers une amélioration continue, vers le dépassement, et la recherche constante de solutions aux problèmes.

D'un point de vue politique, la promotion de l'**esprit d'entreprise** est un domaine relativement étendu. Le travail qui se développe dans ce domaine dans les universités (et même à partir de l'Etat avec des entrepreneurs à profil généraliste), a été traditionnellement lié aux mécanismes qui stimulent la capacité créative de ces derniers pour affronter les problèmes relatifs au lancement et au fonctionnement de la nouvelle activité d'entreprise.

En définitive, des **mesures de sensibilisation** (journées, séminaires, activités de diffusion etc., ainsi que programmes spécifiques dans l'éducation) peuvent modifier, dans le temps, de manière significative, la culture et les valeurs de la société pour la transformer en une société plus créative et innovante. Une société avec des personnes qui fonctionnent de façon créative, où le maître mot serait l'innovation.

Promotion d'un environnement favorable à la créativité.

L'**environnement** joue un rôle de plus en plus important dans la compétitivité, dans l'innovation et surtout dans la créativité. Un environnement favorable à la créativité des personnes est celui où les expériences se maximisent, en fonction de l'existant, c'est-à-dire, **un environnement multiculturel, ouvert à la diversité**. D'autre part, pour garantir le développement professionnel et un bon niveau de vie, il est essentiel d'avoir une économie stable, en croissance et dynamique.

Il est nécessaire aussi que l'environnement ait un paysage attrayant, élément directement lié à **au développement durable**. Tous ces aspects permettent d'attirer des talents (personnel hautement qualifié), de les faire émerger et des les maintenir dans cet environnement plein de ces capacités.

Il est également nécessaire que l'environnement possède des **actifs et des infrastructures d'excellence** pour produire de la connaissance, ainsi que des ressources culturelles, artistiques et des loisirs, qui sont, en fin de compte, celles qui permettront à la "classe créative" évoquée par Richard Florida, de trouver sa place et commencer à créer des idées qui changent le monde.

Sachant tout ça, les Etats ont commencé à identifier et à agir sur tous ces éléments environnementaux, les politiques ne s'appuyant pas toujours sur le domaine spécifique de l'innovation, ni même sur celui de la promotion économique. Ce sont cependant des politiques orientées à attirer des talents, des politiques de développement durable territorial, d'innovation et de R & D, de promotion des actifs culturels et naturels, etc.

Promotion de la créativité dans l'entreprise

L'entreprise, ou, dans d'autres termes, l'environnement de travail, est un autre élément différentiel dans le développement et la mise en pratique des capacités créatives des personnes. La créativité au travail se transforme en valeur, une valeur dont bénéficie l'entreprise mais aussi la société.

On a déjà cité certains des éléments qui, dans les organisations, contribuent à créer et mettre en pratique la capacité créative des travailleurs. Les **structures hiérarchiques flexibles** qui offrent plus de liberté pour l'apparition d'idées "qui sortent des sentiers battus", **l'établissement de réseaux d'information et de travail en groupe** qui permettent de mettre en commun des expériences différentes, les **circuits de communication fluides** qui permettent le transfert rapide et continu de communication, **une direction impliquée dans l'amélioration et l'innovation** qui stimule les employés à s'impliquer dans le travail et à voir l'utilité et la contribution de leurs tâches pour un résultat global, et **des systèmes de gestion d'idées et de connaissances formelles** qui permettent d'assurer la transformation des idées plus importantes en produits pour le marché, sont les clés pour faire d'une entreprise un environnement créatif.

L'Etat **doit tenir compte de ces aspects clés dans ses programmes et actions spécifiques** avec une approche de micro-entreprise individuelle, en assurant la continuité dans les entreprises où cela existe déjà, et pour celles auxquelles cela n'existe pas, encourager leur apparition à travers des aides, de l'assistance ou tout autre type de soutien.

Considérations finales en matière de politique

Comme précédemment évoqué, **le moyen d'agir sur ces trois domaines est, actuellement, au centre du débat des politiques d'innovation, industrielles et de promotion économique dans son ensemble.** Cependant, il faut ajouter progressivement d'autres dimensions à la politique, celles qui agissent sur l'environnement (par environnement on entend les aspects sociaux ou même environnementaux qui ont un rôle accentué). Ainsi, les cas qui, autant à l'échelle internationale que ceux identifiés par chacun des partenaires, qui se présentent tout au long de ce Guide, sont de grand intérêt pour illustrer des expériences différentes sur la façon dont fonctionne la créativité dans les organisations, et pour comprendre comment il faut agir sur elle de forme efficace et efficiente.

2/ Expériences réussies de promotion de la créativité de l'entreprise à l'échelle internationale

Dans le cadre du **projet Crea Business Idea**, une étude de **becnhmarking internationale** a été effectuée sur les bonnes pratiques en matière de créativité et d'innovation. Cette étude a analysé au total 21 expériences en entreprise, parmi lesquelles 5 ont été incluses dans ce Guide et dans ce chapitre. En outre, une rapide révision de la situation a été faite en ce qui concerne l'innovation et la créativité observée à l'échelle international.

Traditionnellement et à l'échelle internationale, l'innovation est comprise dans sa dimension la plus technologique. Cependant, des éléments tels que le poids des services dans l'économie et leur rôle dans la croissance des économies, les nouveaux modèles compétitifs, l'importance de la valeur ajoutée pour le client et la différenciation face à la concurrence, ont fait que l'innovation est maintenant comprise dans un sens plus large, non encadrée par les limites restrictives de la technologie.

En ce sens, lorsque le concept d'innovation s'est étendu, différencier les deux termes est devenu compliqué. La créativité est liée à l'innovation dans le sens qu'elle apporte la nouveauté de l'application, bien que l'innovation inclut aussi l'utilité de son usage.

C'est pourquoi, avant de commencer avec les expériences analysées dans le cadre de ce projet, il est important de faire référence à "ce qu'on entend par innovation et quel est le cadre dans lequel elle s'inscrit".

L'innovation et la Créativité en Europe

En Europe, la dernière édition du European Innovation Scoreboard indique que:

"La formule Recherche et Développement n'est pas la seule méthode pour innover. D'autres techniques incluent l'adoption de technologies, les changements incrémentaux, l'imitation, et la combinaison des connaissances existantes dans des formes nouvelles. Avec l'exception possible de l'adoption de technologies, toutes ces méthodes exigent l'effort créatif de la part des employés de l'entreprise, et en conséquence l'amélioration des capacités innovantes dans celle-ci. Il est probable que ces capacités conduisent à des améliorations dans la productivité, dans les niveaux de compétitivité, et à des produits et des processus nouveaux ou améliorés avec un impact important dans les économies. Pour ces raisons, les activités des entreprises qui innover sans développer la R & D sont également intéressantes pour la façon d'agir de la politique."

En Europe, cette conception nouvelle de l'innovation, situe la créativité comme un élément clé de tout processus, c'est-à-dire, une innovation stimulée par les personnes. En vérité, la créativité n'est rien d'autre que la capacité même de chaque individu à combiner ses différentes expériences cumulées et générer avec elles quelque chose de nouveau et d'utile.

Dans cette nouvelle approche **il est très important, par conséquent, de considérer les éléments du contexte**, de l'environnement où se génère l'innovation et les avantages compétitifs des entreprises, telles que **la culture, la qualité du paysage, le développement durable, le niveau de vie général, les possibilités professionnelles et personnelles, etc.** Ainsi, en Europe on sait que ce ne sont plus les politiques technologiques traditionnelles qui ont de l'influence par elles-mêmes dans les niveaux d'innovation et dans les niveaux compétitifs de l'économie.

La Stratégie Révisée de Lisbonne, avec la Stratégie de Göteborg, ont une influence dans ce sens : elles mettent en valeur l'importance de la dimension sociale et environnementale dans le domaine de l'économie de la connaissance.

L'innovation et la Créativité aux États Unis

Les Etats Unis sont traditionnellement considérés comme le pays le plus innovant et créatif. On peut imputer cette reconnaissance au fait que, historiquement, ce pays disposait de :

- **Une main d'oeuvre hautement qualifiée.**
- **Une esprit d'entreprise favorable à la prise de risques.**
- **A l'échelle internationale, la dotation en infrastructures de création de connaissance d'excellence.**
- **Un effort en "Innovation et R&D" considérable** par rapport à d'autres économies avancées.

Aux Etats Unis, cette culture d'entreprise, alliée à la haute qualification de la main d'oeuvre, a contribué à faciliter la mise en oeuvre d'idées innovantes sur le marché. En outre, dans de nombreux cas les relations fluides des universités et des centres de recherche avec le monde des entreprises a stimulé aussi la génération d'idées et leur valorisation sur les marchés.

Finalement, la mobilité des travailleurs a contribué, en grande partie, à l'échange et à la combinaison d'expériences différentes entre les personnes.

Au contraire, en Europe, chacune de ces caractéristiques ont été historiquement moins développées:

- **La mobilité du marché du travail est beaucoup plus rigide que celle des Etats Unis (ce qui limite ainsi la mise en commun d'expériences diverses).**

- La culture d'entreprise est beaucoup moins implantée (il existe une aversion pour le risque dans la plupart des cultures européennes).
- La connexion entre ceux qui génèrent la connaissance et ceux qui la mettent en pratique est beaucoup plus faible.

De ce fait, les Etats ont favorisé à tous les échelles (nationales, régionales et locales) **des politiques plus pro actives dans la conception et la mise en oeuvre de politiques concrètes de soutien à l'innovation.**

Cependant, malgré la bonne situation de départ des Etats Unis, on a pris conscience d'une possible faiblesse à moyen terme dans son système. Cette faiblesse est constituée par le manque progressif de talent, de personnes avec des qualifications et des capacités créatives et innovantes, alors que c'était une caractéristique dominante aux USA. Les gouvernements développent maintenant des cadres spécifiques pour attirer les talents, pour améliorer la formation et l'éducation, et pour agir en définitive dans les éléments de l'environnement qui, comme dans le cas européen, sont identifiés comme clés pour que les personnes mettent en pratique leur créativité et leur capacité à innover.

Considérations générales à l'échelle internationale

A l'échelle internationale on a observé que, bien que les politiques d'innovation partent d'un degré élevé de développement et d'extension dans la plupart des pays et des régions, cela ne signifie pas que les plus adaptées aient été mises en oeuvre dans tous les contextes, ni qu'elles aient été développées correctement. En plus, la créativité est née comme un élément clé dans les processus d'innovation relativement tôt dans le temps,.

Par la suite, dans les prochains chapitres de ce guide, sont présentés une série de cas à l'échelle internationale, et plus précisément au Portugal, en France et en Espagne, qui permettra d'une part de montrer des pratiques dignes d'intérêt en matière de créativité et d'innovation aussi bien dans les entreprises que dans les politiques. D'autre part, cette information peut servir de référence pour le développement des processus créatifs et innovants au sein des entreprises et des organismes,.

Tableau 4. Liste des cas de bonnes pratiques du benchmarking international, du Portugal, de la France et de l'Espagne

CAS INTERNATIONAUX	CAS PARTENAIRES CREA BUSINESS IDEA		
	PORTUGAL	FRANCE	ESPAGNE
<ul style="list-style-type: none"> • Bühler Laboratory (Suisse) • Unilever (International) • Hermia Ltd (Finlande) • Bosh Innovation Unit in Aveiro (International) • SONAE (Portugal) 	<p><u>CIEBI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • “Benchmarking” • “Teatro para el cambio” • “Workwell – Gimnasia laboral” • “Empresa Na Hora” <p><u>CRIA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • “Ideas em Caixa 2007” • “Red GAPI” • “SPAROS • “Natura Algarve” (marque déposée) 	<p><u>CCI GERS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • “Lean Management” • “Auto Management” • “El código de las burbujas” • “ACT 21” 	<p><u>ADER</u> (La Rioja)</p> <p>Cluster Genio Plan Emprende Rioja Ayecue LOGROTEX</p> <p><u>FUNDECYT</u> (Extremadura)</p> <ul style="list-style-type: none"> • “The Cofee Break” • “Gabinete de Iniciativa Joven” • “Emo – Formación y Comunicación Creativa” • “Hotel de la risa” <p><u>IAT</u> (Andalucía)</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Innovía” • “Open Mind Award” • “Laboratorio de Creatividad” • “Termicol” <p><u>IMADE</u> (Madrid)</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Madri+d” • “Madrid Emprende” • “Calordom” • “Projech”

Source: élaboration propre

2.1/ Cas des meilleures pratiques à l'échelle internationale

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Bühler Laboratory	
SECTEUR – DOMAINE DE CONNAISSANCE	
Industrie agroalimentaire, processus chimiques, fabrication de moules. BIOTECHNOLOGIE	
PAYS	REGION, LIEU
Suisse	Zurich
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE	
<p>Bühler est une entreprise spécialisée dans les services d'amélioration de la compétitivité de ses clients dans les domaines de la construction de locaux, dans les technologies de pressage (industrie agroalimentaire), traitement chimique, la fabrication et moulage de matériaux, et dans la fonte.</p> <p>L'entreprise emploie plus de 7 000 personnes dans le monde, elle compte environ 500 employés consacrés exclusivement aux tâches de Recherche et Développement, et elle consacre environ 47 millions d'euros aux activités de recherche.</p> <p>L'entité effectue un énorme travail d'innovation visible au nombre de brevets annuels (environ 300 à 400) et au nombre de produits nouveaux sur le marché (entre 15 à 20 à l'année).</p>	
GESTION D'IDEES	
<p>Dans la conception de l'idée, on comprend que la participation d'une équipe multidisciplinaire est nécessaire pour développer toutes les étapes indispensables à la concrétisation d'un projet. Chez Bühler, la conception et le développement d'une idée suit cette méthode, à l'exception du cas de la conception d'engins, où c'est la même équipe d'ingénieurs qui suit tout le processus.</p> <p>A l'échelle opérationnelle, les équipes de recherche se composent de 20 membres, qui développent la recherche fondamentale à partir des objectifs émis par la direction, qui, à son tour, se laisse guider par les nécessités spécifiques du client.</p> <p>De la conception initiale de l'idée jusqu'au développement du produit découle un processus plus ou moins régulier composé d'un "brainstorming", d'une recherche en base de données, la formulation de l'hypothèse, l'organisation de l'équipe de travail pour développer l'idée, l'attribution du budget et le contrôle depuis la direction. La durée totale d'un projet est d'environ 4 à 5 ans.</p>	
ASPECTS RELATIFS A LA CREATIVITE ET A L'INNOVATION	
La direction est la source principale de soutien et d'incitation au développement de projets de	

Recherche et Développement et à la promotion de pratiques créatives et innovantes.

Il n'existe pas de différences de traitement pour les chercheurs. Chacun travaille en moyenne dans 2 à 3 projets en même temps et on privilégie davantage l'autonomie et les conditions de travail au salaire. Par exemple, l'inventeur d'un nouveau produit obtiendra une récompense qui ne sera pas supérieure à 10% de son salaire. En ce sens, sauf dans le cas du service production, on ne paye pas les heures supplémentaires.

Même si la formation de réseaux est encouragée, ceux-ci restent internes à l'entreprise comme une conséquence de leur politique de confidentialité. L'environnement de travail se caractérise par un environnement ouvert : "aucun bureau fermé".

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN EVENTUEL TRANSFERT

- Travail en équipes multidisciplinaires (environ 20 membres).
- La recherche s'oriente vers les besoins du client.
- Système de gestion d'idées et de développement officialisé (création d'idées, développement et mise en pratique).
- La flexibilité et l'autonomie sont privilégiées par rapport aux salaires dans le développement des projets .
- Promotion des réseaux internes, limitation des réseaux externes due aux exigences de confidentialité.
- Fonctionnement dans des bureaux "non fermés".

REFERENCE

www.buhlergroup.com

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Unilever (Port Sunlight Research Center, UK)	
SECTEUR – DOMAINE DE CONNAISSANCE	
Nutrition, hygiène et soins. BIOTECHNOLOGIE	
PAYS	REGION, LIEU
International	NA
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE	
<p>Unilever est une entreprise multinationale consacrée au développement et à la commercialisation de produits de nutrition, d'hygiène et de soins avec des marques commerciales telles que Sunsilk, Rexona, Axe, Knorr, Flora, Lipton, Signal etc. Elle emploie environ 174 000 personnes dans plus de 100 pays.</p> <p>En matière d' "Innovation et R&D", l'entreprise emploie environ 6 000 chercheurs (dont 800 se situent dans le centre de Recherche et Développement de Port Sunlight en Grande-Bretagne). La dépense destinée aux activités de recherche et développement s'élève à environ 920 millions d'euros d'après les données de 2008.</p> <p>Le travail d'innovation de Unilever s'apprécie par les brevets de son entreprise (environ 250 à 350 chaque année) et aussi par le nombre de produits nouveaux qu'elle lance sur le marché (entre 15 et 20 par an).</p>	
GESTION D'IDEES	
<p>La conception de l'idée dans l'entreprise naît grâce à des réunions périodiques où le débat tourne autour de la question suivante: que va faire Unilever dans 20 ans? Comme résultat de la réflexion qui suit, les idées générées doivent être approuvées par un chef de projet et dès qu'elles sont acceptées, un rapport détaillé est établi pour une analyse approfondie.</p> <p>Lorsqu'il est considéré intéressant pour l'entreprise, un financement lui est accordé ainsi qu'une équipe de développement spécifique chargée de suivre toutes les étapes.</p>	
ASPECTS RELATIFS A LA CREATIVITE ET A L'INNOVATION	
<p>Les personnes avec une capacité créative significative ont la possibilité de négocier leur salaire en fonction de leur "production créative". En ce sens, un chercheur peut gagner plus d'argent qu'un directeur. Ces personnes sont encouragées à participer dans plusieurs projets à la fois de façon à produire un enrichissement depuis des perspectives différentes.</p> <p>Les réunions de création d'idées s'organisent dans un bar où non seulement les développeurs sont invités à participer, mais aussi d'autres personnes.</p> <p>Il existe un degré élevé de flexibilité de travail, comme le démontre la possibilité de travailler à la maison. D'un autre côté, on favorise fortement la participation et la présence à des événements scientifiques (séminaires, journées, conférences, etc.).</p> <p>L'existence de réseaux de collaboration et d'accords avec des entités tierces est courante, même si dans la majorité des cas elle est soumise à des accords de confidentialité.</p>	

ASPECTS A CONSIDERER POUR UN POSSIBLE TRANSFERT

- Réunions périodiques pour la création commune d'idées.
- Système formel pour la sélection d'idées (évaluation, approbation, rédaction du rapport sur l'idée-projet, attribution du financement).
- Rétribution en fonction de la capacité et de l'activité créative de l'individu (négociation du salaire en fonction de ces paramètres).
- Participation des chercheurs à plusieurs projets simultanément (enrichissement horizontal).
- Réunions dans des endroits informels ouvert à la participation de tierces personnes sans relation directe avec le projet de recherche ou l'idée.
- Degré élevé de flexibilité de travail.
- Promotion de la participation à des évènements et à des journées scientifiques.
- Existence d'accords et de réseaux de collaboration avec des entités externes à l'entreprise.

REFERENCE

www.unilever.com

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Hermia Ltd	
SECTEUR – DOMAINE DE CONNAISSANCE	
Technologies de l'Information et de la Communication (TICs)	
PAYS	REGION, LIEU
Finlande	Tampere
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE	
<p>Hermia Ltd est une entreprise fondée en 1972 à Tampere, Finlande. Son objectif consiste à contribuer au développement de nouvelles entreprises et de soutenir le secteur de haute technologie dans la Région de Tampere. Plus précisément, Hermia est chargée de soutenir le développement compétitif de groupes clés de la région à travers le programme "Tampere Region Centre of Expertise" (contenus digitaux, énergies du futur, nano-systèmes et matériaux évolutifs), et des groupes nationaux des secteurs d' "informatique ubiquiste" et d' "outils intelligents".</p> <p>Actuellement, elle possède une équipe technique d'environ 40 personnes, grâce à laquelle elle apporte les services aux entreprises des groupes dans les secteurs déjà cités: surveillance technologique, développement du produit, formation et capacité du personnel, création de réseaux, recherche de financement , etc.</p> <p>Dans les différents domaines et secteurs où se développe son activité, Hermia a identifié une série de pratiques d'intérêt en matière de créativité et d'innovation dans le domaine de l' "informatique ubiquiste" dont le détail se trouve ci-dessous :</p>	
GESTION D'IDEES	
<p><i>Domaines de l'innovation</i></p> <p>L'objectif de la pratique est de promouvoir la collaboration entre les différents domaines technologiques ce qui permettrait le transfert de connaissance entre eux, et dans le processus, la création d'idées annexes qui puissent donner lieu à des spin-offs, nouveaux produits, nouvelles connaissances, etc.</p> <p><i>Raffineries de l'innovation</i></p> <p>Dans les "raffineries" de l'innovation, grâce à une méthodologie de travail en groupe, on peaufine des idées et des projets pour un développement postérieur commun. Un outil intéressant est les "road-maps" technologiques (cartes de route), où sont visibles les stratégies technologiques depuis une perspective "bottom-up".</p> <p><i>Laboratoires vivants (Living Labs)</i></p> <p>Il s'agit de forums de discussion où se réunissent utilisateurs, chercheurs et entreprises pour contribuer à la solution d'un besoin en générant des idées qui finalement sont développées par ces dernières.</p> <p>D'autres activités qui sont réalisées sont des études de prospective, du conseil aux entrepreneurs et start-ups, de l'organisation d'évènements pour la mise en commun des idées et le lancement de projets pour développer ces idées.</p>	

ASPECTS RELATIFS A LA CREATIVITE ET A L'INNOVATION

En définitive, l'approche se caractérise par l'importance du travail en commun (fonctionnement en groupe) dans la création d'idées de base qui sont développées plus tard par les entreprises. Tout ceci possède un aspect multisectoriel marqué.

Des évènements (workshops) ont lieu dans lesquels, grâce à des techniques de promotion de la créativité très variées, on met en commun besoins et solutions qui contribuent finalement à l'apparition de projets spécifiques.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN EVENTUEL TRANSFERT

- Approche en réseau des pratiques pour la promotion de la créativité dans les entreprises (méthode de travail en groupe).
- Méthodologies de travail pour la création d'idées et développement de projets de Recherche et Développement tels que les "domaines de l'innovation", les "raffineries de l'innovation" et les "laboratoires vivants".
- Utilisation de techniques de créativité dans la réalisation d'évènements (ateliers, séminaires, forums, etc.) pour la création d'idées.

REFERENCE

<http://www.hermia.fi>

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Bosch Innovation Unit	
SECTEUR – DOMAINE DE CONNAISSANCE	
Termotechnologie	
PAYS	REGION, LIEU
Portugal	Aveiro
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE	
<p>L'Unité d'Innovation de Bosch à Aveiro (Portugal) a pour mission de participer à l'amélioration des processus d'innovation dans le groupe Bosch en matière de termotechnologie.</p> <p>Pour l'entreprise, le centre a plusieurs éléments caractéristiques : une vision spécifique orientée vers l'innovation, une politique d'innovation, une feuille de route et une batterie d'indicateurs spécifiques.</p> <p>En ce qui concerne la vision, celle-ci comprend la création d'idées (à travers le travail interne, sa mise en oeuvre (pendant le développement du projet) et la gestion de connaissance dans le centre. La politique d'innovation, elle, établit de forme claire les domaines où les tâches d'innovation sont critiques, c'est-à-dire les technologies et les domaines de connaissance à développer. Ceux-ci apparaissent reflétés dans des outils spécifiques : les feuilles de route d'innovation. Pour finir, la batterie d'indicateurs comprend des aspects comme le retour des activités de l'innovation ou le degré de succès dans le développement des projets de recherche.</p> <p>En ce qui concerne les mécanismes de coordination, des réunions se préparent mensuellement avec le département d'administration et avec d'autres entreprises du groupe dans le domaine. Annuellement, des réunions se préparent aussi pour valider les plans stratégiques. Cela permet d'avoir une vision plus transparente et globale de l'activité du centre.</p>	
GESTION D'IDEES	
<p><i>Création de l'idée</i></p> <p>Deux éléments apparaissent comme marquants : les boîtes aux lettres d'idées et l'équipe d'évaluation. Dans le premier, à l'aide d'un personnel spécifique on recueille différentes idées de l'équipe de travail. A l'aide du deuxième, un groupe d'évaluation se réunit une fois par mois pendant une heure pour décider les idées qui sont intéressantes pour les développer en profondeur.</p> <p>Une fois l'idée approuvée, un processus de licence et de brevets se met en place. La récompense est liée aux attributions de ces brevets et non seulement au fait d'avoir créé l'idée.</p> <p><i>Mise en oeuvre de l'idée</i></p> <p>Une fois l'idée approuvée, celle-ci peut passer par deux circuits : pré-développement ou développement, par l'utilisation de la méthodologie CPS (Creative Problem Solving) qui contient les étapes suivantes : définition du problème, définition du groupe de travail, formation spécifique de l'équipe et organisation d'un atelier de travail.</p>	

ASPECTS RELATIFS A LA CREATIVITE ET A L'INNOVATION

La gestion de la connaissance est un aspect très important dans l'entreprise. Pour cela on organise un réseau dont l'objectif est de partager et de favoriser la diffusion de la connaissance entre les membres de l'entreprise. Il existe une plateforme formelle de communication à travers laquelle cela devient possible. En outre, dans ce réseau la participation des tiers est courante, tels que des universités et des centres de recherche. Ce réseau d'experts est disponible pour tout le monde dans l'entreprise.

Ainsi, la diffusion de la connaissance contribue à la prise de contact de domaines différents de l'entreprise, qui est donc enrichie par la participation de tiers externes, favorisant ainsi la création d'idées et leur mise en œuvre commune.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN EVENTUEL TRANSFERT

- La création d'idées et la gestion de la connaissance apparaissent comme des éléments clés dans l'optique de l'entreprise.
- Elle dispose d'un système pour la gestion du processus innovant : création d'idées (boîtes aux lettres d'idées où sont laissées les propositions et une équipe d'évaluation) et mise en œuvre de l'idée (méthodologie Creative Problem Solving - CPS pour trouver des solutions à des problèmes grâce à des techniques de créativité diverses).
- Il existe un réseau dont l'objectif est de partager et de favoriser la diffusion de la connaissance dans l'entreprise et avec des tiers (université et centres de recherche)

REFERENCE

<http://www.bosch.pt/content/language1/html/3808.htm>

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
SONAE	
SECTEUR – DOMAINE DE CONNAISSANCE	
Tenue du secteur services	
PAYS	REGION, LIEU
Portugal	NA
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE	
<p>SONAE commence son activité en 1959. Sa croissance dans les années 80 la conduit à une diversification, tout d'abord vers le secteur de la vente en gros d'équipements et ensuite vers le secteur des télécommunications et de l'investissement. Actuellement, c'est le plus grand groupe privé du Portugal : il emploie plus de 37 000 personnes dans 16 pays.</p> <p>La culture de l'entreprise, selon son gérant, est basée sur la valeur de la confiance dans la entreprise et dans les relations externes, l'importance de la formation et les capacités techniques de l'organisation. Cela permet de créer un environnement qui attire le talent et qui permet de développer les capacités nécessaires pour innover. En fait, l'innovation et l'ambition sont les deux valeurs centrales de l'entreprise.</p>	
GESTION D'IDEES	
<p>La gestion de l'innovation dans l'entreprise se caractérise par un degré élevé de décentralisation, mais promue depuis le centre. Tous les employés de SONAE sont impliqués dans les processus d'innovation.</p> <p>L'entreprise dispose de deux « facilitateurs » et d'un comité spécifique pour l'innovation composé d'une équipe de 30 personnes qui représentent tous les domaines d'activité de l'entreprise (5 groupes de travail) : clients, gestion d'idées, réseaux, culture et gouvernance.</p> <p>D'autres initiatives intéressantes contribuent à mettre en pratique la créativité et à créer des innovations : les ateliers avec les clients, le "Idea Forum". Mensuellement, défis et problèmes sont partagés et on essaye d'y trouver des solutions. L'élaboration d'un "innovation book", l'organisation de comités d'innovation périodiques sont aussi des éléments clés dans la démarche créative de l'entreprise.</p> <p>L'entreprise dispose aussi d'un système consolidé de gestion des idées, où se distinguent l'organisation de séances spécifiques pour résoudre des problèmes de manière créative et un "appel" pour des propositions de solutions ("call for solutions").</p> <p>Autre initiative intéressante : l'envoi de courriels deux fois par semaine sur une innovation qui a été mise en œuvre dans l'entreprise.</p> <p>Il existe un système de primes dans l'entreprise. Les idées et projets innovants qui sont mis en œuvre avec succès dans l'activité sont récompensés.</p>	
ASPECTS RELATIFS A LA CREATIVITE ET A L'INNOVATION	
<p>L'innovation est au centre des valeurs de l'entreprise, dans sa stratégie au plus haut niveau : croissance, efficacité, amélioration continue, etc. On cherche à encourager une approche</p>	

favorable à l'apparition de dynamiques créatives entre les employés à tous les niveaux et l'innovation constante comme amélioration interne. L'ambition est une des valeurs qui stimule ce besoin d'innovation constante.

On encourage la participation et la création de réseaux à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (avec clients, fournisseurs, distributeurs, universités et autres industries). Elle est une source importante d'amélioration et d'innovation.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN EVENTUEL TRANSFERT

- Innovation et ambition sont des valeurs centrales de l'entreprise.
- Implication de tous les employés dans le processus d'innovation de l'entreprise.
- Il existe un comité spécifique pour l'innovation composé d'une équipe de 30 personnes partagée en 5 groupes de travail.
- Initiatives spécifiques pour la création d'idées. "Idea Forum", "Innovation Book", comités d'innovation périodiques, etc.
- Système consolidé de gestion d'idées et un "call for solution" pour encourager la création d'idées.
- Un système de primes à la créativité et la pro-activité innovante des employés.

REFERENCE

<http://www.sonae.pt/pt/home.asp>

3/ Bonnes pratiques créatives en entreprise – cas espagnols, français et portugais

Dans ce chapitre sont présentés les différents cas considérés comme bonnes pratiques créatives par chacun des 7 partenaires participant au projet Crea Business Idea. Au total, 28 cas (4 par associé) dont le choix a été fait selon les critères suivants :

Qu'est-ce que l'on entend par bonne pratique créative en entreprise?

- **Politiques et projets de soutien** et de promotion de la créativité de l'entreprise et de soutien à la création d'entreprises.
- **Actions et mesures** significatives des organisations publiques, privées ou mixtes de soutien à la création d'entreprises, à l'innovation...
- **Schémas d'aides** significatifs pour la promotion de la créativité de l'entreprise, la gestion des idées et la gestion de l'innovation.
- **Cas pratiques d'entreprises** à l'échelle régionale ou nationale qui ont mis en œuvre des techniques, des méthodes de créativité ou de gestion d'idées.
- **Infrastructures, services, cours, etc.** créés pour encourager la créativité de l'entreprise et qui peuvent s'identifier comme bonne pratique par leur degré de succès, d'originalité ou de stabilité.

Les pratiques ont été classées selon leur origine publique ou privée et aussi selon l'orientation les caractérisant. Concrètement, la typologie identifiée des cas se classait dans les rubriques suivantes :

- Initiatives publiques encourageant le changement culturel dans les entreprises ou dans la société en général par une orientation à la créativité, l'innovation et l'apprentissage.
- Initiatives publiques encourageant la création d'entreprises à partir de l'utilisation de la créativité ou à partir d'idées créatives.
- Initiatives publiques orientées à l'établissement de réseaux spécialisés ou avec la créativité comme outil.
- Initiatives privées par lesquelles se développent outils et techniques spécifiques centrés sur la créativité comme façon d'améliorer les processus et l'efficacité globale de l'entreprise.
- Initiatives de l'entreprise, fruits de la mise en valeur d'une idée, résultat d'un processus créatif.

- Initiatives privées orientées à la formation aux techniques créatives.

Tableau 5. Liste de cas de bonnes pratiques de Portugal, France et Espagne selon typologie de la pratique

Origine de la pratique	Type d'initiative	Cas de bonnes pratiques identifiés	Description
Publique	Initiative orientée vers le changement culturel dans l'entreprise	Théâtre pour le changement	Initiative pour le changement de comportement dans les entreprises et le public en général vers le développement durable.
		Cabinet Initiative Jeune	Initiative publique qui met en œuvre plusieurs actions pour encourager la culture entrepreneuriale, l'étendue de l'innovation et de la créativité.
		Open Mind Award	Concours pour évaluer les personnes qui utilisent le mieux la créativité et l'innovation comme outils orientés vers le marché.
		Madrid I+D	Réseau pour la propagation de la connaissance, en coordonnant les différentes actions en matière d' "Innovation et R&D" de la commune de Madrid.
	Initiative orientée vers la promotion de la créativité	Plan Emprende Rioja	Favoriser la mise en œuvre de nouvelles initiatives de l'entreprise et que les entrepreneurs de La Rioja aient à leur disposition les instruments nécessaires pour développer et mettre en œuvre individuellement leurs idées de marché.
		Empresa Na Hora	Initiative publique destinée à simplifier les démarches nécessaires pour l'inscription d'une entreprise et commencer une activité économique.
		Ideas em Caixa	Concours d'idées pour encourager l'apparition de spin-offs à partir de la connaissance existante dans les centres technologiques et à l'université.
		Rede GAPI	Structures en réseau pour le soutien de la commercialisation d'idées à travers une forme de propriété intellectuelle
		INNOVÍA	Propagation de l'esprit innovant à travers la formation aux techniques spécifiques de créativité et d'innovation aux chefs d'entreprise et aux entrepreneurs.
		Madrid Emprende	Agence locale pour l'amélioration de la compétitivité à travers la connaissance, l'innovation et le soutien à la création d'entreprises.
	Établissement de réseaux pour la créativité	The Coffee Break	Évènements pour l'établissement de réseaux qui résultent dans des collaborations professionnelles/nouvelles activités.
		GENIO	Initiative groupe-réseau pour l'élan et la participation active des entreprises en matière de connaissance et de propagation de la créativité entre ses membres.
	Privée	Outils pour la gestion de la créativité dans l'entreprise	Benchmarking
Workwell			Développement d'un instrument spécifique qui permet d'améliorer en substance l'efficacité des processus productifs dans les entreprises.
Lean Management			Amélioration des processus de production, d'information et organisation dans l'entreprise grâce à la mise en œuvre de techniques spécifiques qui provoquent l'amélioration des niveaux de créativité.
Automanagement			Utilisation de méthodologies concrètes pour la promotion de la créativité des employés, création des idées et développement de projets.

		Termicol	Utilisation de techniques créatives pour la résolution de problèmes dans les processus de production de l'entreprise.
	Mise en valeur d'idées créatives - création d'entreprises	LOGROTEX	Entreprise réinventée à partir de la recherche de créneaux de marché, pariant pour la connaissance, le développement de l'activité "Innovation et R&D" et le rapprochement vers les nécessités du marché et de ses clients.
		Ayecue	Initiative d'entreprise qui utilise des sources de connaissance alternatives externes à l'entreprise qui permettent d'alimenter avec des idées nouvelles le processus créatif et innovant de l'entreprise pour son adaptation continue aux changements du marché.
		SPAROS	Exemple d'initiative d'essaimage stratégique à partir d'une idée créative et innovante.
		Nature Algarve	Exemple d'initiative d'entreprise à partir d'une idée créative et innovante.
		Hôtel de la Risa	Initiative privée qui organise des dynamiques de groupe de loisirs et du tourisme autour du rire et de l'humour.
		Code de Bulles	Développement d'un produit nouveau à travers l'application d'une solution créative à un problème rencontré dans le processus de production.
		Act. 21	Développement d'un produit innovant avec multiples applications à partir de la réponse créative aux nécessités du marché.
		Calordom	Initiative d'entreprise qui combine de manière créative son expérience dans une activité pour se réinventer et s'orienter vers de nouveaux marchés.
		Projech	Initiative d'entreprise d'essaimage stratégique comme résultat d'une réponse créative à une nécessité du marché à partir de la combinaison créative de connaissance multidisciplinaire.
	Formation en matière de créativité	EMO - Formation et communication en créativité	Initiative privée consacrée à la formation des ressources humaines à travers des techniques de créativité.
		Laboratoire de la Créativité	Service de formation pour l'amélioration des capacités créatives et innovantes des entreprises.

3.1/ Cas des meilleures pratiques en Espagne

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Projet EmprendeRioja	
PAYS	REGION, LIEU
Espagne	La Rioja
PROMOTEUR	
Agence de développement Économique de La Rioja ADER et du Service de l'Emploi SRE	
PARTICIPANTS	
Aux côtés du Gouvernement de la Rioja participent la Chambre Officielle de Commerce et de l'Industrie de La Rioja, l'Association de Jeunes Entrepreneurs et Patrons de La Rioja et la Fédération des Patrons de La Rioja.	
PERIODE D'EXECUTION	
Le projet a débuté en 2008 et il est en cours d'exécution,	
COÛT ET SOURCE DE FINANCEMENT	
Le budget est de 4,5 millions d'euros pour l'année 2009 , apporté conjointement par des fonds propres du Gouvernement de La Rioja et des programmes d'action directe de l' ADER et du Service de l'Emploi de la Rioja.	
OBJECTIFS:	
<p>L'objectif principal est de favoriser de nouvelles initiatives afin que les entrepreneurs de La Rioja aient à leurs dispositions les instruments nécessaires pour développer et mettre en oeuvre de manière individuelle leurs idées d'affaires avec une certaine garantie de qualité.</p> <p>Cet objectif général se décline en trois objectifs spécifiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Soutenir la mise en oeuvre des initiatives présentées depuis une double perspective quantitative (quantité) et qualitative (qualité). • Favoriser l'émergence d'une culture d'innovation et de mise en oeuvre liée à la marque EmprendeRioja du Gouvernement de La Rioja et à l'étroite collaboration entre les agents économiques. • Systématiser le soutien présenté par les différentes institutions de la Rioja (Gouvernement régional, Chambre de Commerce, associations d'entrepreneurs) grâce à un outil de soutien homogène. 	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre):	
Programme Régional Plan EmprendeRioja pour la promotion et le soutien des entreprises	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE:	
<p>Le Plan EmprendeRioja est un programme qui met à la disposition des entrepreneurs une série d'outils pour le développement et la mise en place d'initiatives de commerce jusqu'à la constitution de leurs entreprises. Le programme de soutien aux nouveaux entrepreneurs est un outil de création d'emploi et de consolidation de la base productive régionale.</p> <p>Le Gouvernement de la Rioja développe le Plan à travers le Ministère de l'Industrie, de l'Innovation et de</p>	

l'Emploi et, en particulier, l'Agence de Développement Économique de La Rioja ADER et le Service de La Rioja pour l'Emploi.

Aux côtés de ces deux entités participent la Chambre Officielle de Commerce et de Industrie de La Rioja, l'Association de Jeunes Entrepreneurs et Gérants de La Rioja et la Fédération des Entrepreneurs de La Rioja, qui, grâce à cette initiative, mettent en oeuvre des actions dans le domaine de l'entrepreneuriat .

Cette initiative a permis de rendre homogène et d'intégrer sous une même marque les services de soutien à l'entrepreneur et de promotion de la créativité.

Le Plan EmprendeRioja contient une grande variété d'activités qui se regroupent selon le classement suivant:

1. Assistance complète : Dans cet axe sont incluses toutes les actions de soutien personnalisés pour le développement de business. Les aspects pris en compte sont les suivants:

- Documentation pour l'élaboration du plan d'entreprise:
 - Document du Plan d'Entreprise.
 - Guide de l'entrepreneur.
 - Autodiagnostic de la capacité d'entreprendre à partir d'un formulaire.
 - Cas de bonnes pratiques .
 - Analyse SWOT.
- Formation qui inclut une liste des initiatives mises à disposition de l'entrepreneur ainsi qu'une liste spécifique créée pour le Plan "Aula Emprende Rioja".
- Le site web Emprende Rioja qui constitue un portail unique avec toute l'information relative à l'entrepreneuriat de La Rioja.

2. Élan à l'esprit entrepreneurial:

- Ateliers d'entrepreneurs, qui ont comme objectif de diffuser l'information concernant la création d'une entreprise et les initiatives de soutien existantes.
- Olympiades Étudiantes Entrepreneurs, pour favoriser l'émergence d'idées de marché chez les étudiants.

3. Financement et Subventions:

- Principales ressources de financement de ce type d'initiatives.
 - Financement propre. Capitalisation du chômage.
 - Financement d'autrui. (capital-risque, business angels, prêts participatifs, etc.)
- Plans de soutien et de subventions d'entités publiques et d'organisations.
- Liste d'entités financières collaboratrices qui disposent de plans de soutien à l'entrepreneur.

4. Reconnaissances aux entrepreneurs:

- Journée de l'entrepreneur pour diffuser les initiatives développées depuis EmprendeRioja.
- Prix EmprendeRioja qui distingue les meilleures idées de marché présentées au concours.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE

Les entrepreneurs, indépendamment de leurs origines, qui sont intéressés par la mise en oeuvre d'initiatives entrepreneuriales dans la région de La Rioja.

Le public visé est principalement constitué des entrepreneurs dans les secteurs technologiques de pointe (principalement TIC, Bio et Nano). Ces personnes reçoivent une assistance plus complète. Ce fait n'exclut pas les entrepreneurs d'autres secteurs, qui peuvent aussi accéder au service de soutien.

RÉSULTAT ET IMPACTS OBSERVÉS

En 2008, année du début du plan, on comptait plus de 370 personnes ayant reçu assistance sur les aspects relatifs à la création d'une entreprise. Les perspectives pour l'année 2009 devraient dépasser les 1000 consultations.

Le taux de satisfaction des entrepreneurs bénéficiant des services d'assistance est de 90 %. La raison principale de ce résultat élevé s'explique par le traitement personnalisé offert par le personnel de EmprendeRioja, qui dispose d'une grande connaissance de l'Administration Publique et d'une formation homogène qui assure un service efficace.

Un autre indicateur du succès de l'initiative est la participation de 100 entrepreneurs à un cours de formation en ligne, cela représente le taux le plus élevé des régions en Espagne.

140 élèves de "FP" (enseignement technique en Espagne, pour les classes d'âge comprises entre 14 et 17 ans et "ESO"(premier cycle de l'enseignement secondaire pour les élèves âgés de 12 à 16) ont participé à l'Olympiade des entrepreneurs.

Plus de 100 visites par mois ont été effectuées sur le site web du Plan.

Un autre aspect important observé :

Même si le nombre de projets d'entreprise mis en oeuvre a diminué, en raison, de la situation économique, l'indice de survie a augmenté. Les services d'assistance ont été ainsi utiles à l'amélioration de la qualité technique des projets mis en place.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL) :

Il s'agit d'une initiative qui a réussi à unifier et à coordonner sous une même marque les différents efforts réalisés par l'administration publique et les organisations consacrées à la promotion de l'entrepreneuriat.

De plus, la mise en place d'un portail unique pour l'entrepreneur a contribué à renforcer le service proposé en empêchant que les efforts réalisés pour soutenir les initiatives des entrepreneurs se dispersent et perdent leur efficacité.

Avec cette approche, l'initiative soutient la créativité de manière personnalisée, en permettant la création d'un environnement régional favorable (information, formation, financement, expérience) pour la créativité de l'entreprise. Ces environnements sont très importants lorsqu'il faut transformer les idées créatives et innovantes en projets d'Innovation, de R&D et d'entreprise.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

La clé du succès repose sur la promotion commune et l'effort réalisé par les différentes entités participantes pour unifier les services rendus. Ces actions ont contribué à l'amélioration fondamentale des services rendus.

Par ailleurs, l'existence du portail web unique du Plan EmprendeRioja permet d'accéder facilement à l'ensemble de l'information nécessaire et à de nombreux outils (plans d'entreprise, listes des aides,

formation, etc.) pour la mise en oeuvre d'un projet d'entreprise dans la région. La présentation attrayante a permis de diffuser le programme et d'obtenir des résultats aussi positifs que la première année de fonctionnement.

Avoir un personnel désigné à cette initiative auprès de chacune des institutions participantes était aussi important dans la mesure où la méthodologie de travail est commune et les services proposés à l'entrepreneur sont adaptés et coordonnés.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

Les principaux aspects à considérer pour concevoir une telle initiative sont les suivants:

- La coordination d'entités de domaines différents: administration, financement privé, chefs d'entreprise, etc.
- Le soutien d'une grande variété d'institutions, ce qui permet d'apprécier l'élan de l'initiative.
- La mise en fonctionnement d'un portail d'accès unique qui unifie l'information existante et facilite son accès aux futurs entrepreneurs.
- L'utilisation d'une grande variété d'outils dans le plan qui permettent d'atteindre différents groupes -cibles selon le niveau de développement de l'idée.
- La mise à disposition des personnes intéressées de services spécifiques de soutien qui complètent les outils d'autodéveloppement.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

Web:

<http://www.emprenderioja.es/>

E-mail:

emprenderioja@ader.es

Téléphone: (+34) 941 291500

Fax: (+34) 941 291543

Adresse:

Muro de la Mata 13-14

26071 Logroño

Président:

Javier Ureña

Personne à contacter:

Luis Pérez

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Cluster Genio	
PAYS	REGION, LIEU
Espagne	La Rioja
PROMOTEUR	
Agence de Développement Économique de La Rioja (ADER)	
PARTICIPANTS	
<p>8 entreprises de La Rioja appartenant aux secteurs de nanotechnologie, biotechnologie, TICs, énergie et environnement. Il s'agit des entreprises suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teinsa - Technique d'Installations de Fluides • Barlovento - Ressources Naturelles • Clean-Biotec - Biotechnologie environnementale • SCA - Solutions Cim Avancées • Avanzare • Aema - Eau, Energie et environnement • WAF - Structures Digitales • Dolmar 	
PERIODE D'EXÉCUTION	
Le cluster a été mis en place en 2007.	
OBJECTIFS:	
<p>Le cluster GENIO a été créé à partir du Programme Régional des Actions Innovatrices de La Rioja GLOBALTECH. Son objectif général était d'encourager l'innovation à partir de l'incorporation de nouvelles connaissances dans les activités économiques développées dans la région de La Rioja. La collaboration entre entreprises a pour but l'utilisation transversale des avancées qui ont eu lieu dans d'autres domaines pour l'amélioration de produits et des processus intensifs dans des activités d'Innovation et de Développement.</p>	
<p>Le cluster combine le soutien de l'initiative publique avec les initiatives privées. L'élan et la participation active des entreprises sont essentiels pour obtenir des résultats.</p>	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE:	
<p>Le Cluster Genio a été créé en 2007 dans le cadre du Programme Régional d'Actions Innovatrices de La Rioja et, plus précisément, le projet Globaltech. Son Plan stratégique a été défini en 2008, lorsque le Cluster a été mis en oeuvre définitivement.</p> <p>La composition du Cluster est hétérogène car les huit entreprises qui le composent font partie de différents secteurs d'activité économique:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nanotechnologie • Biotechnologie • TICs • Energie • Environnement 	

L'appartenance à différents secteurs d'activité constitue le premier trait différenciateur de cette initiative par rapport à d'autres clusters déjà existants, habituellement à caractère sectoriel.

Il s'agit, par conséquent, d'établir un cadre de coopération permanent entre organisations avec des activités économiques diverses ayant comme dénominateur commun l'intensité de connaissance utilisée pour le développement de leur activité. L'objectif du Cluster est de faciliter l'échange de connaissance et la création de synergies pour le développement de technologies convergentes et de solutions hybrides qui offriraient des réponses innovatrices et créatives aux problèmes des entreprises de La Rioja.

Ainsi, les solutions créatives et les projets innovateurs du cluster proviennent de l'exploitation de technologies différentes.

Depuis cette perspective, les domaines d'activité spécifiques du Cluster sont les suivants:

- Intelligence Compétitive
- Formation et Diffusion
- Transfert de Technologie.

Le développement de ces domaines a lieu dans deux cadres fondamentaux:

- Coopération entre les entreprises du Cluster dans le développement de projets communs
- Soutien aux entreprises de La Rioja.

La coopération entre entreprises du Cluster Genio pour la mise en oeuvre de projets communs a pour but d'obtenir des améliorations compétitives grâce à l'hybridation technologique dans le développement des projets. Le Cluster développe ainsi des solutions créatives profitant de la pluridisciplinarité, pour des problèmes spécifiques de secteurs différents. Ce type de projets transdisciplinaires favorise l'émergence de niches de marché innovatrices.

Le deuxième cadre d'action est le soutien et l'assistance à des entreprises régionales. L'intensité de connaissance appliquée à leur activité et le développement de nouvelles applications grâce à la coopération permet à ces entreprises d'accompagner les entreprises régionales dans l'incorporation de nouvelles technologies.

Enfin, il convient de mettre l'accent sur le Programme mis en oeuvre en 2009 par la Direction Générale d'Innovation de La Rioja, dans le cadre duquel les entreprises du Cluster participaient au développement de 10 projets innovants.

Ces projets consistent en la définition de la part des entreprises de plans d'innovation pour l'amélioration compétitive de leurs activités.

A partir d'un diagnostic réalisé par un membre du Cluster Genio, l'entreprise élabore un projet d'innovation avec l'assistance de l'entreprise du Cluster. Le soutien offert se concentre principalement dans la phase de sélection de la technologie qui, d'une part, doit répondre aux besoins de l'entreprise, et d'autre part, doit permettre au projet d'intégrer une vision plus large du contexte compétitif de son marché.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE

On peut distinguer deux types de groupe-cible du Cluster GENIO:

- Les propres entreprises intégrant le Cluster.
- Les entreprises de La Rioja de secteurs similaires.

A travers la réalisation de projets d'hybridation, les membres du Cluster échangent leurs connaissances dans des domaines différents de leurs activités principales. Ce type de collaboration permet d'avancer dans le développement de technologies novatrices basées sur des solutions adaptées et sur la transdisciplinarité, aboutissant ainsi à des améliorations compétitives importantes.

Les projets Genio génèrent des résultats au profit de toutes les entreprises de La Rioja, soit grâce à l'utilisation de technologies nouvelles qui intègrent les améliorations, soit grâce au soutien et au transfert de la connaissance fournie par la collaboration avec les entreprises du Cluster.

RÉSULTAT ET IMPACTS OBSERVÉS

Le principal résultat de la mise en oeuvre du cluster est l'établissement d'accords de collaboration entre les entreprises. Ce fait est important car, comme les entreprises appartiennent à des secteurs économiques différents, la création d'un cadre ad-hoc pour la coopération est un élément essentiel favorisant la rencontre entre organisations qui n'auraient jamais pensé à une collaboration.

D'autre part, 10 projets innovants de soutien à des entreprises de La Rioja ont été mis en oeuvre dans le cadre du Cluster Genio. La connaissance propre des entreprises du Cluster s'est construite grâce à la coopération et elle est transmise aux autres entreprises de La Rioja grâce à ces projets.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL) :

Élément novateur :

il s'agit d'un cluster horizontal qui s'étend au domaine sectoriel.

La pratique habituelle dans la création des clusters est de réunir des entreprises et des entités qui font partie d'un secteur ou d'un domaine d'activités plus ou moins défini.

Le Cluster Genio, au contraire, ne se concentre pas sur un secteur spécifique, il rassemble des entreprises de secteurs hétérogènes mais qui partagent la caractéristique d'intensité dans l'utilisation de connaissance.

Le Cluster vise à développer des projets d'hybridation technologique qui supposent une rupture avec la pratique. L'objectif de cette stratégie est d'obtenir le rendement maximum du potentiel technologique et innovateur existant dans la région, pour développer ainsi des innovations dans des thèmes différents.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

La clé du succès repose sur la capacité de réunir les efforts des entreprises qui, même si elles appartiennent à des domaines différents, sont toutes très innovatrices.

La force principale, n'est pas la technologie dont elles disposent, mais leur capital humain. La formation, les capacités professionnelles et, surtout, l'ouverture au changement et à l'innovation dans des domaines différents favorisent l'établissement de relations entre ces entreprises.

Le fonctionnement du Cluster Genio favorise l'échange d'expériences provenant de domaines de connaissance et d'activités économiques différents.

Contrairement à l'approche générale des Clusters qui favorise la spécialisation, et, par conséquent, innovations incrémentales dans un même domaine technologique et de connaissance, le Cluster Genio dans son mode de fonctionnement favorise l'innovation radicale et horizontale, résultante de la créativité de l'entreprise qui est basée dans la coopération entre entreprises et publique-privée.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

L'expérience de La Rioja et du Cluster Genio ont un fort potentiel d'applicabilité sur d'autres territoires. Les principaux aspects transférables à d'autres régions sont:

- Un mode de fonctionnement qui favorise l'échange de personnel hautement spécialisé venant de plusieurs domaines de connaissance.
- La collaboration avec des entreprises à profil technologique moins important qui permet le transfert de connaissance et de méthodologies de travail concentrées dans l'innovation.
- La coopération pour répondre aux besoins du marché grâce à la combinaison de domaines de connaissance sans relation entre eux à première vue.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

Web:

www.plataformagenio.es

E-mail:

info@plataformagenio.es

Téléphone:

(+34)

Fax:

(+34)

Adresse:

Antonio de Nebrija 8

26.006 Logroño LA RIOJA

Président:

Julio Gómez (Avanzare)

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Fondation AYEQUE (prochainement Fondation RIBEREBRO).	
PAYS	RÉGION, LIEU
Espagne	Communauté de la Rioja
PROMOTEUR	
Groupe AYEQUE	
PARTICIPANTS	
<p>Le patronat de la Fondation AYEQUE est composé des membres suivants : CEO du Groupe RIBEREBRO et 2 membres de l'équipe directive du groupe, ainsi qu'un Patronat d'Honneur composé de prestigieux chercheurs provenant d'universités nationales et internationales : Université de Navarre, Université de Pennsylvanie, Institut de Recherche Beckman de l'Hôpital City of Hope de Los Angeles, Université de Hong Kong, Institut de Recherche et de Culture des Champignons de Kefreld (Allemagne), Université de Saragosse, Institut de la Qualité de La Rioja, etc.</p>	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
Depuis 2005.	
OBJECTIFS:	
<p>La Fondation AYEQUE a été créée comme outil visant à concentrer la Responsabilité Sociale de l'entreprise à travers une entité offrant un caractère public plus important.</p> <p>La création de la Fondation AYEQUE a eu pour but de promouvoir la recherche associée à la réalisation d'activités visant le développement de connaissances sur les champignons comestibles.</p> <p>Depuis ses débuts, la principale activité de la Fondation a été la communication des propriétés salutaires des champignons comestibles et la sensibilisation sur le développement d'habitudes de vie saines.</p> <p>La Fondation a pour objectif complémentaire de renforcer les résultats de l'activité Innovation et R&D, menée dans le cadre du processus de production du Groupe AYEQUE. La Fondation AYEQUE représente ainsi un instrument de génération, transfert et diffusion de connaissances dans le cadre de la culture des champignons, qui offre un soutien à l'entreprise AYEQUE dans son processus d'adaptation continue aux changements de l'environnement.</p> <p>Dans le cadre de ce processus de communication et de sensibilisation, la Fondation joue, d'autre part, un rôle important en tant qu'agent de divulgation des recherches menées au niveau international en matière de champignons.</p>	
TYPE D'INITIATIVE	
Initiative Professionnelle spécialisée dans l'utilisation de sources de connaissances alternatives externes à l'entreprise et qui permettent d'apporter au processus créatif et d'innovation de l'entreprise des connaissances et des idées innovantes permettant son adaptation continue aux changements du marché.	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE :	
<p>AYEQUE est une entreprise née en 1982, comme entreprise familiale dédiée à la production de champignons comestibles. Son activité s'étend à la totalité des phases du processus de production du champignon : fabrication de compost pour sa culture, culture, activités de R&D, préparation du produit,</p>	

emballage, distribution, commercialisation, etc.

AYECUE est actuellement une des entreprises leader du secteur, au niveau international. La croissance rapide et l'expansion de sa production sont en grande partie dues à son clair pari sur l'innovation et la créativité. Le développement et l'implantation de nouveaux procédés, produits et emballages pour les champignons comestibles sont le résultat de l'adoption d'une politique d'innovation, de créativité et d'amélioration continue dans les domaines suivants:

- Niveau d'élaboration du produit : frais, semi élaboré, conserve et congelé.
- Emballage : boîte métallique, verre, flexible.
- Diversification des produits commercialisés : industrie, restauration et consommateurs.
- Amélioration de la qualité : en disposant d'une équipe hautement spécialisée et créative ; en se situant à l'avant-garde en termes de contrôles sanitaires, d'environnement et de conditions de consommation.
- Élargissement de marchés : Espagne, Mexique, reste de l'Amérique Latine, Chine.
- Image de l'entreprise.

La création de la Fondation AYECUE est cadrée par la politique de Responsabilité Sociale de l'entreprise. Son activité répond à la vocation d'AYECUE lié à l'innovation et au développement d'idées créatives qui permettent l'amélioration de la qualité des produits et services offerts par l'entreprise, ainsi que la transformation et l'adaptation de l'entreprise en anticipant les changements du marché. La Fondation AYECUE est, en ce sens, un instrument qui permet de compléter l'activité R&D de l'entreprise, qui est en général plus limitée par le besoin d'obtenir des résultats, à travers des initiatives comme la recherche, la communication, la santé ou le sponsoring de la recherche. Les "Prix Esculapio", qui récompensent la contribution de la recherche sur les propriétés salutaires des champignons comestibles et l'Institut d'Alimentation et Santé, représentent deux des principales initiatives de la Fondation.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE

Deux groupes cibles peuvent être identifiés :

- L'entreprise elle-même, qui, à travers la Fondation AYECUE, obtient de nouvelles connaissances pouvant être appliquées au développement de nouveaux produits innovants.
- La Société en général, dans la mesure où la Fondation AYECUE réalise un important travail de communication et de sensibilisation sur l'acquisition d'habitudes de vie saines, notamment dans le domaine de la nutrition et du sport.

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

Grâce à son pari sur la qualité et l'innovation, AYECUE est devenue une référence sur le marché mondial. Son pari constant sur l'innovation s'est traduit par l'amélioration de procédés de production et la création d'une large gamme de produits présentant une importante adaptation aux croissantes exigences en matière de qualité et d'environnement.

L'activité de la Fondation a permis de développer des collaborations avec des entités créatrices de connaissances, qui ont contribué d'une part, à l'amélioration de procédés et de produits de l'entreprise et d'autre part, à divulguer les connaissances et les résultats des recherches menées en matière de

champignons comestibles au niveau international.

Les prix, bourses et stages offerts par la Fondation AYEUCUE permettent également la réalisation de travaux qui se traduisent par de nouvelles idées pour le développement d'innovations et de recherches sur l'alimentation et la santé.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

L'élément original de cette pratique est la création d'une Fondation et d'un Institut au sein de cette dernière, pour compléter la génération d'idées et l'activité innovatrice de l'entreprise, dans des domaines qui demandent une plus grande spécialisation des connaissances.

L'entreprise a utilisé la créativité pour renforcer de façon stratégique l'innovation et pour consolider sa position sur le marché global.

La Fondation vise la couverture des possibles manques existants dans l'activité R&D dont les résultats ont une applicabilité moins directe. Elle établit pour cela des collaborations avec des centres de recherche ou des universités pour le transfert de connaissances. L'obtention de ces connaissances est primordiale pour le processus de génération d'idées et sa postérieure transformation en développement de nouveaux procédés et produits.

En parallèle de la création interne de connaissances et de son obtention à travers des collaborations, la Fondation AYEUCUE a créé un ensemble d'instruments (prix, bourses, etc.), destinés à promouvoir l'activité de génération de connaissances spécifiques au secteur du champignon et leur mise en valeur à travers des idées servant à améliorer l'activité de l'entreprise.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Un des facteurs clés de succès de la Fondation, en matière de génération de nouvelles idées et d'innovation entrepreneuriale, réside dans l'utilisation de sources additionnelles de connaissances pour la génération d'idées.

La mise à disposition d'un budget spécifique et d'équipes exclusivement dédiées à la génération d'idées, apporte non seulement des clés de succès mais aussi de nouvelles ressources aussi bien de connaissances que financières, qui rétro alimentent le cycle créatif de la Fondation mais aussi celui de l'entreprise dont elle provient.

Quant au profil des équipes, la formation requise est plus transversale que technique, dans la mesure où est demandée une connaissance des institutions, du fonctionnement de l'Administration Publique mais aussi des besoins de l'entreprise privée en matière d'innovation et de connaissances.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

- L'utilisation de la créativité en tant qu'instrument permettant de transformer un produit traditionnel comme le champignon en produit de qualité à valeur ajoutée différenciée, en partant de la création d'une marque et d'emballages attrayants, associés à d'autres outils marketing.
- L'association de l'expérience dans le secteur à des connaissances acquises hors de l'entreprise pour la création de nouvelles idées et le développement de nouveaux produits.

- L'utilisation spécifique de sources de connaissances provenant d'un milieu externe à l'entreprise pour compléter et augmenter la capacité de génération d'idées.
- Le pari réalisé sur l'innovation et la créativité en tant qu'éléments centraux de la politique et de la culture d'entreprise.
- La création d'une structure flexible (la Fondation), qui s'adapte d'avantage au processus de génération et assimilation de nouvelles idées et l'extension de la créativité à la pratique entrepreneuriale. La création d'une Fondation permettant, de plus, d'établir des collaborations plus fluides avec des entités orientées vers la recherche, à travers une organisation interne similaire.
- Le soutien direct et le développement donné par l'équipe directive pour mener à bien une initiative présentant de telles caractéristiques, et garantir son succès.
- Doter l'entité d'une équipe et de ressources financières adaptées à la tâche qui lui est confiée.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Le Groupe AYEQUE participe à différentes initiatives de coopération entrepreneuriale :

- RIBEREBRO. Groupe d'Entreprises composé de sociétés familiales du secteur agroalimentaire (Gutarra, JA'E) avec lequel AYEQUE partage une plateforme logistique à Alfaro.
- Interchamp, soc. coop. Organisation de Producteurs.

AYEQUE, dispose, au-delà de son site de production d'Autol, dans la région de La Rioja, d'installations dans la région chinoise de Liaocheng ; au Mexique; et à Cuenca.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

Bureaux Centraux

Calle Gallo, s/n

26560 Autol. La Rioja.

Tél. : 941 39 00 44

Fax : 941 39 01 10

info@ayecue.com

<http://www.ayecue.com/>

Personne de contact :

José Antonio Royo

Tél. : 941 17 11 50

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
LOGROTEX- Une entreprise qui s'est réinventée	
PAYS	RÉGION, LIEU
Espagne	Communauté de la Rioja
PROMOTEUR	
LOGROTEX est une entreprise familiale, créée en 1955 comme Société Anonyme.	
PARTICIPANTS	
-	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
Depuis 1955	
OBJECTIFS:	
<p>Logrotex est aujourd'hui une entreprise dédiée à la fabrication de non-tissés. L'entreprise était initialement dédiée à la régénération de chiffons en laine et en coton, pour leur transformation en bourre et autres dérivés. Lorsque cette activité a perdu sa rentabilité, l'entreprise a dû se réinventer et chercher de nouvelles niches de marché en pariant sur l'intensité de ses connaissances et sur l'innovation, pour la création de nouveaux produits pouvant satisfaire les besoins du marché.</p> <p>Grâce à ce pari, l'entreprise a été capable de développer jusqu'à sept nouvelles lignes de produits pour différents secteurs économiques, et de focaliser son activité sur la recherche de nouvelles possibilités de marché lui permettant de tirer parti de ses connaissances pour créer de nouveaux produits hautement spécialisés.</p>	
TYPE D'INITIATIVE	
Initiative entrepreneuriale. Une entreprise qui s'est réinventée à partir de la recherche de nouvelles niches de marché en pariant sur les connaissances, le développement de l'activité Innovation et R&D, et sur un rapprochement des besoins du marché et de ses clients.	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE:	
<p>La création de l'entreprise et sa réinvention en situation de crise, a été le résultat de l'association créative des connaissances et de la recherche continue de marchés et de produits. L'esprit entrepreneur de la famille et l'engagement de l'équipe de travail ont été les forces qui ont permis de mettre en pratique les idées issues d'un complexe processus d'association de connaissances et d'innovation.</p> <p>En réponse à une situation de crise, Logrotex a décidé de mettre en place la recherche de nouveaux produits et le développement de nouvelles activités. L'investissement continu en innovation et en infrastructures constitue un pas vers la matérialisation de nouvelles idées d'activité et le développement de nouvelles lignes de produit, permettant ainsi la croissance de l'entreprise et son expansion internationale.</p> <p>L'activité actuelle de l'entreprise est basée sur la fabrication et le développement de cuir souple et de feutre industriel, pour différents secteurs d'activité économique.</p> <p>Le développement de nouveaux produits est basé sur des recherches développées aussi bien de façon interne qu'à travers la collaboration avec d'autres entreprises ou entités de recherche. La veille de marché, aussi bien au niveau technologique que des besoins des clients, est la source d'inspiration de la direction, et des idées créatives de l'entreprise (grande lignes de produits) qui postérieurement se transforment en innovation, à travers le département R&D, où de façon plus spécifique, sont déterminés les types de fibres</p>	

à utiliser, le type de produit à développer, etc.
BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE
Logrotex fabrique du cuir souple et des feutres industriels pour matelas et chaussures, des géotextiles pour la construction (gazoducs, infrastructures ferroviaires, etc.), des agro textiles, des isolants, des feutres pour le secteur automobile, etc.
RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS
<p>Les résultats de Logrotex sont directement orientés vers les clients, impliqués dans les recherches réalisées par l'entreprise, dans le but de satisfaire les besoins et les exigences exprimés par ces derniers.</p> <p>Concernant les résultats directement liés aux projets R&D développés dans le cadre d'appels publics, ceux-ci sont principalement basés sur les bénéfices offerts par la collaboration avec d'autres entreprises, comme les nouvelles idées ou connaissances, un réseau de contact, etc., plutôt que sur le retour sur investissement.</p> <p>Pour terminer, il est important de mentionner que le pari de l'entreprise sur de nouvelles niches de marché, le développement de nouveaux produits innovants et le développement de sa propre recherche, a servi à Logrotex pour se positionner, au national et international, comme entreprise de pointe dans le secteur des non-tissés.</p>
APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :
Le pari d'une entreprise familiale telle que Logrotex sur de nouvelles niches de marché, et qui a impliqué l'acquisition de nouveaux équipements, l'apprentissage de nouveaux procédés de production, et un important investissement en connaissances et en recherche, est un élément très peu habituel dans les petites entreprises provenant de secteurs traditionnels. Logrotex est, en ce sens, un clair exemple du besoin d'être créatif et innovant, surtout en période de crise.
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS
<p>La clé du succès de Logrotex, selon ses propres responsables est sa totale adaptation aux besoins du client et aux changements du marché, ainsi que la flexibilité de l'entreprise pour s'adapter à ces derniers.</p> <p>Cette flexibilité est possible grâce au caractère créatif de l'entreprise dans la recherche de solutions et à son pari sur les connaissances et la recherche par rapport à la conception de meilleures solutions, du meilleur produit dans chaque cas, avec les fonctionnalités et les prestations demandées par les clients.</p>
ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT
<p>Le pari de Logrotex sur la diversification de ses produits vers de nouveaux segments de marché, en se réinventant, s'est basé sur les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse des tendances technologiques et les recherches, dans les secteurs cibles de l'entreprise. - La connaissance des besoins du marché, à travers un contact étroit et la collaboration avec les clients mais aussi à travers la participation à des salons, l'abonnement à des magazines sectoriels, etc. - Le pari sur le développement de ses propres connaissances, à travers des lignes spécifiques de recherche, en profitant, à cet effet, des programmes publics existants. - L'engagement de l'équipe de travail envers l'entreprise, ses objectifs et ses lignes de conduite.
CONTACT (LIEN Web, etc.)
LOGROTEX C/Alberite 11-17

26006 Logroño (La Rioja)

Tél. : 34 941 21 12 11

Fax : 34 941 21 03 47

logrotex@logrotex.com

Personne de contact :

Carlota Espuelas

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
The Coffee Break (TCB)	
PAYS	RÉGION, LIEU
Espagne	Estrémadure
PROMOTEUR	
Évènement promu par le Cabinet d'Initiative Jeune, entité qui dépend du Ministère des Jeunes et du Sport, de la Communauté Autonome d'Estrémadure.	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
L'évènement est organisé une fois par an et dure habituellement deux jours.	
OBJECTIFS:	
<ul style="list-style-type: none"> – Chercher des formules permettant la participation des citoyens. – Mettre en rapport des personnes d'Estrémadure et des personnes d'autres régions autonomes. – Donner de la valeur à l'Estrémadure. – Créer des espaces de relation et d'interaction entre les participants. – Créer des opportunités d'affaires. 	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre) :	
Évènement promu par le Cabinet d'Initiative Jeune, entité qui dépend du Ministère des Jeunes et du Sport, de la Communauté Autonome d'Estrémadure.	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE :	
<p><i>The Coffee Break (TCB)</i> est un congrès particulier qui met en rapport des professionnels de différents domaines, intéressés par l'innovation et par l'entrepreneuriat créatif, à travers une méthodologie innovante qui centre l'évènement sur les contacts informels entre participants pendant la pause-café.</p> <p>Une rotation permet aux participants de changer de table de rencontre pour parler entre eux, de façon informelle, en prenant un café dans une atmosphère détendue. Des personnes ayant des profils variés et qui ont été informées au préalable, peuvent ainsi, à chaque rencontre, trouver des intérêts communs avec des gens très différents. Ceci est donc le centre et la base de l'évènement qui est cependant composé d'autres éléments liés à la création d'un cadre détendu et amusant permettant l'interaction des participants.</p> <p>L'objectif est, qu'une fois la rencontre terminée, chaque participant ait pu établir des relations ou des contacts avec le plus grand nombre possible de personnes et que ces contacts soient utiles pour entamer des relations professionnelles.</p> <p><i>The Coffee Break</i> inclut, parmi ses activités, mise à part l'interaction mentionnée entre les participants, des conférences sur des sujets variés et des activités ludiques à l'air libre, situées à dans des cadres privilégiés, tels que le centre historique de Cáceres. Ces activités complémentaires sont associées à des actes qui réunissent tous les participants, tels que des dîners et des déjeuners au cours desquels sont réalisées des dynamiques de groupe destinées à rompre les barrières de communication et à promouvoir l'établissement de relations entre les participants.</p> <p>L'initiative <i>The Coffee Break</i> est un point de rencontre pour des professionnels à esprit ouvert, de milieux très divers (technologies, sciences, intervention sociale, marketing, culture, design, tourisme, industrie, communication, financement, architecture...), dont l'imagination est la matière première dans le travail.</p>	

Cet évènement possède un format unique qui permet de réunir des personnes innovantes et créatives, et de promouvoir le contact informel, l'interaction et la recherche d'intérêts communs, dans el but de créer des opportunités d'affaires, dans une atmosphère détendue.

L'idée de base est venue de l'observation du fait que les moments dont les participants profitent le plus, pendant un congrès, sont les pauses. C'est là que les relations sont les plus productives entre les participants. À partir de cette constatation, l'idée a été de penser à rallonger ces pauses et d'en faire le centre de l'évènement. Lors de cet évènement, le rôle des participants est beaucoup plus actif qu'à un congrès ou évènement habituel. C'est un élément caractéristique de cette initiative.

En résumé, le potentiel de chaque individu est recherché pour qu'il puisse interagir avec les autres et obtenir des résultats qui se traduisent par la création d'opportunités d'affaires ou simplement de relations.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE

Cette initiative à une cible large, définie comme des citoyens entrepreneurs ou des entrepreneurs créatifs. La définition d'entrepreneurs créatifs est basée sur une conception de l'entrepreneuriat non seulement associée à une facette professionnelle mais aussi à un concept plus général qui inclut des personnes ayant une attitude entreprenante, qui ont envie d'activité. À travers ce concept de créativité, le but est de renforcer le moment de la création à partir du contact qui est recherché par cette initiative.

En général sont recherchées des personnes ayant envie de créer et d'entreprendre. *The Coffee Break* s'adresse à un public d'Estrémadure, mais aussi national et international.

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

Près de quatre cent personnes originaires d'Estrémadure et du reste de l'Espagne ont participé aux trois éditions organisées à date. Les résultats de l'initiative ont été mesurés à l'aide d'enquêtes qui ont permis d'évaluer les points suivants :

- **Création d'idées :** Ce point indique le nombre de participants qui ont eu une idée lors du TCB, fruit de l'interaction avec d'autres participants, et qui pensent qu'elle peut être applicable et utile dans leur milieu professionnel. Le résultat est que 69% des participants ont eu des idées utiles pendant l'évènement.
- **Contacts :** Ce point montre le pourcentage de participants qui ont établi des contacts au TCB et qui croient qu'ils peuvent être utiles pour une collaboration, mise en marche d'un projet ou simplement comme potentiels clients ou fournisseurs. La proportion de participants ayant établi des contacts utiles pour leur entreprise est de 75%. Il ressort donc que 3 participants sur 4 sont arrivés à un niveau d'interaction qui leur a permis d'établir des contacts utiles.
- **Alliances et relations :** Ce point présente le pourcentage de participants qui ont établi des relations professionnels suite au TCB. Le nombre de participants ayant établi des alliances ou des relations s'élève à 38%.
- **Matérialisation de projets :** Ce point quantifie le pourcentage de projets déjà concrétisés par des participants au TCB. Les projets sont la matérialisation dont bénéficient les relations ou alliances

entre des participants qui se sont connus au TCB, aussi bien comme clients que comme fournisseurs. Dans ce cas, le nombre de projets concrétisés entre participants s'élève à 23%.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

L'élément innovant de l'initiative réside dans la rupture entre l'orateur et l'assistant en les mettant au même niveau de relation. Le participant à l'évènement a autant ou plus à dire que l'orateur. En prétendant que l'échange se fasse dans les deux sens, le participant apprend mais l'orateur repart en ayant eu également une journée enrichissante. Le rôle principal de l'évènement est assuré par les participants, ce sont eux qui interviennent, qui décident avec qui établir des contacts, des relations, des affaires...

L'accent est mis sur les relations, qui sont le véritable fil conducteur de l'évènement. Les relations sont considérées comme l'élément principal qui permet la création d'idées ou la création d'opportunités d'affaires.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Les facteurs clés de succès de l'initiative ont fondamentalement été :

- La recherche de participants. Bien que la participation soit ouverte, une importance très spéciale est donnée à la sélection des personnes. Un intense travail de recherche est mené sur les profils intéressants, considérant que le potentiel de l'initiative est lié au potentiel des personnes qui y assisteront comme participantes. Certaines personnes considérées spécialement intéressantes par l'organisation, sont invitées de façon personnalisée et attrayante. Les autres participants sont choisis en fonction de leur profil et après analyse de ce qu'ils peuvent apporter aux autres.
- Le cadre. Le cadre est un important facteur de succès, considérant qu'un cadre adéquat facilite les relations. Cet aspect est, pour cette raison, étudié avec soin par l'organisation de l'évènement. Le cadre, considéré l'un des principaux objectifs, favorise et stimule les relations entre les participants et revêt une importance toute particulière. La ville de Caceres a été choisie pour impliquer les participants dans un cadre unique, entourés par une monumentalité difficile à égaler. L'évènement est organisé dans toute la ville, sans endroit unique ni physique de concentration. Les participants ont différents rendez-vous organisés avec d'autres participants, à différents endroits. Différents bars, places, parcs, endroits historiques...

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

L'initiative est considérée parfaitement exportable ou transférable à n'importe quelle région ou pays. Il faudrait cependant tenir compte des facteurs de succès mentionnés ci-dessus ainsi que de certains autres aspects indiqués ci-après :

La méthodologie doit être avoir pour but d'attirer le profil adéquat. Le public ciblé était, dans ce cas, des entrepreneurs actifs, et cette initiative a été adaptée à leurs caractéristiques. Dans d'autres cas, et pour attirer d'autres types de public, la méthodologie devra être adaptée à leur profil afin de rendre l'évènement plus attrayant.

Créer un cadre qui facilite les relations. L'objectif de cette initiative est d'organiser des espaces de contact qui offrent une atmosphère détendue, désinvolte, informelle et amusante. Tout l'évènement tourne autour des relations et pour les faciliter, des dynamiques permettant aux participants d'interagir doivent être organisées. Il ne faut pas oublier que deux personnes n'entament pas une conversation par le simple fait d'être ensemble dans un bar. La relation et l'interaction doivent être favorisées à travers des

dynamiques et des activités visant spécialement cet objectif. De plus, lors de cet évènement est favorisée une interaction dans laquelle tous sont sur un pied d'égalité pour parler et écouter.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

De l'initiative : www.thecoffeebreak.biz

Du promoteur : www.iniciativajoven.org

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Cabinet d'Initiative Jeune	
PAYS	RÉGION, LIEU
Espagne	Estrémadure
PROMOTEUR	
L'évènement est promu par le Cabinet d'Initiative Jeune, entité qui dépend du Ministère des Jeunes et du Sport de la Région Autonome d'Estrémadure.	
PÉRIODE DE FONCTIONNEMENT	
Le Cabinet d'Initiative Jeune (dorénavant GIJ) est en fonctionnement depuis 2004.	
OBJECTIFS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promouvoir la culture entrepreneuriale, la créativité et la Société de l'Imagination, à travers des expériences d'éducation formelle et informelle. 2. Soutenir la construction de projets de jeunes d'Estrémadure à travers le conseil technique, des connaissances, des réseaux de contacts et la recherche de sources de financement. 3. Concevoir et mettre en place des méthodologies créatives par et pour l'administration publique. 	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre) :	
Projet promu par la Région Autonome d'Estrémadure.	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE :	
<p>Le GIJ est une entreprise publique appartenant au Ministère des Jeunes et du Sport, de la Région Autonome, qui promeut la Société de l'Imagination comme modèle de développement du territoire et qui favorise une culture entrepreneuriale créative à partir de l'éducation et de cadres informels, pour créer de nouvelles réalités en Estrémadure.</p> <p>Le GIJ poursuit fondamentalement un nouvel objectif : la Société de l'Imagination. Tout en réalisant une activité de gestion et de mise en marche de projets, ses efforts sont orientés vers « un travail sur un nouveau concept partant de cadres théoriques et pratiques, pour implanter la Société de l'Imagination, qui a pour objectif de stimuler la capacité de rêver, d'imaginer, de créer et d'innover, ainsi que d'informer et d'apporter des connaissances, ce qui suppose un puissant « mélange » qui, s'il est bien optimisé, peut être décisif dans le développement culturel et économique de la région », tel que le définissent les objectifs de cette entité.</p> <p>Le GIJ travaille sur deux lignes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Culture d'entrepreneuriat créatif.</i> L'objectif est d'être présent au long du parcours éducatif de la personne, pour favoriser son initiative. Le GIJ facilite les expériences qui développent des capacités comme la créativité, la coopération, l'imagination et le leadership pour l'entrepreneuriat. – Soutien donné aux jeunes entrepreneurs pour créer des modèles de référence en Estrémadure. Le GIJ travaille avec des jeunes pour mettre en marche leurs idées en Estrémadure. Un soutien leur est offert dans la conception du projet, à travers des expériences d'apprentissage visant la stimulation de leur créativité, à travers des contacts pouvant produire des synergies, ainsi que des sources de financement, etc. Un soutien est donné à des projets entrepreneuriaux, sociaux ou culturels qui deviendront réalité à moyen terme. <p>La créativité fait partie de la culture et des valeurs du GIJ. Tout le personnel est engagé envers la culture de la créativité et soutient comme norme la sympathie, la bonne prédisposition dans le service au public, etc.</p>	

La culture de l'entreprise va au-delà de la créativité, étant donné que pour que la créativité affleure et soit présente pour créer, un ensemble de conditions doivent être réunies. Le GIJ favorise pour cela une culture qui permet de créer des modèles de participation qui font de la créativité une constante.

Le GIJ travaille de façon indirecte avec les jeunes d'Estrémadure, en leur offrant un conseil et des outils qui leur permettent de se développer professionnellement, en développant l'imagination et leur créativité et en promouvant un esprit entrepreneurial.

Le budget annuel 2008 du GIJ s'est élevé à 4,6 millions d'euros. Ce montant est financé par la Région Autonome d'Estrémadure.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE

Les bénéficiaires du Cabinet d'Initiative Jeune sont les personnes de moins de 35 ans souhaitant mettre en marche une initiative en Estrémadure.

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

Le GIJ travaille avec des entrepreneurs pour leur permettre la mise en marche de leurs idées en Estrémadure, stimulant ainsi le développement de nouveaux projets dans la région. Depuis sa mise en marche, 1.035 initiatives de jeunes ont été gérées, aussi bien dans le domaine entrepreneurial, social que culturel. 2070 entrepreneurs se sont intéressés aux services offerts par le GIJ, tels que le conseil en conception de projets, les expériences d'apprentissage visant à stimuler leur créativité, les contacts produisant des synergies et l'accès à des sources de financement.

Le Décret d'Aides à la Promotion de la Société de l'Imagination, concédé à travers le GIJ par le Ministère des Jeunes et du Sport, de la Communauté Autonome, a soutenu, à travers 5 appels de propositions lancés, 456 initiatives d'entrepreneurs en Estrémadure, qui ont reçu au total 3.737.860 euros (initiatives soutenues).

Concernant le travail mené par le GIJ pour promouvoir une culture entrepreneurial et créative, basée sur l'éducation et les cadres informels, il est important de souligner les initiatives suivantes :

- Imaginer pour entreprendre: programme auquel ont participé 513 élèves de secondaire.
- Imagine ton entreprise. Les quatre éditions organisées ont accueilli 3675 élèves, avec la présentation de 513 projets.
- Entreprise Jeune Européenne. Ce programme a été développé pendant l'année scolaire 2008-2009, dans 141 centres éducatifs et avec la participation de 4470 élèves.
- Concours Universitaire *Empredendelab*. Les quatre éditions organisées ont accueilli 253 élèves universitaires et reçu 151 projets.
- *Imagine l'Estrémadure en 2030*. Les cinq éditions organisées à date ont reçu la participation de 2179 jeunes et la présentation de 529 idées.
- Expérience Orange. Cinq éditions ont été organisées avec la participation de 800 personnes.

Concernant les rencontres entre promoteurs et investisseurs, quatre éditions ont été réalisées avec la participation de 41 entrepreneurs et environ 80% initiatives qui sont allées de l'avant.

Les expériences de formation et les rencontres entre entrepreneurs incluent les actions de formation avec des entrepreneurs, The Coffee Break, les rencontres sectorielles, etc., avec une participation globale de 1.500 personnes.

Le GIJ a reçu de nombreuses reconnaissances publiques pour son travail, dont :

- Le Prix Spécial “Design Management Europe Award” (DME Award).
- Le Prix International Ricardo Marín.
- Le Prix Antoni de Montserrat, de Casa Asia.
- Le Prix Estrémadure Économique, de la station de radio COPE.
- Le Prix Spécial Ibéro américain de Créativité et Innovation.
- Le titre d’organisme soutenu par la Commission Européenne dans le cadre de l’Année Européenne de la Créativité et de l’Innovation 2009.
- La reconnaissance comme *bonne pratique européenne* par la Direction Générale de L’Entreprise et de l’Industrie de la Commission Européenne, dans la promotion de la créativité dans l’entrepreneuriat.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

Le GIJ estime que les éléments innovants de l’initiative se résument à deux prémisses:

Parier sur le talent de l’entrepreneur lui-même. Le GIJ prétend installer une nouvelle façon de voir et de faire les choses, dans laquelle l’imagination et la créativité sont des moteurs de la dynamique sociale, ce qui implique le pari sur le talent des jeunes et sur leur capacité de créer de nouvelles idées et d’imaginer l’Estrémadure du futur. Le travail du GIJ porte en grande partie sur le fait de montrer aux usagers que le talent appartient à la personne et que c’est la personne qui doit prendre l’initiative de s’adresser au GIJ. La grande majorité des usagers se présente avec un projet plus ou moins développé, le travail du GIJ étant de leur faire comprendre qu’ils peuvent le concrétiser et de les aider sur les points nécessaires pour la mise en marche de l’initiative. Le GIJ considère que le rythme et les règles doivent être fixés par l’entrepreneur. Son objectif est de rendre viables les idées exposées sur le papier à travers une aide concrète, la formation ou au moyen d’autres services.

Rendre humaine l’administration. Des concepts très liés à un bon service à l’usager sont promus comme culture d’entreprise. Une empathie avec le langage de l’entrepreneur doit être exigée au personnel du GIJ, de même que l’élimination des barrières qui caractérisent normalement l’administration publique. Le GIJ travaille sur ce concept afin de rendre plus humain le service à l’usager dans l’administration.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Les facteurs clés de succès sont fortement liés aux éléments différentiels qui caractérisent le Cabinet.

Parmi ces derniers il est possible de souligner tout d’abord la conviction que les citoyens sont capables de concrétiser leurs idées. Afin de parvenir à donner confiance aux entrepreneurs, le GIJ doit croire au projet et assumer ces prémisses. S’il n’existait pas de personnes ayant obtenu des résultats positifs après leur contact avec le GIJ, ce dernier n’aurait pas eu de continuité. Le travail du GIJ est basé sur la mise à disposition des promoteurs de tous les mécanismes et outils.

Il est possible de souligner, en deuxième lieu, la méthodologie de gestion proposée par le GIJ qui suppose une façon différente de voir et de faire les choses. Ce discours a pour base une façon différente de faire les choses ; il est impossible d’obtenir des résultats différents en empruntant les chemins traditionnels.

Le discours du GIJ est basé sur l’utilisation de l’imagination, la créativité et l’innovation comme étant une

des meilleures bases pour le développement d'un territoire. Son discours a fortement percé dans la société, ce qui lui a permis d'être actuellement l'entité de référence dans le contact avec les jeunes ayant des initiatives ou de l'initiative.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

Le GIJ est un modèle de développement pensé pour et par l'Estrémadure. Il s'agit d'une initiative de développement qui a pris en compte la spécificité et les caractéristiques de l'Estrémadure comme région.

L'Estrémadure est une région dont le développement est basé sur l'agro-industrie, et une société fortement rurale. Il a été décidé, dans ce cadre social, de parier sur des chemins différents, c'est-à-dire de comprendre que l'imagination et l'innovation représentent une des premières ressources pour le développement du territoire. Le modèle de développement recherché par le GIJ est un modèle de développement durable, qui mise sur le projet de vie de personnes engagées envers leur environnement.

Lors de la mise en marche du GIJ, il a été proposé de répondre à la question suivante : Où veut se situer l'Estrémadure dans 10 ans ? L'Estrémadure imaginée est une région où les habitants de *las Hurdes* ou de la Sibérie (en Estrémadure) puissent monter une entreprise et disposer de toutes les ressources pour y parvenir. Dans un milieu clairement rural, le pari est fait sur la fixation des habitants dans leur région comme modèle de développement, en opposition avec les modèles de croissance basés sur les grandes villes.

Il faudra donc, pour un éventuel transfert à une initiative semblable, organisée à un autre endroit, tenir compte de ses conditions et caractéristiques. Le CIJ est un instrument valable pour l'Estrémadure parce qu'il a été pensé pour cette région. Chaque région ou endroit doit choisir son propre modèle de développement et mener des initiatives ou mettre en place des instruments qui le viabilisent.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Déclaration sur la Société de l'Imagination.

<http://www.cocemfecaceres.org/webamp/ficherospdf/cajondesastre/imaginacion.pdf>

CONTACT (LIEN Web, etc.)

De l'organisme: www.iniciativajoven.org

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
EMO – Formation et Communication Créative	
PAYS	RÉGION, LIEU
Espagne	Estrémadure
PROMOTEUR	
L'idée originale est partie d'Elena Márquez. Une autre associée, Mercedes Miranda, a postérieurement rejoint le projet.	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
L'entreprise a commencé à fonctionner en octobre 2007.	
OBJECTIFS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Faire connaître une formation créative et éloignée de tout conventionnalisme 2. Donner de la valeur à la formation en se basant sur des valeurs humaines 3. Améliorer la qualité du milieu social de façon ludique et sans préjugés 4. Travailler sur des capacités, des attitudes et des connaissances de façon ludique 	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre):	
Initiative entrepreneuriale	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE:	
<p>EMO est une initiative entrepreneuriale qui repose principalement sur l'application d'une méthodologie innovante basée sur des techniques de théâtre utilisées dans trois domaines d'activité : la formation, la communication et la dynamisation sociale.</p> <p>Dans le domaine de la formation, le travail porte sur les capacités, les attitudes et les connaissances des participants. La méthode de travail est basée sur l'application de techniques théâtrales, mises en place de façon ludique. Étant donné qu'il s'agit d'une formation plus participative que passive, l'activité des participants est de vivre directement une expérience plutôt que d'écouter. L'objectif est de faire prendre conscience aux participants que la solution à toute situation part d'eux-mêmes, en utilisant l'intelligence émotionnelle.</p> <p>La formation est appliquée à différents domaines liés la gestion entrepreneuriale. Les thèmes proposés sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Parler en public – Les compétences personnelles et interpersonnelles en milieu professionnel – La gestion de conflits – Le service clientèle – Le leadership – Les entretiens d'évaluation – La communication persuasive – Le travail en équipe – La direction de réunions – La formation de commerciaux – Les vidéo CV's <p>Dans le cadre de la formation, les services sont offerts selon deux modalités :</p> <ul style="list-style-type: none"> – Théâtre sur mesure (théâtre en entreprise) : pièces de théâtre écrites de façon spécifique en 	

prenant en compte l'entreprise, le collectif ou l'institution qui les demande. Ces pièces sont créées pour motiver, informer, transmettre des messages et situer le thème du cours pour ensuite développer l'action de formation sur la base de la mise en scène.

- Formation sur mesure au moyen d'une méthodologie théâtrale (formation théâtre en entreprise) : cette modalité utilise les ressources théâtrales pour les mettre au service de la formation avec des dynamiques, des improvisations, des jeux de rôle et autres.

L'activité basée sur la communication a pour objectif de renforcer la communication interne et externe des entreprises, institutions et collectifs, à travers l'utilisation de techniques théâtrales. L'entreprise offre, parmi ses services, l'organisation d'évènements ainsi que le théâtre d'entreprise ; c'est-à-dire des pièces de théâtre écrites pour renforcer la politique de communication externe et interne des entreprises, institutions et collectifs.

La dernière activité porte sur la dynamisation sociale à travers le théâtre comme langage. La dynamisation sociale vise à transformer la réalité en utilisant le théâtre comme outil pour améliorer la qualité de l'entourage : changement d'habitudes et d'attitudes, tolérance, parité, participation de citoyens, cohésion sociale et développement personnel.

L'initiative a été financée par le Cabinet d'Initiative Jeune, à travers le décret d'aides à la création d'entreprises. Le projet a bénéficié de conseil et de financement à hauteur de 5.000 €, qui ont permis le lancement des procédures administratives et légales de l'activité. S'agissant d'une entreprise de services, l'investissement nécessaire était relativement réduit.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE

Les bénéficiaires de l'initiative sont des organismes publics, organismes intermédiaires, associations, ONGs, fondations et entreprises privées (généralement à travers des institutions). Il est prévu, dans le futur, de miser sur la captation d'entreprises privées. Les promoteurs reconnaissent qu'il n'existe pas, en Estrémadure, de conscience au sein des entreprises privées du besoin d'investir en formation, raison pour laquelle la quasi-totalité de leurs clients proviennent du secteur public.

Ils estiment également pouvoir, dans le futur, exporter cette initiative vers d'autres régions autonomes.

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

Le principal élément à souligner est la satisfaction des clients. Le degré de satisfaction de ces derniers, est non seulement recueilli de façon informelle mais aussi mesuré à travers des questionnaires remis en temps voulu. L'avis des participants est unanime. Tous considèrent que les services sont surprenants et qualifient les résultats de la formation comme utiles.

Les clients ne sont pas habitués à vivre des sensations dans les processus de formation classiques. Cette initiative leur permet, à l'inverse, de vivre des sensations qu'ils sont capables d'appliquer pour tirer profit des contenus.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

L'élément le plus innovant est l'utilisation d'une méthodologie théâtrale permettant de former de façon active, en intégrant et en faisant participer chaque individu à son processus de formation. Il s'agit d'une méthodologie qui prétend promouvoir le ressenti d'émotions pour atteindre les objectifs préalablement fixés en phase de conception de la formation. Le slogan est que les participants ne sont pas là pour écouter mais ressentir. Partant de cette base, les participants prennent conscience du fait que la solution à toute situation part d'eux-mêmes, aussi bien au niveau personnel que professionnel. Le travail est effectué avec le corps, l'esprit et les émotions.

En parallèle, chaque session formative est conçue de façon ad hoc, en considérant les besoins de chaque institution et en adaptant la méthode à chaque personne. Chaque personne étant différente, le but est de chercher à tirer le meilleur d'elle-même et que chacune pense à ce qu'elle fait, et d'établir, à partir de là, la conclusion que la solution doit partir de chacun.

FACTEURS CLÉS DU SUCCÈS

Le facteur clé du succès est d'aborder la formation en partant d'une perspective et de méthodes différentes du reste des systèmes basés sur la relation classique élève- professeur. Ce système favorise la participation et l'intégration de l'élève dans sa formation et provoque des sentiments, des sensations et des pensées orientées vers la réalisation des objectifs préalablement fixés par chaque client.

Afin de pouvoir atteindre ces objectifs, EMO prend en considération les objectifs de l'entreprise, entités publiques et collectifs clients. Ceci veut dire que les programmes et les sessions formatives sont réalisés de façon ad hoc pour chaque client. Cette caractéristique ralentit évidemment le processus de prestation du service, mais la qualité des résultats confirme cependant le bien-fondé de cette façon d'aborder le service offert au client.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

Les associés qui font partie de cette initiative croient que l'idée est parfaitement transférable. Ils croient aussi d'ailleurs qu'il leur est plus difficile de consolider le projet en Estrémadure de par l'absence d'un tissu d'entreprises important et capable d'investir en formation.

Les associés affirment que les entreprises de la région voient la formation comme une dépense et non pas comme un investissement. Ceci complique l'implantation locale de l'initiative par rapport aux attentes initiales.

Il semblerait donc plus logique de penser que cette initiative pourrait être plus facilement implantée et aurait un plus grand succès dans des régions possédant un tissu d'entreprises plus dense.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

www.emoemo.es

Téléphone de contact :

Badajoz. 924 286 789

Cáceres. 927 627 103

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Hôtel du Rire	
PAYS	RÉGION, LIEU
Espagne	Estrémadure
PROMOTEUR	
Les promoteurs de l'idée sont les membres de la compagnie de théâtre Asaco Producciones : Javier Ceballos, Javier García, José Carlos García et José Maestro.	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
Asaco Producciones est née en 1997. L'entreprise a commencé à réfléchir à l'idée de l'Hôtel du Rire en 2006, mais sa mise en marche officielle ne date que de mars 2009.	
OBJECTIFS:	
<ul style="list-style-type: none"> – Provoquer une expérience autour du rire et des émotions. – S'amuser et partager un endroit en pleine nature, conçu pour la diversion et le bien-être. – Partager le rire et éliminer la tension, l'anxiété et agir contre le stress et la dépression. – Découvrir le monde du clown, comme un personnage qui nous rapproche de notre réalité plus humaine et pure, en partant de la créativité, du jeu et de l'humour. 	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre):	
Un plan de travail permettant de créer une activité qui fait "vivre le rire", a été mis en marche en collaboration avec le Cabinet d'Initiative Jeune du Ministère de Jeunes et du Sport de la Région Autonome : l'Hôtel du Rire	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE:	
<p>L'Hôtel du Rire a été recréé à travers un parcours dans la nature. Il s'agit d'un hôtel qui n'a pas de murs, de portes, ni de fenêtres. Un endroit fictif qui est cependant géré par des employés très réels.</p> <p>Lorsque le groupe de visiteurs arrive, celui-ci est reçu sur le « stationnement », pour être conduits à la « redéception », et ensuite à la porte principale, puis au restaurant, au gymnase et enfin tout le monde se rend au « spastaragustín ». Ce parcours est dirigé par des acteurs qui jouent le rôle des employés de l'hôtel. Dans chacun des espaces se produisent des interactions avec les visiteurs dont l'objectif est de provoquer la bonne humeur et le rire, à travers une ambiance agréable.</p> <p>L'initiative de l'Hôtel du Rire est située dans des installations qui servent d'auberge, dénommées "El Quinto Pino" (expression espagnole voulant dire "À Perpète"). Cette auberge se trouve sur le flanc de la région de la Vera, connue pour son paysage naturel de grande beauté. L'auberge est composée de six cabanes et d'une tente centrale qui rappelle une tente de cirque et qui est utilisée comme salon de l'Hôtel du Rire. Le parcours de l'Hôtel du Rire est situé en pleine nature et à l'air libre, bien que les visiteurs puissent rester dormir dans les cabanes.</p> <p>Le cœur de l'initiative et qui donne son nom au projet, est l'activité réalisée, le parcours au long duquel les visiteurs passent par toutes les parties d'un hôtel simulé. La proposition est, en définitive, une activité basée sur le rire et les émotions, située en pleine nature.</p> <p>L'Hôtel du Rire propose différentes alternatives en fonction du public auquel est destinée l'activité :</p> <p><i>Expérience Express.</i> Qui peut être organisée sur une journée, une matinée ou un après-midi. Les visiteurs arrivent dans les installations et effectuent le parcours sans être hébergés sur place.</p>	

Expérience vitale. Qui peut être organisée sur une journée ou pendant tout un week-end. Dans ce dernier cas le groupe de visiteurs est logé à l'auberge et participe aux activités de l'Hôtel du Rire, organisées autour du cirque et du clown.

L'équipe d'Asaco Producciones est consciente de la difficulté que suppose le monde de l'humour, que chaque personne a un humour différent et qu'il faut travailler le maximum de registres possibles pour toucher le plus grand nombre de personnes. Afin d'en tenir compte, les visiteurs reçoivent d'ailleurs un questionnaire à remplir au préalable, sur lequel ils détaillent leurs goûts et préférences concernant le rire et leur façon de s'amuser.

Les activités et l'interaction varient en fonction du type de public. Les entreprises sont par exemple très intéressées par un travail sur la risothérapie, le leadership, le travail en groupe et le développement d'une atmosphère agréable qui puisse susciter une bonne ambiance de travail. Avec les personnes handicapées, l'objectif est de réaliser des activités les plus ludiques et interactives possibles. Les personnes âgées demandent un début plus respectueux bien qu'elles entrent ensuite très facilement dans la dynamique du jeu. Les groupes de public en général, plus hétérogènes et divers, présentent plus de difficulté.

Actuellement, 300.000 € ont été investis, dont 10 à 15% en subventions à fonds perdus de programmes européens (LEADER), gérées à travers l'Association de Développement Local ARJABOR. Le reste du financement provient à 15% d'un programme public d'Aide aux Entrepreneurs et à 70% (environ) d'un apport privé.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE

Les groupes ciblés par l'initiative sont divisés en quatre blocs :

- Personnes âgées. Ce groupe est composé de retraités qui participent à des activités organisées par les Maisons de la Culture ou les foyers de retraités des municipalités.
- Personnes handicapées. Ce public est capté sous forme de groupes, qui sont organisés par différentes associations de personnes handicapées.
- Entreprises. Il s'agit en principe de grandes entreprises ayant un nombre important d'employés.
- Public en général.

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

L'initiative est en phase de développement récent et des ajustements entre les prévisions initiales et les premiers résultats sont en cours de réalisation.

Les résultats sont mesurés à travers deux paramètres :

1. Le niveau ou taux d'occupation : des niveaux satisfaisants ont été atteints, avec une forte affluence de public pendant les week-ends. Les prévisions initiales estimaient une occupation supérieure en semaine, créneau pendant lequel le public ciblé est composé de personnes âgées, d'entreprises et de personnes handicapées. Certaines difficultés ont été rencontrées dans l'accès aux circuits touristiques de services traditionnels et des voies moins efficaces ont dû être utilisées, telles que les contacts préalables (pour contacter les groupes de personnes âgées ou handicapées) ou la prise de rendez-vous avec des chefs d'entreprise.

2. Le niveau de satisfaction du client : concernant ce point, il a été observé que le niveau de satisfaction est plus élevé lorsqu'il s'agit de groupes que lorsqu'il s'agit de personnes qui participent de façon individuelle. Le public en général, qui arrive en groupes hétérogènes composés de couples ou de mini groupes, sans aucune relation entre les eux, montre également une très bonne prédisposition. L'accueil chez les personnes handicapées est très bon et la satisfaction est totale.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL:

L'élément innovant est le résultat du mélange du monde des arts scéniques, du tourisme et des loisirs. Le but est d'offrir une expérience autour du rire, de la bonne humeur et des émotions.

L'élément innovant part de l'idée en elle-même étant donné qu'il s'agit d'un nouveau concept qui, du moins en Estrémadure, n'avait aucun précédent. Assister à des représentations et à des activités interactives en pleine nature, avec un hôtel comme fil conducteur des activités, la bonne humeur comme moteur de l'initiative et le ressenti de bonnes sensations comme résultat, rendent cette idée originale et innovante.

Le facteur principal qui a motivé l'initiative telle qu'elle est conçue dans l'actualité a été l'idée de travailler autour d'un thème précis : l'imagination d'une activité autour du monde du cirque, du clown, du rire et de la bonne humeur. C'est ce thème qui donne du sens à toute l'activité et qui est lié aux sentiments, aux (bonnes) sensations et aux (bonnes) émotions.

L'argument principal est basé sur le vécu et le ressenti plutôt que sur le fait de faire. À la différence d'autres projets, cette initiative traite directement les émotions des participants.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Les facteurs clés de succès de l'initiative ont fondamentalement été :

Créer une atmosphère agréable. Pour provoquer la bonne humeur il est nécessaire de créer les conditions nécessaires. Il est tout d'abord important de disposer d'une bonne atmosphère, aussi bien pour les visiteurs que par rapport aux conditions climatiques et environnementales. Pour cette raison, l'Hôtel du Rire n'est en fonctionnement ni en été, ni en hiver, et n'ouvre ses portes qu'au printemps et en automne. La réalisation d'activités à l'air libre implique le besoin d'un climat agréable et favorable.

Créer une base artistique de qualité. Les personnes qui guident les groupes de visiteurs sont des acteurs professionnels qui préparent les rôles à interpréter pendant deux ans. La direction artistique a été assurée par José Piriz, disciple de Marcel Marceau. Il s'agit là du résultat d'un investissement dans une compagnie de théâtre professionnelle et d'un projet ayant une base artistique très importante. Tous les détails des costumes, du maquillage, de l'expression sont traités avec soin... ce qui donne un résultat très réel.

Créer des activités ad hoc, en fonction du groupe de public reçu. Ceci implique que les acteurs doivent dominer plusieurs registres et interpréter des rôles de façon différente.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

L'initiative est parfaitement transférable à d'autres endroits, le concept de l'Hôtel du Rire étant cependant

très lié au contact avec la nature. Il n'existe pas partout des conditions naturelles permettant de reproduire l'idée telle qu'elle a été conçue. L'importance de la réalisation d'activités dans la nature est liée à la création de conditions permettant de favoriser la bonne ambiance. Il est plus facile de provoquer une bonne ambiance, fondamentale pour la bonne humeur et le ressenti d'émotions positives, dans un milieu naturel.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Asaco Producciones travaille actuellement sur la mise en marche d'un Hôtel du Rire itinérant. Ce projet prévoit pour cela le déplacement des acteurs à un endroit déterminé (un hôtel, un palais des congrès, une zone récréative...) où seraient reproduites les activités de l'Hôtel du Rire. De fait, l'expérience de placer un faux réceptionniste dans différents hôtels a déjà été réalisée dans le but de surprendre les clients. Cette variante de l'initiative est actuellement en phase de test et d'étude de viabilité économique.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

www.hoteldelarisa.com

www.asacoproducciones.com

Téléphone portable de contact : 606 601 118

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
INNOVÍA	
PAYS	RÉGION, LIEU
ESPAGNE	ANDALOUSIE
PROMOTEUR	
MINISTÈRE DE L'INNOVATION, DE LA SCIENCE, DE L'ENTREPRISE ET DU RÉSEAU D'ESPACES TECHNOLOGIQUES DE LA RÉGION AUTONOME D'ANDALOUSIE (RETA)	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
INNOVÍA a démarré son activité en 2007, avec la réalisation de neuf éditions sur une période d'un peu plus de deux ans, dans neuf régions d'Andalousie : Linares (Jaen), Algeiras (Cadiz), Marbella (Malaga), Cartaya (Huelva), Lucena (Cordoue), Chiclana de la Frontera (Cadiz), El Ejido (Almeria), Motril (Grenade), Estepa (Séville).	
OBJECTIFS:	
<p>- Stimuler l'esprit innovant chez les chefs d'entreprise, leur faire connaître des expériences et des pratiques innovantes et sensibiliser les secteurs primaires ou plus traditionnels sur les nouvelles tendances. Montrer aux chefs d'entreprises (tous secteurs confondus), qu'ils ont à leur portée des outils créatifs et innovants très efficaces pour la gestion et l'amélioration de leur activité.</p> <p>- Rapprocher le savoir et l'expérience innovante, des secteurs économiques ayant des difficultés d'accès à des forums de débat et de réflexion, ainsi que des collectifs de citoyens intéressés.</p>	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre) :	
Initiative publique	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE:	
<p>Il s'agit d'une initiative publique qui, de façon gratuite, offre une formation en innovation à d'actuels ou de futurs chefs d'entreprise. Pendant une journée, les représentants des entreprises locales ont l'opportunité de partager une expérience de formation dans un contexte de grande qualité.</p> <p>Des sessions de formation, tables rondes, dramatisations, apéritifs, etc. sont conçus pour que les participants changent de perspective et découvrent l'opportunité d'appliquer des améliorations à leur domaine de travail, dans une atmosphère agréable.</p> <p>Les sessions sont réparties au long de la journée avec des pauses pour des apéritifs et pour permettre le contact entre les participants.</p> <p>L'objectif général d'INNOVÍA est de rapprocher le savoir et l'expérience innovante, des secteurs économiques ayant des difficultés d'accès aux forums de débat et de réflexion habituels.</p> <p>Objectifs opérationnels:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimuler la culture de l'innovation auprès de l'ensemble des citoyens. • Réaliser, au minimum, un évènement de formation dans chacune des régions andalouses. • Adapter le contenu à la réalité de chacun des cadres socioéconomiques. • Stimuler la réflexion à travers la participation et l'interactivité. • Favoriser l'implication de tous les agents au travers d'exemples utiles et proches aussi bien des 	

chefs d'entreprise et des professionnels, que des citoyens.

- Renforcer les synergies avec d'autres activités de diffusion et de dynamisation de l'innovation, aussi bien de l'Administration Publique que d'autres administrations, entités ou entreprises.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE

INNOVÍA est un service destiné à des entrepreneurs de tous les secteurs, professionnels indépendants, travailleurs indépendants, universitaires de dernière année, formateurs et conseillers d'orientation professionnels et toute personne spécialement intéressée par une formation additionnelle sur des aspects liés à l'innovation.

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

RÉSULTATS TANGIBLES :

- Innobaromètre : Méthode à travers laquelle les participants aux sessions évaluent les idées innovantes présentées pendant l'évènement, à travers des systèmes de vote en temps réel.
- Forum : Actuels ou futurs chefs d'entreprise qui, de par leur localisation géographique ; leur activité et secteur ; par leur culture ou taille d'entreprise, ne participent pas habituellement à des forums ou des rencontres professionnelles sur l'innovation.
- Rencontres virtuelles, e-Workshops et chats avec les enseignants
- Plateformes interactives et autodynamique de Weblog

IMPACT:

- 9 municipalités de la région sensibilisées
- Plus de 1500 entreprises de la région impliquées
- Amélioration du positionnement des entreprises andalouses sur le marché, à travers le rapprochement aux Initiatives e aux Instruments disponibles dans la région et à un accès facilité à l'information.
- Contribution à la croissance de l'investissement de la région en ressources de R&D, située selon l'Institut Espagnol de Statistiques (INE) à 22% en 2007, l'Andalousie devenant ainsi la troisième région espagnole en investissement en R&D.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

Montrer au monde de l'entreprise qu'il dispose d'outils créatifs et innovants très efficaces pour la gestion et l'amélioration de son activité, à travers une rencontre avec des experts en innovation, un partage d'expériences entre chefs d'entreprise et le développement d'activités ludiques et formatives de grand intérêt de par leur application pratique et immédiate dans l'entreprise.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Offrir aux chefs d'entreprises de la région une journée de contact direct avec le savoir et les expériences innovantes de façon pratique, proche et gratuite.
- Disposer d'activités participatives pensées et conçues pour rapprocher l'innovation et la créativité des participants. D'où la participation active de tous les participants aux ateliers réalisés pendant ces journées.
- Caractère dynamique des rencontres itinérantes à travers la région, avec la flexibilité et la facilité apportée en termes d'accessibilité pour les entreprises.

- Structure créative et innovante de la journée elle-même, organisée selon les phases du processus créatif : génération et création d'idées, analyse et viabilité des idées, de l'idée au projet et socialisation de l'innovation.

- Participation gratuite.

- Constituer un point de rencontre pour les principaux agents du Système d'Innovation et les entreprises (Administration Publique, Groupements et Réseaux Technologiques, Agents du Développement Régional, Entreprises...)

- Être un instrument qui sert à concentrer et favoriser les synergies des secteurs productifs particulièrement importants dans la municipalité où est organisé l'événement.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

- La mise en marche de ce genre d'initiatives demande le soutien et l'engagement des Agents Régionaux impliqués dans le Système d'Innovation de la région.

- Le développement durable des outils développés, tels que le forum et la plateforme interactive, demande la participation des entreprises mais aussi des experts. Il est nécessaire de dynamiser le milieu pour que l'initiative prenne racines et puisse se répercuter dans la compétitivité et l'amélioration du secteur économique de la région.

- Il sera important de considérer comme zones les plus propices pour réaliser les rencontres celles qui disposent d'une masse critique suffisante d'entreprises permettant le dynamisme et la pro activité requis pour l'activité.

- Il faudra également tenir compte de la gratuité de la participation des entreprises.

- L'évènement en lui-même devra être conçu comme une rencontre créative et innovante, aussi bien par sa structure que par ses contenus et outils.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

- Une fois les journées terminées, les participants reçoivent un résumé des outils, techniques et liens intéressants, abordés au cours de l'évènement, afin de leur permettre de localiser la bibliographie et les informations. (l'accès à ces informations et aux activités disponibles est également disponible à travers la Web)

- Lien vers le programme de la dernière journée organisée :

http://www.innoviaandalucia.es/pdf/programa_innovia_martos.pdf

CONTACT (LIEN Web, etc.)

<http://www.innoviaandalucia.es>

<http://creatividadinnovia.blogspot.com>

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
OPEN MIND AWARD. PRIX À LA CRÉATIVITÉ ET À L'INNOVATION EN ANDALOUSIE	
PAYS	RÉGION, LIEU
ESPAGNE	ANDALOUSIE
PROMOTEUR	
ANDALUCÍA EMPRENDE, FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA MINISTÈRE DE DE L'EMPLOI MINISTÈRE DE L'INNOVATION, DE LA SCIENCE ET DE L'ENTREPRISE DE LA RÉGION AUTONOME	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
CONCOURS ANNUELS	
OBJECTIFS:	
Valoriser les personnes entreprenantes qui utilisent le mieux la créativité et l'innovation pour se positionner sur le marché.	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre) :	
Initiative publique (prix – aide)	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE :	
<p>Prix aux projets entrepreneuriaux ou aux nouvelles lignes d'activité d'entreprises andalouses, qui se positionnent le mieux grâce à la créativité et à l'innovation dans les catégories Créativité, Innovation, Durabilité, Technologie et Coopération. Ces prix ont pour but de reconnaître et valoriser les entrepreneurs (-euses) qui utilisent ces deux outils de façon particulièrement notoire, pour leur positionnement sur les marchés. Le programme est financé par le Ministère de l'Innovation, de la Science et de l'Entreprise de la région autonome et cofinancé par le FSE.</p> <p>Les bénéficiaires peuvent se présenter dans quatre catégories différentes:</p> <p>1). Créativité Si le projet génère de nouvelles idées, de nouveaux concepts ou de nouvelles associations entre nouvelles idées et concepts, dans la mesure où sont générées des solutions originales, qui ont pour vocation de modifier ou de transformer leur environnement. Pour les projets présentés dans la catégorie CRÉATIVITÉ, ils seront évalués leur orientation au marché, la capacité de différenciation, l'application de leurs solutions et leur impact sur l'environnement.</p> <p>2). Innovation Si le projet entrepreneurial applique de nouvelles idées, de nouveaux concepts, de nouveaux produits et services, et de nouvelles pratiques, dans la mesure où l'intention est qu'ils soient utiles à l'augmentation de la productivité et/ou à la commercialisation de leur entreprise. Pour les projets présentés dans la catégorie INNOVATION, il sera évalué l'innovation aussi bien technologique que non technologique.</p> <p>3). Durabilité Si le projet d'entreprise vise, à travers la matérialisation de l'entreprise, l'équilibre avec les ressources socio-économiques et naturelles de son environnement. Pour les projets présentés dans la catégorie DURABILITÉ, il sera évalué leur capacité à être durable à moyen terme.</p>	

4). Technologie

Si le projet entrepreneurial a pour origine le projet de recherche d'une université, d'un parc technologique ou simplement s'il présente une haute composante technologique aussi bien dans son fonctionnement que dans son développement. Pour les projets présentés dans la catégorie TECHNOLOGIE, il sera évalué l'adaptation des éléments technologiques à la stratégie de l'entreprise et au positionnement sur les marchés.

5). Coopération

Si le projet entrepreneurial est présenté par deux ou plus de deux entreprises indépendantes, qui réunissent ou partagent une partie de leur capacité et/ou ressources, sans fusion de celles-ci, et qu'elles établissent un certain degré d'intégration dans le but d'augmenter leurs avantages compétitifs. Après avoir reçu les propositions, un jury d'expert choisira le projet gagnant dans chacune des catégories et ses promoteurs auront la possibilité de recevoir une formation spécialisée, à l'étranger, et pourront assister à des rencontres internationales d'entreprises en rapport avec leur projet.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE

Toute personne majeure ayant une idée d'activité créative et innovante correspondant à l'une des cinq catégories de prix (Créativité, Innovation, Durabilité, Technologie et Coopération). Cette idée pourra concerner aussi bien un projet entrepreneurial que sa matérialisation dans une entreprise, dans la mesure où il est conforme aux conditions présentées dans le règlement.

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

- Apprentissage et formation de jeunes entrepreneurs et des chefs d'entreprise des entreprises les plus innovantes et créatives de la région.
- Élaboration d'Agendas d'Affaires entre les entreprises andalouses ayant remportées les prix et d'autres entreprises et centres internationaux de référence en innovation et créativité. Création de synergies et promotion de la coopération internationale.
- Toutes les candidatures présentées (gagnantes et autres) et conformes au règlement entrent, à partir de la clôture du concours, dans un processus de tutelle à travers le Réseau Territorial de Soutien aux Entrepreneurs afin de transformer les projets et les idées en plans d'entreprise solides et viables. Lors du dernier concours organisé, plus de 390 candidatures ont été présentées.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

- L'objectif de l'initiative, visant à récompenser l'utilisation de la Créativité et de l'Innovation comme outils entrepreneuriaux.
- Les catégories prévues : Les différentes catégories autour desquelles le prix est organisé représentent un élément différenciateur par rapport à d'autres initiatives du genre. L'idée de récompenser la créativité appliquée à différentes étapes et phases de l'entreprise, incluant des domaines généralement oubliés tels que le développement durable ou la coopération.
- Les récompenses prévues dans les différentes catégories représentent également un élément innovant : apprentissage, formation et visites ad hoc en fonction des différentes catégories.
- L'utilisation d'outils 2.0 pour leur diffusion et rapprochement de la cible.
- La création de l'Open Mind Day comme jour de la remise des prix et son utilisation comme

élément de promotion additionnel pour encourager la créativité des entreprises andalouses.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

- Il est important de tenir compte du profil des entreprises de la région et principalement des secteurs économiques, ainsi que du degré de développement du tissu d'entreprises local afin d'adapter le cas.

- Pour le succès de la pratique, le soutien et l'implication de l'Administration Publique ont été très importants pour stimuler l'initiative, ainsi que le niveau de participation des entreprises de la région à des initiatives similaires.

- Il est important que la récompense ait une valeur et une reconnaissance suffisantes.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Le projet gagnant sera reconnu comme une entreprise ayant un plus grand potentiel en créativité et en innovation dans chaque catégorie. La remise du prix est réalisée lors de l'Open Mind Day, Créativité et Innovation Appliqués au Marché, organisé au mois de décembre.

Les récompenses correspondant à chaque prix sont les suivantes :

1). Prix Créativité

Voyage à Londres (Royaume-Uni) / The old Truman Brewery
Cours express d'apprentissage en entreprise dans la ville
Agenda d'affaires avec des entreprises et institutions du secteur

2). Prix innovation

Voyage à Stavanger (Norvège) / Innotown Innovation Conference
Participation à l'Innotown Innovation Conference, en juin 2010
Agenda d'affaires avec des entreprises et institutions du secteur

3). Durabilité

Voyage à Hammarby Sjöstad (Suède)
Visites de travail pour connaître en détail le fonctionnement de la ville
Agenda d'affaires avec des entreprises et institutions du secteur

4). Technologie

Voyage à San Francisco (États-Unis) / Silicon Valley
Cours express d'apprentissage en entreprise dans la ville
Agenda d'affaires avec des entreprises et institutions du secteur

5). Coopération

Voyage et visite d'un cluster de coopération, en fonction du secteur du projet gagnant
Visites de travail pour connaître en détail le fonctionnement du cluster
Agenda d'affaires avec des entreprises et institutions du secteur

CONTACT (LIEN Web, etc.)

www.openmindaward.es

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
LABORATOIRE DE CRÉATIVITÉ	
PAYS	RÉGION, LIEU
ESPAGNE	PAYS BASQUE
PROMOTEUR	
FONDATION TEKNIKER	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
En fonctionnement depuis 2006	
OBJECTIFS:	
Offrir un cadre adéquat dans lequel les entreprises, conseillées par des spécialistes, peuvent chercher des idées pour régler leurs problèmes et améliorer leurs produits, procédés ou services.	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre) :	
Les installations du laboratoire sont situées dans le Palais de Markeskua, propriété de la Mairie de Eibar, qui l'a récemment cédé à l'Udako Euskal Unibertsitatea.	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE:	
<p>Création d'un espace pour promouvoir la créativité. Initiative visant à offrir un cadre adéquat destiné à toute entreprise ou organisation intéressée par la recherche d'idées afin d'améliorer ses produits, procédés ou services.</p> <p>Le projet de Tekniker est le fruit du travail développé au cours des dernières années par le centre de recherche sur la validation et l'adaptation d'une méthodologie de créativité aux caractéristiques des entreprises locales. Ce laboratoire est le seul centre au Pays Basque et un des rares au niveau national présentant ces caractéristiques.</p> <p>Au sein de l'unité créée, on réalise des activités de formation appliquées à la créativité auprès de différentes entreprises. Cet espace a été conçu en accordant une importance toute particulière à des éléments tels que le confort et à la stimulation des cinq sens. Le laboratoire de créativité est structuré autour de deux domaines : la créativité et la logique.</p> <p>Les activités d'implantation sont menées directement par le personnel de l'entreprise intéressée (entre cinq et sept personnes) et par deux experts de Tekniker. Le processus vise à sensibiliser et à former les participants des entreprises ainsi qu'à détecter et analyser les problèmes pour finalement, et à travers des techniques créatives, générer des idées pouvant résoudre les difficultés présentées.</p> <p>Tekniker inscrit ce projet dans le cadre de ses programmes d'innovation, en considérant la créativité comme le point de départ du processus d'innovation.</p> <p>Pendant les sessions, les participants suivent un processus utilisant un ensemble de techniques. Une première phase de détection et d'analyse des problèmes observés par les participants dans leurs entreprises ; s'en suit la naissance puis la sélection d'idées, pour conclure avec une application de ces dernières.</p> <p>Le montage d'un laboratoire de base demande un investissement d'environ 12.000€.</p> <p>À ce jour, la Fondation n'a trouvé aucune subvention ni financement, au niveau régional ni au niveau national, s'adaptant aux besoins de ce projet.</p>	

Cependant l'existence d'aides ou de subventions dépendra en grande partie de la nature de l'entité (publique ou semi-publique, centres éducatifs, etc.) et des lignes directrices des différentes politiques régionales et leviers disponibles.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE

Toutes les entreprises et/ou organisations, indépendamment de leur secteur d'activité ou de leur typologie.

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

Le laboratoire est un espace permettant aux entreprises de rompre leur routine et de travailler sur la créativité, dans des installations différentes de leur lieu de travail habituel, et qui les aide ainsi à conceptualiser et à intérioriser la créativité comme un outil applicable à la gestion.

D'autre part, la localisation hors du lieu habituel de travail permet à ses utilisateurs de se consacrer à 100% à la réalisation de l'activité demandée, évitant les distractions de dernière minute pour résoudre les tâches urgentes, appels téléphoniques, avis, etc. Il s'agit, en résumé, d'un endroit agréable où réaliser ses activités créatives et dans lequel le cerveau finit par associer l'espace à un lieu de créativité.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL:

- La création d'un espace expressément dédié à la stimulation de la créativité, qui tient compte d'éléments tels que le confort et la stimulation des sens et qui est basé sur deux domaines principaux : la logique et la créativité.
- L'utilisation d'une méthodologie spécifique de créativité, validée et adaptée aux besoins des entreprises locales.
- Considération de la créativité comme point de départ du processus d'innovation.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- sortir de la routine.
- identification de l'espace comme un élément hors du travail routinier.
- éviter les interruptions.
- endroit confortable et accueillant.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

- soigner le confort.
- ne pas créer un endroit surchargé.
- couleurs adaptées à chaque activité.
- susciter le jeu.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Objectifs futurs. Évolution de la Bonne Pratique:

- A ce jour, Tekniker a mis en place 2 laboratoires, un pour son propre usage et un autre sur demande. La mise en place d'un nouveau laboratoire interne est prévue dans un délai d'un an et

demi.

- En parallèle, la réalisation d'une maquette prototype d'un espace idéal pour la créativité, tenant compte de tous les éléments nécessaires, est prévue à court terme. La proposition a dans ce cas été directement subventionnée par le Gouvernement Basque.
- Le montage d'un laboratoire de créativité, à réaliser prochainement, se trouve également en cours de négociation avec la Caja de Ahorros de Navarra.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

<http://www.tekniker.es>

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Termicol	
PAYS	RÉGION, LIEU
Espagne	Dos Hermanas (Séville)
PROMOTEUR	
Département Technique de Termicol Énergie Solaire (José Luis Hernández)	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
Trois sessions de créativité d'une heure et demie chacune ont été organisées en 2 mois, pour réaliser ensuite le travail de terrain résultant de ces sessions.	
OBJECTIFS :	
Faire disparaître les temps non productifs sur la ligne de montage final du capteur solaire.	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre) :	
Initiative entrepreneuriale. Cette bonne pratique n'implique que l'utilisation des infrastructures de l'entreprise, aussi bien pour le développement des sessions de créativité que pour la mise en place des résultats.	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE :	
<p>À travers cette initiative et l'utilisation de techniques de créativité, Termicol cherchait à donner une solution à un problème qui affectait depuis longtemps sa chaîne de production.</p> <p>Dans le but de d'identifier et de diminuer les temps non productifs sur la chaîne de montage, des sessions créatives ont été organisées en réunissant les ouvriers de production (sans leurs responsables directs) afin d'obtenir des informations sur le procédé, directement auprès des exécutants des opérations finales.</p> <p>Les commentaires et initiatives apportés par chacun d'entre eux ont ensuite été étudiés à travers la technique de créativité choisie (SCAMPER), pour finalement analyser toutes les opérations du procédé en prêtant une attention spéciale aux temps, afin de les optimiser selon les solutions suggérées.</p> <p>Cette étude a été réalisée avec la participation du département technique ainsi que du personnel de la ligne de production.</p>	
BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE	
Ouvriers de production	
RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS	
Une augmentation de 20% de la production a été obtenue avec des investissements minimes.	
APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :	
Utilisation de techniques de créativité dans un domaine de production industrielle, en obtenant l'implication des ouvriers de production.	
FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS	
<ul style="list-style-type: none"> • Initiative innovante en rupture avec les façons habituelles d'aborder les problèmes. • Collaboration directe du personnel de production sans la participation de leurs responsables directs. • Application immédiate des résultats obtenus. 	
ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT	

- Prédilection de la direction de l'entreprise à mener ce type d'activités.
- Bonne réceptivité du personnel (particulièrement importante en fonction du secteur d'activité concerné).
- Caractère participatif de la bonne pratique. Le travail en équipe des personnes ou départements impliqués dans la résolution du problème est primordial.
- Connaissance de techniques de créativité ou formation préalable en la matière (dans ce cas précis, la technique utilisée (SCAMPER) a été très utile pour reconsidérer toutes les opérations qu'implique un procédé donné de travail ou le procédé de toute autre entreprise).

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

La méthode Scamper, en français technique du concassage, est une technique de créativité développée par Bob Eberlee, au milieu du XXème siècle et publiée dans son livre qui porte le même nom, "Scamper".

Le concassage peut vous aider à générer des idées de façon systématique. En effet, la liste des questions SCAMPER permet d'imaginer dans la vie réelle ou dans votre imagination, des modifications à un objet ou des transformations d'une situation par l'application systématique de ces questions.

Elle est très utile pour découvrir de nouvelles solutions, pour faire ressortir toute sa capacité créative et pour prendre en considération différents points qui sont souvent délaissés.

La technique consiste à identifier l'élément à améliorer (produit, service ou procédé). Une fois celui-ci défini, on recherche des solutions sur la base des questions suivantes,

- Substituer (Substitute)
- Combiner (Combine)
- Adapter (Adapt)
- Modifier (Modify)
- Produire (Put on other uses)
- Éliminer (Eliminate)
- Réorganiser (Rearrange)

Chaque lettre du mot scamper correspond à une action donnée. L'idée est de formuler des questions en utilisant chacune des actions (une à la fois), pour ensuite les appliquer à l'objectif proposé. Enfin, on prend note des idées mentionnées afin de les mettre en place par la suite. À titre d'exemple, il est possible de se demander ce qui peut être remplacé, ce qui peut être combiné avec un facteur externe, etc.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

www.termicol.es

compras@termicol.es

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Fondation Madri+d pour la Connaissance	
PAYS	RÉGION, LIEU
Espagne	Madrid
PROMOTEUR	
Direction Générale des Universités et de la Recherche de la Communauté de Madrid	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
Depuis 1997 comme action pilote du projet européen RIS-RITTS et depuis 2001 comme fondation.	
OBJECTIFS:	
<p>L'objectif général de Madri+d est de contribuer à la diffusion de la science et de la technologie dans l'ensemble de la Communauté autonome de Madrid, pour améliorer sa compétitivité à travers le transfert de connaissance. Madri+d a pour cela défini les objectifs opérationnels suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articuler le système régional d'Innovation R&D à travers la mise en place d'initiatives prévoyant la participation conjointe des acteurs de l'innovation. • Gérer les programmes régionaux et européens d'innovation technologique. • Apporter un soutien au développement de services de transfert de connaissances. • Promouvoir une culture d'innovation auprès des entreprises et des citoyens. • Faciliter la collaboration entre les entreprises et les entités chargées de la recherche. • Améliorer la formation du personnel en gestion de la R&D. 	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre) :	
Initiative d'origine publique	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE:	
<p>Sistema Madri+d se présente comme un réseau regroupant différentes entités dans le but de contribuer à la création d'un environnement favorable au développement d'activités de R&D dans la Communauté autonome de Madrid. Le but est de coordonner et diriger, grâce à un travail en réseau, les différentes activités menées par de nombreux agents impliqués dans la mise en place de la politique d'Innovation et R&D dans la Communauté autonome de Madrid.</p> <p>Depuis 2002, Sistema Madri+d est coordonné à travers la Fondation Madri+d qui dépend de la Direction Générale des Universités et de la Recherche de la CM. La fondation a clairement un rôle de point de rencontre entre les différents agents publics et privés dans le cadre de la définition des actions de l'Administration Publique.</p> <p>La Fondation est composée des membres suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7 universités publiques • 6 universités privées • 10 organismes publics de recherche • 11 organisations d'entreprises • 5 institutions de soutien à la recherche • L'IMADE • La Fondation de Municipalités de Madrid FMM • Le Parc Scientifique de Madrid – PCM 	

Son activité est réalisée à travers des lignes de travail développées par un ensemble de bureaux spécialisés dans les différents domaines de Madri+d:

Bureau de Jeunes Chercheurs

La mission de ce bureau est de soutenir la formation et l'intégration des jeunes chercheurs sur le marché du travail, en dirigeant pour cela son activité vers des chercheurs et des entreprises innovantes. Ces domaines d'activité sont variés : cours de formation spécialisée en gestion de la R&D ; portail d'emploi en science et technologie ; service de médiation sur le marché du travail ; conseil en élaboration de parcours professionnels.

Bureau de l'Entrepreneur à base Technologique

Son objectif est de faciliter la création et la consolidation d'entreprises technologiques. Les services offerts s'adressent donc à des entrepreneurs souhaitant mettre en place ou qui ayant récemment démarré un projet professionnel innovant. Le Bureau offre différents services tels que la formation, le conseil pour l'élaboration de business plans, l'amélioration de la gestion, la protection de la propriété intellectuelle et la recherche de sources de financement.

Bureau de Coordination d'Infrastructures de Recherche

L'entité a un double objectif de consolidation de l'activité du réseau de laboratoires madrilènes et de transfert des résultats. Elle dispose pour cela d'un catalogue de services qui facilite la mise en contact des agents privés et publics, rapprochant ainsi les résultats de la recherche des entreprises. L'entité participe également à l'implantation de systèmes de gestion de la qualité dans les entités de recherche. Elle gère d'autre part, et de façon complémentaire, le Réseau de Recherche la Communauté de Madrid (REDIMadrid), ainsi que les bibliothèques des universités publiques.

Bureau de l'Espace Européen de Recherche

Sa fonction consiste à conseiller et coordonner les institutions et organisations voulant participer à des projets européens de R&D. Cette entité est également chargée d'apporter un soutien aux chercheurs ayant besoin de se déplacer pour la réalisation d'une recherche dans un autre pays. Les services offerts portent principalement sur le conseil concernant les concours du Programme Cadre, la recherche de partenaires et la formation en gestion de projets.

Bureau d'Information Scientifique

Sa mission est de servir de pont entre la science et la société, en facilitant l'accès des citoyens à l'information scientifique et en améliorant l'interaction entre les deux domaines. L'objectif de ce bureau est de sensibiliser les citoyens à la science et à la technologie. Les initiatives mises en place concernent l'offre d'information scientifique quotidienne, l'organisation d'événements ou l'établissement de voies de communication avec les médias.

Bureau de Commercialisation de la Recherche

L'objectif est de canaliser, à travers ce bureau, l'exploitation par les entreprises des résultats de la recherche. L'identification de l'offre et de la demande technologique, la participation des groupes de recherche à la commercialisation, la protection du savoir, la recherche de financement, et la veille technologique, sont les principales activités menées par cette entité. Les principaux usagers de ce bureau sont des groupes de recherche universitaire, les centres de recherche et les entreprises innovantes.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE

Madri+d représente un point de rencontre entre les différentes initiatives régionales dans le domaine de la science, de la technologie et de l'innovation. Les bénéficiaires sont ainsi les acteurs de l'innovation de la Communauté autonome de Madrid : entreprises, universités, centres scientifiques et technologiques, autres entités d'appui à l'innovation ainsi que l'administration publique.

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

Sistema Madri+d a réussi à englober, dès son lancement, plus de 45 institutions de soutien à l'innovation de Madrid (universités, OPIs, associations d'entreprises, Administration Publique, etc.). La marque est largement connue aussi bien au niveau national qu'au niveau européen et a reçu différents prix tels que ceux du Réseau de Régions Innovantes de l'UE (IRE), de la Fondation Espagnole de Science et Technologie ou du Réseau Espagnol de Fondations Université-Entreprise. Le site Web de l'entité reçoit annuellement une moyenne de 5 millions de visites. En 2008, Madri+d a contribué d'autre part à la création de 150 entreprises technologiques.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

Madri+d a réussi à devenir, en à peine plus de 10 ans, une référence de l'activité de R&D, dans la région de Madrid. La gestion intégrée des ressources et les capacités technologiques de la région, gérées par l'entité, reposent sur une approche dans laquelle la participation de tous les acteurs prime sur la simple divulgation des résultats. Il est également important de souligner le rôle de Madri+d sur Internet dans le processus de développement de la politique de science et technologie de la région ; il constitue un lieu de rencontre et un outil de travail. Le dynamisme et la facilité de travail coopératif en réseau constituent une avancée majeure.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Le succès Madri+d et par conséquent de la région de Madrid, dans la production de connaissances et de résultats innovants pour le marché est basé sur la place donnée aussi bien aux entités génératrices de connaissances, qu'aux entreprises qui sont, au bout du compte, les acteurs chargés de traduire les résultats de la recherche en produits utiles. Concernant l'exécution de projets, Madri+d a centré son activité sur la gestion et la création d'un cadre adéquat pour l'innovation, en coordonnant les initiatives mises en marche et en cherchant l'accord global de tous les acteurs.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

Démarche intégrale des agents publics qui interviennent à travers un guichet unique.

Rôle conjoint du territoire, des entreprises et des centres de recherche, dans la mise en place des initiatives.

Définition de la stratégie régionale de science et technologie à travers la recherche d'accords et la participation ouverte de tous les acteurs.

Identification des domaines clés de l'intervention pour lesquels ont été créés des bureaux publics

spécifiques de soutien : création d'entreprises, transfert, jeunes chercheurs, etc.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

Web : <http://www.madrimasd.org/>

E-mail : contacto@madrimasd.org

Téléphone : (+34) 91 331 17 91

Adresse : Calle de Velázquez, 76

Gérant : Adriano García-Loygorri

Directeur Général de la Fondation Madri+d

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Madrid Emprende (Madrid Entreprenid)	
PAYS	RÉGION, LIEU
Espagne	Madrid
PROMOTEUR	
Direction Économie et Participation des Citoyens de la Mairie de Madrid	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
Depuis 2005	
OBJECTIFS:	
<p>L'objectif général de Madrid Emprende est la promotion de la compétitivité des entreprises de la ville de Madrid suivant le modèle des économies modernes, c'est-à-dire à travers la promotion du talent, des connaissances et de l'innovation. De façon générale, Madrid Emprende a pour but de situer Madrid parmi les villes leaders dans ces domaines.</p> <p>Les objectifs spécifiques fixés par Madrid Emprende sont les suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création et amélioration des infrastructures pour entreprises. • Stimulation de l'innovation dans le tissu d'entreprises. • Soutien des PME et des travailleurs indépendants. • Diffusion d'un esprit d'entreprise. • Promotion internationale de l'économie de la ville. 	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre) :	
Initiative d'origine publique	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE:	
<p>Madrid Emprende est l'Agence de Développement Économique de la Mairie de Madrid qui dépend de la Direction Économie et Participation des Citoyens. Il s'agit d'un organisme autonome, doté de personnalité juridique publique différenciée, ayant son propre patrimoine et sa trésorerie, ainsi qu'une autonomie de gestion pour le développement de son activité.</p> <p>Depuis sa création, en janvier 2005, l'Agence a été chargée de développer les politiques municipales en matière de promotion de l'économie de Madrid, en donnant la priorité à l'équilibre territorial municipal, et à travers 5 domaines principaux : promotion des infrastructures des entreprises, promotion de l'innovation, amélioration de la compétitivité des PME et de l'esprit entrepreneur, internationalisation de l'économie de la ville (développement de projets européens) et l'identification des forces et faiblesses à partir de l'analyse de la situation économique de la ville.</p> <p>Pour 2009, le budget total estimé de l'entité était de 1,2 millions d'euros (avec une augmentation annuelle de 5%, pour arriver à 1,7 millions en 2011).</p> <p>Madrid Emprende organise ses différentes initiatives autour de 3 axes d'intervention : infrastructures, entrepreneuriat et gestion de l'internationalisation des entreprises:</p> <p><u>Infrastructures:</u></p> <p>L'objectif de ce groupe est de collaborer avec d'autres Administrations Publiques pour augmenter et améliorer la dotation d'infrastructures, concevoir des plans et des programmes d'intervention, promouvoir l'utilisation des TIC, et analyser les espaces et domaines</p>	

industriels pour identifier les besoins et agir en conséquence.

À souligner parmi les instruments spécifiques l'existence d'un réseau de pépinières (7 centres au total), ayant une capacité de 154 entreprises et un investissement de plus de 20 millions d'euros, et du parc Scientifique Technologique de la Ville de Madrid (actuellement en phase de définition à travers le développement d'un Plan Stratégique).

À souligner également le service « Localisateur d'Espaces pour Entreprises », le service de relocalisation et l'initiative de la Ville de la Mode.

Entreprenariat et gestion d'entreprises:

Les initiatives menées dans le cadre de cet axe visent à promouvoir la modernisation de la PME à travers son implication dans les TIC, l'innovation organisationnelle, la conception de plans et de stratégies de promotion de l'apprentissage, le soutien à l'économie sociale, et la promotion du développement durable.

Plus spécifiquement, il existe plusieurs outils de sensibilisation : le Programme de Formation d'Entrepreneurs (qui inclut les Marches de l'Entreprise, Apprendre à Entreprendre, l'École d'Été, des séminaires et ateliers), ainsi que les services d'informations pour entrepreneurs, à travers le Guide de Ressources de la Ville de Madrid ainsi que le site Web Madrid Emprende.

En matière de conseil, le projet inclut le travail du Bureau de Conseil de Madrid Emprende, le Guichet de l'Économie Sociale et des Travailleurs Indépendants (VES). En 2007, ces initiatives ont permis de conseiller un ensemble de 5.744 entrepreneurs et ont contribué à la création de 1.224 entreprises. Madrid Emprende dispose également de 2 "incubateurs ", qui ont hébergé, en 2007, 37 projets d'entreprises.

À mentionner, pour terminer, en matière de gestion d'entreprises, les activités de formation dédiées à l'organisation de forums, de rencontres et d'ateliers ainsi que celles portant sur la compétitivité qui ont permis de promouvoir les clusters et en particulier la MPL (Plateforme Logistique de Madrid) et le cluster financier (Centre Financier International de Madrid).

Internationalisation:

Dans cet axe les interventions sont centrées sur la promotion de la présence des PME sur les marchés internationaux, sur le développement de moyens de fidélisation des investisseurs étrangers, la conception de plans et de stratégies pour la promotion de l'économie internationale de Madrid, la promotion de la participation aux projets européens et l'établissement de liens avec des réseaux internationaux.

Les exemples concrets les plus importants sont le Bureau d'aide à l'investissement étranger et le Centre International d'Affaires. Une autre partie des activités réalisées consistait en la participation à de nombreux forums internationaux.

Concernant le modèle organisationnel de Madrid Emprende, l'Agence est composée de 5 départements : Infrastructures (qui développe des actions de contrôle des infrastructures, études et projets), internationalisation (chargé de service aux investisseurs, de création conceptuelle d'entreprises), promotion d'entreprises et entrepreneurs (gestion de pépinières et promotion d'entreprises), innovation organisationnel (promotion de projets, réseaux et environnement) et administration.

L'Agence disposait, en 2009, de 64 employés sous contrat (70 en 2011).

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE

Principalement des entrepreneurs, des travailleurs indépendants, ainsi que des petites et moyennes entreprises.

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

Il s'agit d'une initiative relativement nouvelle actuellement en phase de croissance et de développement, et qui, à partir des faiblesses et des forces identifiées, a orienté sa stratégie vers la rénovation du modèle économique madrilène et vers l'accélération du processus. Les différentes initiatives et interventions menées visent l'amélioration de la compétitivité à travers la promotion d'infrastructures, l'apprentissage et l'internationalisation, avec, dans certains cas, comme celui de la création d'entreprises, des résultats très positifs.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

L'approche qui a donné naissance à l'Agence Madrid Emprende peut être considérée comme un aspect innovant et intéressant par rapport à des initiatives similaires. Il est en ce sens possible de mentionner les aspects suivants :

- Consensus social, coopération publique privée.
- Coordination institutionnelle.
- Approche cluster.
- Initiative, innovation et entrepreneuriat.
- Gestion des besoins des entreprises.

Ces principes, qui régissent les interventions développées, peuvent être considérés comme les éléments qui dotent l'initiative d'un caractère innovant.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Comme l'indique le Plan Stratégique 2007-2011, les succès remportés par Madrid Emprende depuis sa naissance peuvent se résumer aux points suivants :

- Positionnement social en tant qu'interlocuteur privilégié auprès d'entreprises.
- Intégration des perspectives économiques aux décisions municipales.
- Création d'un outil (l'Agence en soi) utile pour les entrepreneurs et qui a obtenu de bons résultats.
- Soutien du mouvement associatif sectoriel des entreprises et de la représentation des travailleurs dans l'entreprise.
- Définition d'une stratégie internationale comme composant économique.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

À travers son Plan Stratégique, l'Agence a identifié un ensemble de points forts qui peuvent être intéressants en vue d'un éventuel transfert :

- Il s'agit d'un instrument incontournable de la promotion économique de la Mairie et sur lequel il existe un engagement solide.
- L'Administration Locale fournit un soutien financier et en personnel dans le cadre des interventions dont est chargée l'Agence.
- Madrid Emprende peut être définie comme une organisation agile et souple.
- Il existe une connaissance élargie de la marque Madrid Emprende.
- Large réseau de contacts au niveau national et international.
- Soutien donné à l'initiative par les agents sociaux.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

Web : <http://www.esmadrid.com/madridemprende/jsp/index.jsp>

E-mail : madridemprende@munimadrid.es

Téléphone :

(+34) 91 480 47 95

(+34) 91 588 84 79

Fax : (+34) 91 480 49 63

Adresse : Gran Vía, 24 - Primera 28013 (Madrid)

Gérant : Iñaki Ortega Cachón

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Calordom	
PAYS	RÉGION, LIEU
Espagne	Madrid
PROMOTEUR	
Calordom, Calorífica Doméstica S.L.	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
Calordom S.L. est une entreprise fondée en 1999, dont l'origine remonte à l'entreprise Combustibles Cabello, fondée 50 ans auparavant.	
OBJECTIFS:	
Calordom a été fondé en 1999 dans l'objectif de cerner les opportunités découlant de l'utilisation d'énergies renouvelables promu par la Communauté de Madrid à travers une législation spécifique. Concrètement, la modernisation des systèmes de génération de chaleur domestiques traditionnels (combustibles fossiles) vers de nouveaux systèmes biomasse à énergies renouvelables.	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre) :	
Initiative entrepreneuriale	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE :	
<p>Calordom S.L est une PME madrilène fondée en 1999 à partir de l'entreprise Combustibles Cabello, entreprise familiale traditionnelle installant des d'équipements thermiques domestiques et d'approvisionnement en combustible fossile (principalement du charbon). Calordom est actuellement la première entreprise espagnole dédiée à l'installation et à l'entretien de chaudières à biomasse.</p> <p>Son caractère pionnier, associé à la méconnaissance de la biomasse en Espagne, au moment du démarrage, a exigé de l'entreprise un développement technologique –conception de brûleurs- ayant entraîné le dépôt d'un brevet. L'expérience engrangée provenant de l'activité héritée de Combustibles Cabello a permis de trouver une solution « créative » au problème de développement durable dans utilisation de combustible fossile non renouvelable. L'entreprise a ainsi choisi de développer des équipements de combustion utilisant de la biomasse provenant des noyaux d'olive, une ressource abondante en Espagne, et dont la calcination permet, de plus, la réutilisation des déchets comme engrais.</p> <p>Technologiquement, trois éléments ont marqué la différenciation que l'introduction de cette innovation a représentée pour Calordom :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'intégration de brûleurs poly combustibles, qui, permettent l'utilisation de noyaux d'olive mais aussi de noyaux de pêche, de bois recyclé, de coquilles d'amandes, de pépins de raisin, etc. • Des chaudières à plusieurs passages de fumée (3) qui réduisent la quantité de combustible utilisé pour une même quantité calorifique générée. • L'automatisation du processus, qui facilite la gestion et l'entretien des dispositifs. <p>Pour le client, cette innovation permet d'obtenir un ensemble de bénéfices :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il s'agit d'une méthode à chaleur constante, à partir d'une source énergétique et de technologies autochtones. • Il s'agit d'une source énergétique domestique moins dangereuse que les autres (inexistence du risque d'explosion, contrairement au gaz). 	

- Il s'agit d'un combustible (noyaux d'olive) à coût réduit et dont les prix ne fait pas l'objet de fluctuations du marché.
- Cette source suppose une économie d'énergie de plus de 30% par rapport aux sources telles que le charbon.

Calordom est actuellement spécialisée dans les installations thermiques domestiques à biomasse et en approvisionnement de ce type de combustible. L'entreprise possède actuellement 14 employés et a réalisé un chiffre d'affaires de 4,5 millions d'euros, en 2009. Elle dispose d'un département qui réalise les activités d'innovation et R&D (principalement le développement de nouveaux produits et la modernisation des produits existants) avec 2 personnes.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE

Non disponible

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

Partant d'une entreprise familiale dont l'activité était centrée sur l'approvisionnement de charbon, et grâce sa démarche innovante et à sa créativité dans l'offre du service, Calordom S.L. a réussi à se positionner comme leader de son segment sur le marché des énergies renouvelables, avec plus de 3.000 clients, seulement dans la Communauté de Madrid. Il s'agit d'un marché en croissante expansion du fait du changement apporté au Règlement sur les Installations Thermiques dans les Bâtiments (RITE) qui interdit l'utilisation de charbon à partir de janvier 2012.

En 2005, Calordom S.L. a reçu le Prix Environnement 2004, dans la catégorie développement de produits à impact environnemental plus réduit, dans le segment du chauffage alimenté par biomasse.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL:

Calordom a conçu et développé, en association avec l'entreprise italienne Pasqualicchio, des "brûleurs" pour les chaudières à biomasse qui ont postérieurement été lancées sur le marché et qui se caractérisent par un meilleur rendement et un plus grand respect de l'environnement. Cette innovation s'est transformée en brevet, et a permis à Calordom de devenir la première entreprise espagnole travaillant avec cette technologie.

Les chaudières à biomasse de Calordom sont actuellement moins chères que celles qui existent dans d'autres pays dans lesquels l'énergie biomasse est plus développée.

L'approche novatrice proposée par Calordom est l'introduction d'une solution innovante au défi du développement durable. Initialement dédiée à l'activité traditionnelle des chaudières à charbon et face au changement de législation, cette petite entreprise familiale a saisi cette « fenêtre d'opportunité » pour développer une technologie différentielle, basée sur la biomasse et qui lui est propre, en utilisant des noyaux d'olive ou autres, qui représentent une ressource très abondante et bon marché en Espagne.

Calordom a été la première entreprise à implanter cette technologie dans une copropriété de 150 logements, à Madrid. En 2006, l'entreprise a installé à Madrid un système de biomasse basée sur sa technologie, dans un complexe de 800 logements qui est devenu la plus grande construction de la région à utiliser cette source d'énergie renouvelable. Calardom fournit

actuellement ses services à 3.000 logements uniquement dans la Communauté de Madrid.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Partant d'une structure traditionnelle, Calordom est parvenue à devenir une entreprise leader sur le marché des énergies renouvelables, plus concrètement dans la sous-catégorie de la biomasse. À travers l'association de son expérience (chaudières et chauffage domestiques), des nouvelles technologies (biomasse) ainsi que des ressources de son environnement (noyaux d'olive et autres), cette entreprise a réussi à donner une réponse créative au problème de l'approvisionnement énergétique durable. Calordom a tiré profit d'une idée d'activité créative à partir d'une opportunité venue du changement de législation de la Communauté de Madrid vers des formes différentes de chauffage, face à l'utilisation du charbon.

Comme l'explique son gérant « nous avons profité de toute l'expérience nous venant du monde des combustibles fossiles et nous avons fait un saut qualitatif en offrant à nos clients la possibilité d'installer des chaudières à biomasse pour couvrir tous les besoins énergétiques».

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

Calordom illustre le fait qu'un PME traditionnelle (affaire familiale) puisse faire le saut et se réinventer en allant vers une nouvelle activité innovante et en développant une nouvelle technologie à partir de l'association créative de son expérience, des ressources disponibles et d'une opportunité de marché.

D'un côté, le cas Calordom reflète le fait qu'une innovation est fortement liée à l'association créative d'expériences et d'opportunités de marché. Il montre également comment la capacité de transformer une affaire traditionnelle en augmentant sa valeur ajoutée, est possible à travers la créativité et l'innovation, lorsque ces dernières se matérialisent en l'idée d'activité et en culture d'entreprise.

La créativité et l'innovation dans cette entreprise sont cependant différentes de celles qui peuvent être rencontrées dans des entreprises typiques de haute technologie et à forte intensité de connaissances. Malgré cela, l'avantage compétitif obtenu comme leader, sur un secteur de pointe tel que les énergies renouvelables, est clair.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Calordom S.L. a intégré, en février 2009, le Cluster de Développement Durable et Énergies Renouvelables de la Communauté de Madrid, dans le Réseau de Parcs et Clusters de Madrid – Madrid Network.

Dans le cadre du programme européen Énergie Intelligente, Calordom a participé, avec la Direction Générale de l'Industrie, Énergies et Mines du Gouvernement de la Région de Madrid, au développement du document "Guide Pratique de Systèmes Automatiques de Chauffage à Biomasse".

Calordom participe de plus à des activités solidaires. L'entreprise a récemment signé un accord avec la Fondation Corazonistas, à travers lequel, pour chaque chaudière biomasse installée, est versé le financement nécessaire pour le parrainage d'un enfant en Afrique, en Amérique ou en Océanie.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

Adresse : C/Hermanos Gascón, 36 (à côté de l'IFEMA)

Code postal : 28050

Localité : Madrid

Gérant : Juan Manuel Cabello

Téléphone : 91 382 1313

Fax : 91 763 2737

E-mail : info@calordom.com

Web : <http://www.calordom.es/>

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
PROJECH	
PAYS	RÉGION, LIEU
Espagne	Madrid
PROMOTEUR	
PROJECH naît en 2006 suite à l'initiative d'un médecin, Docteur en sciences biomédicales, chercheur à l'Institut de Technologie du Massachussets, le MIT (Massachusetts Institute of Technology) et Directeur général de R&D de Genómica (filiale de Zeltia), et ce après un an de travail et grâce aux fonds apportés par sa famille et ses amis.	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
PROJECH est une entreprise familiale fondée en 2006	
OBJECTIFS:	
L'objectif principal de PROJECH est « <i>de trouver des solutions aux problèmes de santé qui restent orphelins de traitement</i> » (http://projech.com/). En d'autres termes, utiliser l'expérience et les dernières découvertes dans le domaine biomédical pour apporter des traitements concrets aux maladies incurables présentant un fort taux d'incidence et de mortalité (comme les métastases tumorales, l'arthrite, l'obésité, le diabète, les maladies d'Alzheimer ou de Parkinson).	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre)	
Il s'agit d'une initiative d'entreprise. En 2008, une <i>spin-off</i> de cette entreprise apparaît en Asturies - SELFREGEN SLU 8 projets-frontière axés sur la biomédecine (cellules souches somatiques) ont été lancés depuis sa création en 2006.	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE	
<p>PROJECH est une entreprise familiale créée en 2006, suite à l'expérience internationale dans la recherche biomédicale et pharmaceutique de son fondateur.</p> <p>À l'heure actuelle, l'entreprise emploie 30 collaborateurs. Le personnel est principalement constitué de chercheurs (diplômés en Master ou en Doctorat). Étant donné sa proximité de l'Université, l'entreprise se situe sur le Parque Científico de Madrid (Parc Scientifique de Madrid). Elle dispose d'installations modernes sur une surface de 400 m², dont les ¾ sont des laboratoires.</p> <p>L'entreprise biopharmaceutique PROJECH a centré son activité principale sur le développement de traitements spécifiques pour les maladies à forte incidence (et mortalité) à partir d'utilisation de cellules souches face à des traitements plus traditionnels. Parmi ces maladies, on retrouve les métastases tumorales, l'arthrite, l'obésité, le diabète ou les maladies neurodégénératives comme Alzheimer ou Parkinson. Dans ce cadre, PROJECH a développé 8 projets de grande envergure :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Projet ODP.</i> Cherche à corriger le comportement erroné des cellules souches chez les personnes obèses, qui au lieu de se dédier à leur fonction naturelle (la réparation des tissus) ont tendance à se transformer en matière grasse. Un article sur ce projet a été publié dans la revue scientifique de renommée internationale "Plos One" et a donné lieu à une plateforme destinée au développement de traitements contre l'obésité et le vieillissement. • <i>Projet MPMed.</i> Étudie les cellules souches Myomètre (HAMPs). Ces cellules ont une série 	

de particularités qui leur donne un potentiel thérapeutique élevé.

- *Metastanon* est un projet financé par le ministère de l'Éducation et des Sciences, la Communauté de Madrid et l'Union Européenne pour la prédiction de l'apparition de métastases et son traitement.
- *Carthros* est un autre projet financé par le ministère de l'Éducation et de Sciences, la Communauté de Madrid et l'Union Européenne qui aborde le problème de l'arthrose par le biais d'un traitement différent du traditionnel (analgésiques) pour freiner la dégénérescence articulaire.
- *Neurogerm* se concentre sur le potentiel des cellules germinales du cerveau pour développer un nouveau traitement contre les maladies neurodégénératives.
- *Symphat*, financé par le ministère de l'Éducation et des Sciences, le ministère de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce, ce projet cherche à étudier le dysfonctionnement des adypocytes pour le traitement du surpoids et de l'obésité et la prévention de l'apparition de maladies telles que le diabète.
- *Selfregen*, un projet pour la recherche sur les mécanismes permettant aux cellules souches de réparer et régénérer les tissus endommagés.
- *Zetagenix*, un projet ressemblant au précédent mais centré sur la génération de tissus et organes pouvant être greffés.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE/ GROUPE-CIBLE

N.A

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

Au début de son activité en 2006, l'entreprise n'employait que 6 personnes et était financée par sa famille et sa amis. Son entrée en Bourse est prévue pour 2013.

Après seulement 3 années d'activité, PROJECH compte 40 collaborateurs dont la plupart sont des chercheurs. PROJECH s'est établie dans le secteur pharmaceutique de la biomédecine aussi bien au niveau national qu'international. Les 8 projets développés depuis sa création reflètent cette croissance. Cela lui a permis d'avoir une plus grande visibilité, de se positionner en tant que leader dans un domaine pionnier et d'établir d'importants liens collaboratifs avec les différents Centres de recherche et hôpitaux.

En 2008 une filiale a été lancée, Selfregen, une société biopharmaceutique spécialisée dans l'étude des mécanismes utilisés par les cellules souches pour réparer et régénérer les tissus endommagés.

PROJECH a été reconnue en tant qu'entreprise en obtenant plusieurs prix, comme le Premio Emprendedor XXI 2008 (Prix de l'Entrepreneur) décerné par le ministère de l'Industrie, du Tourisme et du Commerce, la Caixa et le Sistema madri+d. PROJECH a été reconnue comme étant la société innovante au potentiel de croissance le plus élevé de la Communauté de Madrid.

Cette même année, la filiale Selfregen S.L.U., s'est vue décerner le Prix du Meilleur Projet Entrepreneurial de Base Technologique (Premio del Mejor Proyecto Empresarial de Base Tecnológica) par le Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation (CEEI) en Asturies.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPERIMENTAL, ORIGINAL :

PROJECH se différencie des autres sociétés du secteur par sa très grande connaissance et expérience dans un domaines très précis, aux frontières des sciences médicales : les cellules

souches somatiques. Ces cellules (dites cellules souches de l'adulte), découvertes dans les années 90, favorisent la régénération de tissus et organes endommagés, ce qui en fait un élément très précieux dans le développement de traitements pharmaceutiques.

Le modèle entrepreneurial de PROJECH lui ayant permis d'obtenir un tel résultat en si peu de temps, constitue également un aspect remarquable. Il s'agit là d'une approche typique "d'innovation ouverte", c'est-à-dire un équilibre entre R&D interne et les ressources et le potentiel d'autres entreprises, Universités et Centres de recherche pour permettre de développer de nouveaux traitements et solutions médicales.

L'objectif de sa collaboration avec les entités de recherche publiques (ou privées) n'est pas d'élaborer de nouveaux projets mais de trouver des complémentarités qui lui permettront de consolider les capacités internes de l'équipe humaine. Cet autre aspect innovant, constitue selon l'entreprise elle-même, un différentiel fondamental par rapport au reste de l'industrie de ce secteur. Cette approche de la "collaboration-coopération" permet à PROJECH d'être titulaire des ses connaissances et de sa valorisation (brevets), ce qui est une conséquence directe de ce différentiel.

LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Un autre élément-clé réside dans la capacité de l'entreprise à valoriser ses connaissances généralement par le biais de brevets. Par exemple, les collaborations des entreprises avec la Recherche publique (contrairement à la tendance actuelle) permet de consolider les capacités internes, ce qui facilite l'observation du "résultat" dans l'entreprise.

Qu'est-ce qui fait la différence concurrentielle avec les autres entreprises du secteur ? Sa recherche perpétuelle de l'innovation. Selon l'entreprise elle-même « *PROJECH est bien plus qu'une entreprise, c'est une famille de scientifiques multidisciplinaires impliqués dans la résolution des questions de santé humaine qui restent en suspens* ».

L'entreprise met un point d'honneur sur l'importance de chacun des collaborateurs et leur motivation sur l'ensemble du processus, ces personnes sont la source de connaissances et d'expérience qui permettra de donner forme à l'innovation et à la créativité. L'entreprise a déclaré : « *nous nous sommes entourés d'excellents professionnels et collaborateurs de prestige du monde académique, tout en ayant réussi à instaurer une atmosphère de travail créative et amusante mais aussi rigoureuse et exigeante dans laquelle tous les grands défis biotechnologiques du XXIème siècle sont abordés de façon interactive et sans limites.* »

Connaissance, expérience et motivation, associées à une forme d'orientation du travail innovante dans ce secteur, sont les éléments-clé du succès de PROJECH.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

Le cas PROJECH est un exemple concret d'initiative entrepreneuriale soutenue par une connaissance pointue et des capacités issues d'une grande expérience et qui grâce à l'innovation a réussi à se positionner en tant que leader du marché en très peu de temps.

La clé du succès de PROJECH réside dans l'équipe humaine, ces personnes qui apportent leur connaissance, leur expérience et leur motivation et en font une entreprise dotée d'avantages compétitifs indéniables.

L'innovation continue s'intègre dans l'entreprise et sa stratégie, comme le reflète le grand nombre de projets de recherche développés depuis sa création il y a à peine 3 ans.

L'environnement de travail que PROJECH a réussi à instaurer constitue un aspect clé ayant permis à l'équipe humaine de maintenir un niveau d'innovation élevé et une certaine créativité dans son modèle d'affaires novateur.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

PROJECH a lancé une initiative très innovante appelée Ecosalary qui favorise le covoiturage, les économies d'énergie et contribue à diminuer les émissions de gaz polluants issus du transport.

Cette initiative consiste en trois points "le transport par des véhicules non-polluants" ou "le transport par des véhicules privés comprenant 3 personnes ou plus". Les collaborateurs qui adhèrent à une de ces modalités peuvent bénéficier d'aides comprises entre 140 et 170 euros par mois.

Selon les chiffres, 80% des employés ont recours à ce programme et 60 % d'entre eux ont déjà changé leur façon d'aller au travail.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

Adresse : Parque Científico de Madrid - C/ Santiago Grisolia 2, PTM

C.P : 28760

Ville : Tres Cantos - Madrid

Directeur Général : Carlos Rodríguez

Téléphone: (+ 34) 91 804 50 62

E-mail : info@projech.com

Web : <http://www.projech.com/>

3.2/ Cas de meilleures pratiques en France

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Lean Management - IDEP Multimedia	
PAYS	RÉGION, LIEU
France	Dardilly Rhône Alpes, Toulouse, Midi-Pyrénées
PROMOTEUR	
IDEP MULTIMEDIA	
PARTICIPANTS (y compris le partenariat et autres participants hormis le promoteur)	
Tous les niveaux de l'entreprise, selon le projet	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
La méthode Lean intègre la notion d'amélioration continue et n'a donc pas de date de fin. Les projets issus du Lean ont une durée variable selon la taille et la méthode d'application.	
OBJECTIFS:	
<p>L'objectif consiste à garantir au client une offre dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au meilleur prix. Pour ce faire, il faut analyser et éliminer durablement les gaspillages qui pénalisent la valeur ajoutée dans les processus d'information, de production et d'organisation.</p> <p>Ce processus permet d'optimiser la flexibilité et la qualité, en augmentant ainsi la réactivité face à la demande. La conséquence la plus importante pour l'entreprise est l'augmentation significative de la rentabilité des produits et de la compétitivité.</p>	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre) :	
Il s'agit d'une initiative privée	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE :	
<p>De nos jours, la technologie et le savoir ne suffisent plus à garantir la pérennité des entreprises. La fonctionnalité et la flexibilité sont deux éléments indispensables pour faire face à la concurrence. L'objectif est clair : obtenir le produit que le client désire, au moment voulu et à un coût compétitif.</p> <p>La méthode Lean est un système de production flexible qui adapte la capacité à la demande. Cette méthode, développée par Toyota après la Seconde Guerre Mondiale, s'est consolidée jusqu'à devenir une référence. Le cas IDEP multimedia met en avant la relation qui existe entre cette méthode et la créativité.</p> <p>IDEP Multimedia est une société de création de sites web qui a connu une très forte croissance. Cette croissance a entraîné une certaine difficulté à répondre aux demandes de ses clients dans les délais ainsi qu'un mauvais fonctionnement de la communication interne.</p> <p>L'objectif qui a donné lieu à l'utilisation de la méthode Lean était de rétablir la situation rapidement et durablement.</p> <p>Le processus a débuté par une cartographie des flux de production (Value Stream Mapping) permettant d'évaluer la situation. Cela a permis de restructurer la production pour répondre</p>	

aux demandes dans des délais acceptables pour les clients.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE

Le client est le premier à bénéficier de cette initiative. Pour eux, les problèmes liés à la structure doivent être transparents pour qu'ils se sentent "protégés".

Viennent ensuite les employés de chaque service de l'entreprise. Chacun doit travailler dans de bonnes conditions, connaître ses missions et ses objectifs.

La rentabilité étant par conséquent stimulée, l'entreprise profite elle aussi de cette initiative.

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

Aujourd'hui, l'entreprise a quadruplé sa production et a divisé par 10 ses délais de production, en travaillant uniquement sur la « non valeur ajoutée » lié au système de production et de communication.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

Ce schéma représente une maison dont le toit est tourné vers le client.

Ce toit est soutenu par deux piliers : celui des méthodes permettant d'obtenir un produit ou un service de qualité et celui des outils permettant de créer rapidement de la valeur ajoutée. Ces piliers doivent être de la même taille pour équilibrer la structure et satisfaire le client.

Les fondements de cette maison sont représentés par les méthodes et les outils standards, la capitalisation et la diffusion de l'expérience et du savoir-faire de l'entreprise.

Ce processus stimule la créativité. Malgré son caractère strict, cette méthode a été conçue pour obtenir des résultats créatifs. Toutes les ressources de l'entreprise sont analysées pour éviter les gaspillages et promouvoir de possibles valeurs ajoutées. Le cas des ressources humaines est simple: lorsque la chasse au gaspillage est terminée, le manager Lean peut stimuler la créativité des employés de diverses façons : ateliers thématiques pour améliorer une activité, trouver des solutions. Les secteurs les plus importants sont la relation clientèle et les délais de livraison.

L'agence IDEP, étant spécialisée dans la création de sites web, la relation avec ses clients a permis l'émergence de nouveaux produits adaptés à la demande. Par exemple, la demande de sites d'e-commerce ergonomiques qui reflètent l'image de marque de l'entreprise (qualité, sérieux). Il s'agit bien là d'un défi créatif pour les employés qui développent les sites web. Selon la méthode Lean, il est impératif de répondre aux défis de créativité requis.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

Les aspects-clé sont les suivants :

- démonstration de l'efficacité des méthodes par le biais de phases test
- respect du temps d'acceptation propre à chacun des employés

L'idéal serait de former les employés à reconnaître les outils adaptés à chaque type de problème, à analyser les différentes situations, à favoriser les échanges et à disposer d'objectifs et axes stratégiques communs.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

Nicolas QUILES

IDEP Multimedia

<http://www.ligne-bleue.com/>

<http://www.ecam.fr/lean/>

<http://www.thesame-innovation.com/Jitec/Jitec.php?id=686>

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
AUTO-MANAGEMENT – Emile Henry	
PAYS	RÉGION, LIEU
France	Bourgogne, Marcigny
PROMOTEUR	
Emile Henry	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
La durée nécessaire du projet ne doit pas dépasser 6 mois	
OBJECTIFS:	
Valoriser la créativité des salariés, en les laissant piloter les projets qu'ils ont eux-mêmes initié.	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre) :	
Il s'agit d'une initiative privée	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE :	
<p>Emile Henry est une entreprise extrêmement créative, spécialisée dans la céramique culinaire. Elle crée ses collections en s'appuyant sur une très forte image de marque à la fois traditionnelle et moderne.</p> <p>La créativité s'exerce à tous les niveaux de l'entreprise. On donne aux employés la possibilité de stimuler leur créativité en les laissant mener des projets qu'ils ont eux-même initié. Il ne s'agit pas là d'une technique globale dans la mesure où les ressources humaines de l'entreprises sont variées : conception, production, commercialisation. Une méthode empirique ne conviendrait pas à l'entreprise.</p> <p>L'Auto-Management se compose de deux phases : une consistant à donner la possibilité aux employés d'initier un projet et l'autre leur permettant d'exécuter ce même projet.</p> <p>Le service commercial représente un excellent terrain d'expérimentation pour l'Auto-Management. On pourrait croire, à tort, que la force de vente n'est pas créative et que la créativité des commerciaux est freinée par les objectifs fixés. Mais ce n'est pas le cas, en effet le travail sur le terrain réalisé par les commerciaux et surtout l'échange entre les différents acteurs (clients, partenaires commerciaux, concurrence) représentent une grande source d'idées créatives pouvant être exploitées en interne pour le bon fonctionnement de l'entreprise.</p> <p>Emile Henry, dans une optique d'amélioration continue, a mis en place un schéma des priorités qui cherche à favoriser les idées parmi les employés, selon le modèle suivant : l'obtention / l'échange / la réalisation.</p> <p><u>Le processus de l'Auto-management</u></p> <p><u>Obtention de l'idée</u></p> <p>On remarque que la plupart des bonnes idées viennent du personnel qui est en contact direct avec le "terrain" : ses collaborateurs là peuvent identifier un besoin ou une niche de marché non exploitée... Les commerciaux peuvent s'enrichir des idées de ceux avec qui ils sont en contact (détaillants, grossistes, clients finaux).</p>	

La recherche de nouvelles idées est favorisée par différents moyens : le *brainstorming*, la documentation spécialisée... La créativité doit également être exercée dans le milieu commercial (relation clients, fournisseurs...). Si l'on prend le service commerce international d'Emile Henry, on remarque que la connaissance des étapes du processus d'exportation ainsi que l'expérience du terrain sont deux aspects fondamentaux. De l'agent commercial jusqu'à la Directrice des ventes, le personnel de chacun des services de l'entreprise est impliqué dans ce processus.

L'entreprise prétend ainsi stimuler une approche fluide des problématiques rencontrées dans le service commerce international. Lorsqu'on exporte un produit vers un endroit peu connu, plusieurs facteurs généraux doivent être considérés (la culture locale, la monnaie...) sans oublier d'autres aspects secondaires tels que la qualité des infrastructures de transport. Pour trouver des solutions réalistes et adaptées à chaque situation, il faut analyser le problème sous tous les angles en ayant recours à une sorte de *brainstorming*. Ainsi, les risques et les pertes potentielles sont minimisés. Les solutions trouvées sont alors appliquées et servent de référence pour des situations similaires.

L'échange d'idées

Chacun peut échanger ses idées avec la Direction et les commerciaux lors des réunions hebdomadaires. Ces réunions d'une heure permettent de rassembler les représentants de chaque service (marché intérieur, exportation, marketing). Chacun présente les initiatives prises et les autres services peuvent les appliquer ou les adapter.

La réalisation de l'idée

Si l'idée émise (nouveau projet, outils marketing, packaging, offre commerciale) est acceptée par la Direction, le collaborateur qui en est à l'origine est chargé de la développer. Pour que l'idée soit acceptée, elle doit s'adapter aux grands objectifs de l'entreprise.

Exemple d'idées réalisées :

- La création d'un outil de formation dédié aux commerciaux des distributeurs à l'étranger.
- La création d'une notice adaptée au marché chinois inspirée de celles qui existent dans certains magasins en Chine. Après une profonde analyse, on a pu rédiger et concevoir un modèle de présentation de produits adapté au marché chinois.
- Un bilan environnemental de l'entreprise afin d'élaborer un outil de communication dédié aux clients, de plus en plus concernés par la position de l'entreprise face aux questions liées à l'environnement.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE

- L'équipe commerciale
- Le service marketing : utilisation d'idées issues d'expériences et validées par l'expérience.
- Les clients

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

Chaque projet est mené à bout "individuellement" par celui qui en est à l'origine. Cela entraîne des conséquences considérables :

- L'idée est améliorée et affinée au fil des adaptations.

- Le projet avance plus vite car le responsable du projet est celui qui en a eu l'idée.
- Le collaborateur est stimulé et davantage motivé car son idée a été considérée et approuvée.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

Une délégation considérable de la prise de décision. Ces initiatives entraînent une hausse de la facturation et une meilleure sensibilisation des clients de l'entreprise.

Le service commercial est considéré comme étant une grande source d'idées. Leur participation dans la créativité de l'entreprise leur permet de sortir un peu du cadre purement commercial dans la mesure où ils apportent des idées utiles à l'ensemble de l'entreprise.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Le collaborateur est responsable de son projet et sa créativité est ainsi valorisée. La responsabilité est la clé du succès de cette méthode créative.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

Cette méthode peut être appliquée à tous types d'équipes.

Il faut définir clairement le temps que le collaborateur doit consacrer à ce type de projet. L'auto-Management requiert une grande disponibilité ainsi qu'une réelle motivation.

Il existe deux types de collaborateurs : ceux qui pensent être créatifs et ceux qui ne le pensent pas. Dans les deux cas, il faut valoriser la créativité de chacun en mettant l'accent sur l'importance de l'échange d'idées pour le bon fonctionnement de l'entreprise. La stimulation de la créativité requiert l'engagement « d'espaces temporels » afin que les collaborateurs puissent développer leurs projets de manière autonome et faire part de l'avancement du projet.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

www.emilehenry.com

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Le Code à Bulles™ - PROOFTAG SAS	
PAYS	RÉGION, LIEU
France	Midi-Pyrénées, Montauban,
PROMOTEUR	
PROOFTAG SAS	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
N.A.	
OBJECTIFS :	
L'objectif est de faire du Code à Bulles un moyen d'authentification universel pour tous types d'objets et documents.	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre):	
Il s'agit d'une initiative privée	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE:	
<p>Pendant son travail de recherche sur les procédés de fabrication électronique, NOVATEC (entité fondatrice de Prooftag SAS) s'est vue confrontée à des phénomènes de dégazage. Le dégazage génèrait des bulles de façon aléatoire et incontrôlable dans les résidus de la colle conductrice, ce qui engendrait des variations inacceptables des caractéristiques des produits électroniques considérés. Mais Novatec a pressenti que ce défaut important pour un secteur d'activité pouvait se transformer en un avantage pour d'autres secteurs</p> <p>C'est ainsi qu'est née l'idée d'exploiter l'auto-génération chaotique des bulles pour garantir l'authenticité d'objets ou produits dans une optique de lutte contre la contrefaçon, dans la mesure où ce chaos totalement imprévisible et incontrôlable ne peut se produire deux fois. En effet, le principe d'authentification ne requiert qu'un simple enregistrement dans une base de données, (accessible par un réseau de télécommunications) d'une image ou signature d'un chaos de bulles qui corresponde à un objet ou à un document.</p>	
BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE	
Les entreprises, les organismes qui luttent contre la contrefaçon et souhaitent authentifier leurs produits et documents.	
RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS	
<p>La technologie du « Code à Bulles » se fonde sur l'exploitation d'un chaos naturel visible et non-reproductible. C'est le résultat d'une auto-génération chaotique de bulles dans un polymère transparent. Aucune méthode technique n'est capable de reproduire ce code tridimensionnel car il est impossible de générer des vides de forme, taille et position identiques dans un matériau. Contrairement aux autres technologies, l'élément authentificateur (les bulles) n'est pas le fruit d'une manipulation humaine mais du hasard. L'impossibilité de reproduire un code à bulles est le plus grand résultat créatif observé.</p>	
APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :	
<p>Le concept du code à bulles est une innovation radicale tant sur le fond que sur la forme. D'un côté, l'objectif de ce concept est de différencier des objets identiques contrairement à d'autres systèmes de sécurité qui cherchent à codifier avec des modèles répétitifs et reproductibles.</p> <p>D'un autre côté, ce concept propose une authentification toujours différente et impossible à</p>	

reproduire à l'identique et ce pour chaque objet.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Pour démontrer l'utilité de cette technologie, Prooftag SAS se consacre à sensibiliser les acteurs économiques de la région et de toute la France.

Il est également nécessaire d'appliquer cette codification aux secteurs dont les défis les plus présents tournent autour de la lutte contre la contrefaçon. La participation dans des projets de R&D tels que Geowine représente une opportunité d'appliquer cette codification et de l'adapter au secteur vinicole en fonction des besoins de chacun.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

Le transfert d'un tel résultat créatif, requiert une base technologique importante. Ce résultat créatif n'a été possible que grâce au travail de recherche avancée mené par Novatec et à l'importance de son équipement matériel dans le processus de recherche du code à bulles. Il est impératif d'investir dans du matériel de haute technologie.

Selon Clément Kaiser de Prooftag, l'entreprise doit être pleinement consciente de l'existence de marchés potentiels et de la nécessité d'adapter l'application. De nombreux marchés potentiels peuvent être envisagés notamment celui du textile ou des cosmétiques.

Ainsi par exemple, dans le secteur des cosmétiques, les produits correspondent à des formules chimiques différentes selon les pays. Si l'on considère un produit vendu sous le même nom dans deux marchés distincts, dans un des marchés, on interdirait le composant X et dans l'autre le Y.

Le Code à Bulles peut prévenir les confusions entre produits et la vente de produits cosmétiques dont la formule contient un composant interdit. Certains risques juridiques sont ainsi écartés.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

PROOFTAG SAS
350, Avenue d'Italie
ZA ALBASUD
82000 MONTAUBAN

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
ACT 21 – Software Via 2D	
PAYS	RÉGION, LIEU
France	Gers
PROMOTEUR	
ACT 21 Gers Invest, ABCD Durable, Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de la Mer, chargés de la mission Agenda 21	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
À partir du mois d'Août 2005 jusqu'à aujourd'hui.	
OBJECTIFS :	
<p>L'objectif d'ACT 21 est de permettre à ses clients de mettre en œuvre des projets de développement durable à long terme et de pouvoir visualiser les résultats à travers la définition d'indicateurs précis et spécifiques pour chaque usager du logiciel.</p> <p>Cet objectif prioritaire se réalise à travers 6 objectifs intermédiaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournir une structure méthodologique au processus • Présenter une base de données qui permette d'organiser l'information importante (indicateurs, axes stratégiques, objectifs, mesures...) • Favoriser une évaluation continue du processus de développement durable • Favoriser la collecte, la centralisation et la répartition de l'information • Fournir une aide à la prise de décisions • Fournir des moyens de communication interne (Microsoft (.NET)) 	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre) :	
Il s'agit d'une initiative privée avec une participation publique.	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE :	
<p>ACT 21 est une société d'édition de logiciel, spécialisée en la gestion et le suivi de projets de développement durable.</p> <p>L'élaboration et la mise en place d'un projet de développement durable (Agenda 21) sont des procédés complexes qui nécessitent l'implication de différents acteurs.</p> <p>Installée dans le Gers, ACT 21 a développé Via 2D, un logiciel innovant.</p> <p>Lorsque la gestion de projets de développement durable était envisagée, il n'existait alors aucun outil pour évaluer la qualité du suivi. En outre, l'analyse des résultats de ces projets se réalisait difficilement : sans une base de données fiable ni des indicateurs précis, les projets mis en place pouvaient paraître inachevés.</p> <p>Étant donné que les projets de développement durable sont fortement liés aux défis de la politique sociale et même régionale ou nationale, les résultats doivent être parfaitement clairs pour les personnes non spécialisées dans ce sujet. De cette façon, il était intéressant de créer un logiciel pour les personnes chargées des missions de développement durable des entreprises ou collectivités.</p> <p>Le logiciel Via2D est un outil d'accompagnement continu spécifiquement développé pour effectuer (exécuter, suivre) et évaluer les processus et les projets de développement durable. Afin de garantir une qualité optimale et une meilleure adéquation aux besoins des</p>	

collectivités, ACT 21 a réalisé un processus d'analyse et de développement de Via2D avec des associés et des chargés de mission qui travaillent sur les thématiques liées à l'Agenda 21.

David Desguin, directeur de la société ACT 21 veut souligner le fait qu'il a fallu 2 ans pour obtenir une étude complète des besoins des clients et créer les outils adéquats.

Pour y arriver, ce logiciel a été l'objet d'une technique très simple : des réunions ont été organisées avec les acteurs du développement durable pour déterminer quels étaient les outils existants et leurs possibles adaptations sur un logiciel. Ce processus a été suivi avec des indicateurs, ensuite traduits en lignes de programmation.

Les collectivités locales ayant participé au processus de création du logiciel ont exercé un rôle très important dans la sélection des outils et des indicateurs du logiciel. Des réunions thématiques ont été célébrées afin de présenter des propositions concrètes par rapport à Via2D. L'objectif était de démontrer quels seraient les résultats concrets de l'utilisation du logiciel.

Le logiciel est composé de modules et d'outils :

Modules

Indicateurs : Bases de données, thèmes et indicateurs modifiables

Diagnostic : Entrée de diagnostic par thème, entrée d'un diagnostic quantitatif (indicateurs avec valeurs initiales), évaluation du diagnostic.

Stratégie de développement durable : Présélection des thèmes avec des notions d'importance, entrée d'objectifs, entrée d'axes stratégiques, association entre l'Indicateur et l'axe, entrée de projets d'action, analyse de projets à travers des questionnaires modifiables, formules de calcul personnalisées pour évaluer les différents projets, aide au classement des projets.

Mise en place d'actions : suivi de l'exécution (Diagramme de Gantt), association d'indicateurs et de l'action, quantification des objectifs.

Suivi et évaluations : planification des évaluations des indicateurs, aide à la recompilation d'informations (intranet, mail), évaluation qualitative et quantitative à différents niveaux. Visualisation de tendances.

Outils: contacts, graphiques, calendrier intégré, documents.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE OBJECTIF

Les entreprises et les collectivités locales sont les bénéficiaires de cette initiative. Quelques exemples d'utilisateurs du logiciel Via2D :

- Gaz de France
- Communauté de commune de Port Jérôme
- Communauté d'agglomération Dieppe-Maritime
- Communauté d'agglomération d'Elbeuf
- Groupe « La Banque Postale ».
- Communauté de l'agglomération Rouennaise
- Conseil Régional Midi Pyrénées

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

Un intérêt croissant des entreprises et des collectivités locales en France. Via2D est

considéré comme un logiciel créatif et innovant.

Les collectivités et les entreprises utilisent de plus en plus Via2D pour les aider à informatiser leurs processus de développement durable ou de certification. Le Ministère de l'Environnement français reconnaît, à travers ses publications officielles, que Via2D est une solution informatique adaptée pour mener à bien ce type de projets.

Via2D est très complet, de telle sorte que les chargés de mission de développement durable peuvent mieux utiliser les processus et les projets en relation avec l'Agenda 21 ou le Plan Climat.

Ce logiciel a remporté le trophée de l'économie numérique 2009, dans la catégorie « Développement Durable ».

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

Il s'agit du premier logiciel de gestion de développement durable compatible avec l'Agenda 21.

La gestion de la transversalité d'un projet de développement durable présente plusieurs implications. Si le projet appartient à une entreprise ou à une mairie, il présente des répercussions économiques, sociales, etc.

- Le logiciel met l'accent sur les résultats d'un projet, en tenant compte de tous ces aspects. Le logiciel garantit le suivi du projet, ce qui permet de modifier certains éléments lorsque le projet est en développement.
- L'analyse des données permet de voir quels sont les points à améliorer et quels sont ceux qu'il faudra soigner davantage.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

- Sensibilisation des preneurs de décisions et des entreprises sur les bénéfices de l'initiative : la crédibilité des associés d'ACT 21, ainsi que les résultats obtenus par leurs clients sont des points qui permettent de sensibiliser les politiciens. Ceci s'effectue à travers des réunions de travail productives.
- Formation : étant donné que Via2D est un logiciel quasi-exhaustif, son utilisation demande une formation technique pour exploiter ses fonctions au maximum. L'assistance est également un point important et l'entreprise éditrice du logiciel doit être disponible pour n'importe quelle question, quelque soit sa difficulté.
- L'ergonomie du logiciel : tout le logiciel doit être intuitif. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire d'établir un travail important de concertation entre les dirigeants.

Aucune technique particulière de créativité n'a été utilisée, mais les réunions productives ont été indispensables.

ASPECTS À CONSIDÉRER POUR UN POSSIBLE TRANSFERT

Un transfert sur le marché international demande une meilleure connaissance de la position des entreprises et des collectivités par rapport au développement durable.

Un autre aspect important est le renfort des relations entre les partenaires économiques et les institutions, afin de déterminer les besoins émergents et adapter le logiciel en conséquence.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

<http://www.ladepeche.fr/article/2009/07/29/646009-Auch-Act-21-GersInvest-c-est-signé.html>

CONTACT (LIEN Web, etc.)

David Desguin

David.desguin@act21.fr

www.act21.fr

3.3/ Cas des meilleures pratiques au Portugal

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
BENCHMARKING - IAPMEI	
PAYS	RÉGION, LIEU
Portugal	Portugal
PROMOTEUR	
IAPMEI - Institut de Soutien aux Petites et Moyennes Entreprises et à l'Innovation CNB - Consultants Nationaux Benchmarking, un groupe d'experts qui développent l'interface entre l'évolution comparative des indicateurs de Benchmarking et les entreprises participant à ce projet. Les CNB proposent des formations concernant la méthodologie d'évaluation comparative et les bonnes pratiques (BBP).	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
De 2004 à aujourd'hui.	
OBJECTIFS:	
<p>IAPMEI développe un nouvel outil de gestion connu comme « Benchmarking », pour répondre au besoin d'évaluer le rendement d'une entreprise à travers une méthode comparative et systématique, pour identifier et agir sur les facteurs de succès ou d'échec. L'IAPMEI, conscient des possibilités du Benchmarking en tant qu'outil de soutien à la gestion, offre un accès à l'indice d'évaluation comparatif Portugais (PPI), permettant ainsi aux entreprises d'évaluer leur rendement par rapport à un groupe ou à un secteur d'activité, ainsi que de planifier l'avenir à travers l'établissement de plan d'actions prioritaires, conformément à l'identification des forces et des faiblesses.</p>	
TYPE D'INITIATIVE (ORIGINE OU CADRE) :	
Il s'agit d'une initiative publique.	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE :	
<p>Dans un contexte de concurrence croissante, les entreprises ont de plus en plus besoin d'outils de gestion qui leur permettent de diagnostiquer les facteurs critiques, afin de corriger leur stratégie et d'agir de façon optimale. Le Benchmarking répond à ce besoin, et beaucoup d'entreprises utilisent cet outil pour améliorer leur rendement. Le besoin d'évaluer le rendement de l'entreprise à travers un outil comparatif et systématique pour identifier et agir sur les facteurs de succès et d'échec a permis de développer un nouvel instrument de gestion, connu comme "Benchmarking". Ce Procédé d'évaluation comparative est tellement continu et systématique qu'il permet de comparer les résultats des organisations et de leurs fonctions ou procédés en relation avec ce qui est considéré comme « le meilleur niveau », pour atteindre les mêmes niveaux de rendement, mais aussi leur incidence.</p> <p>La pratique du Benchmarking est la recherche des meilleures méthodes utilisées dans les différents processus d'entreprise, mettant en avant ceux dont l'impact sur le rendement permet de garantir et de maintenir un avantage compétitif.</p> <p>Dans le Benchmarking, l'évaluation et la comparaison ne constituent pas une fin en soi, mais plutôt un moyen de soutien du processus d'amélioration, en se constituant comme une forme d'apprentissage, étant donné que la demande d'une meilleure pratique consiste en</p>	

une analyse soignée des différentes formes d'application des processus, de méthodes de travail et de différentes modalités d'organisation.

L'exercice termine avec l'analyse des résultats, la définition des recommandations et leur application. Nous devons également souligner un aspect fondamental dans le Benchmarking – l'éthique. La pratique actuelle de Benchmarking est régie par ses propres principes, résumés en un code de conduite dans lequel la réciprocité dans l'échange et l'utilisation de l'information, la confidentialité et le respect des partenaires sont des règles inviolables.

Le budget total de l'initiative est de 23 657,20 euros.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE :

Le type d'entreprise concernées : Commerce et Industrie, Prestation de services aux entreprises, Construction, Logistique et Transport. Les organismes de soutien à l'entreprise sont également concernés.

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

Les principaux bénéfices observés après le recours au Benchmarking sont les suivants : introduction de nouveaux concepts d'évaluation ; meilleure connaissance de sa propre organisation, à travers l'identification des éléments qui doivent être améliorés ; la fixation d'objectifs réalistes et réalisables ; l'établissement de critères de priorité dans la planification ; l'amélioration de la connaissance des concurrents et du niveau compétitif du marché.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

Le Benchmarking permet de comparer l'activité des organisations et de leurs fonctions ou processus, en relation avec ce qui est considéré comme « le meilleur niveau ». Il s'agit non seulement d'atteindre les mêmes niveaux de rendement, mais aussi leur incidence. Il permet aux entreprises d'évaluer leur rendement par rapport à un groupe ou un secteur d'activité et de planifier l'avenir à travers la définition et le lancement d'actions devant être classées selon leur priorité, conformément à l'identification des forces et faiblesses.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS :

Le Benchmarking a associé un ensemble de bénéfices pour les entreprises qui incluent : l'introduction de nouveaux concepts d'évaluation, pour améliorer leur connaissance de l'organisation, identifier les secteurs qui doivent être améliorés, établir des objectifs réalistes et faisables, créer des critères de dans la planification, développer une meilleure compréhension des concurrents et du niveau compétitif du marché, apprendre des meilleurs.

En faisant appel aux CNB – Consultants Nationaux Benchmarking, il est possible de se rapprocher des PME. La responsabilité des CNB est de : soutenir les entreprises dans la collecte de l'information sollicitée dans le questionnaire pour l'évaluation de l'exercice des activités ; valider les données, le code et accéder aux questionnaires de l'indicateur de Benchmarking ; extraire et interpréter les rapports de Benchmarking ; préparer et présenter des recommandations aux entreprises en ce qui concerne les opportunités de progrès,

basées sur le rapport d'exécution.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

N.A.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Les entreprises sont reconnues comme étant des leaders. Le BBP ne cherche pas une pratique améliorée, car il assume l'excellence comme un paradigme et une condition pour assurer une plus-value compétitive.

Par conséquent, la pratique du Benchmarking consiste en la recherche des meilleures méthodes employées dans les différents procédés d'affaires et fonctions économiques, avec une attention spéciale sur ceux présentant un impact sur ce dernier, surtout en ce qui concerne ceux dont l'impact sur le rendement permet d'assurer et de maintenir des avantages compétitifs. De cette façon, ils demandent une approche proactive systématique et structurée, ainsi qu'un processus continu et dynamique de changement et d'amélioration à travers le milieu, l'adaptation et l'incorporation de meilleures pratiques.

Le processus de Benchmarking commence dans l'entreprise : l'analyse introspective pour la connaissance de ses propres pratiques, avant d'évaluer le fonctionnement du travail des autres. Le processus se complète avec l'incorporation de meilleures pratiques dans les processus clés et leur adaptation à l'entreprise. L'évaluation de l'impact des améliorations dans le rendement est le premier pas pour démarrer un nouveau cycle jusqu'à l'excellence. L'approche méthodologique pour l'évaluation comparative est un modèle fermé, reconnu comme une pratique d'excellence et dont les phases principales sont les suivantes : Envisager (dessin et design du projet autour des facteurs critiques de succès) ; Explorer (identifier les meilleures pratiques et acquérir des données), puis Analyser (comparer l'exercice des tâches et identifier les domaines de progrès). La plupart des PME ont reconnu une plus-value dans l'utilisation de l'outil dans les plans de gestion des entreprises et sont en train de l'utiliser comme pratique courante dans l'introduction de pratiques innovantes, à partir des bonnes pratiques détectées dans d'autres entreprises du même secteur d'activité. D'autre part, dans le cas concret du Portugal, il est obligatoire que les PME Excellence réalisent des exercices de Benchmarking.

32% des PME LEADERS récompensées avec le statut de PME Excellence 2009, ont utilisé au sein du programme FINICIA des exercices de Benchmarking, conformément à la méthodologie et aux outils mis à disposition par le BBP - Benchmarking et Bonnes Pratiques.

CONTACT, lien (web, etc.)

www.iapmei.pt ; bbp@iapmei.pt

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
THÉÂTRE POUR LE CHANGEMENT - INSPIRE	
PAYS	RÉGION, LIEU
Portugal	Portugal
PROMOTEUR	
INSPIRE – Communication pour le Développement Durable Le BCSD (Conseil des Entreprises pour le Développement Durable, la Faculté d'Économie et de Gestion de l'Université Catholique de Porto (Helena Gonçalves, professeur de l'institution), l'UNESCO et Miguel Domínguez (Artiste plastique et illustrateur, scénographe, co-auteur et designer).	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
À partir de 2007 jusqu'à aujourd'hui	
OBJECTIFS :	
La pièce Pourquoi Changer ? est une pièce sur la responsabilité sociale corporative. Ses objectifs sont l'éducation et l'appropriation de valeurs et de comportements des personnes qui contribuent au développement durable.	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre) :	
Il s'agit d'une initiative publique.	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE :	
<p>Le Théâtre pour le Changement est un projet de l'initiative d'INSPIRE pour aider à répondre à l'un des défis majeurs en relation avec le développement durable : le changement des comportements. Il s'agit du premier théâtre au Portugal destiné à l'éducation des personnes et des organisations sur le développement durable. À travers des techniques de communication théâtrale, le Théâtre du changement choisit le spectacle, mais il se distingue grâce à son travail pédagogique – la capacité d'initier le débat, d'impulser la discussion et la compréhension du besoin d'adopter de nouveaux comportements, pour garantir un avenir durable de la planète. L'Équipe de ce projet est multidisciplinaire. Elle inclut des spécialistes avec une expérience dans le milieu du conseil, du <i>coaching</i>, de la communication, de la formation et des arts scéniques et du spectacle – directeurs, designers, acteurs, danseurs, entre autres.</p> <p>La première production théâtrale pour le Changement – Pourquoi Changer ? d'INSPIRE, fut établie en 2007, en association avec BSCD du Portugal, la Faculté d'Économie et de Gestion de l'Université Catholique de Porto et l'UNESCO. Il s'agit d'une pièce adressée aux entreprises qui parle d'une stratégie de responsabilité sociale et de la résistance à ce processus de changement, exposées aux entreprises. Pourquoi Changer? est une pièce qui, malgré un grand composant de spectacle, de drame et d'humour, est principalement pédagogique et fait référence à la réflexion sur les grands sujets et les implications de l'adoption d'une stratégie de développement durable.</p> <p>En 2008, plus de 1 000 directeurs d'entreprises ont vu la pièce. La pièce Pourquoi changer ? offre une grande adaptabilité aux besoins du client. La pièce dure 50 minutes, mais elle peut cependant être adaptée à différentes durées (de deux heures à toute la journée), de façon qu'elle puisse s'ajuster et être incluse dans l'une des étapes du cours de formation des entreprises (par exemple, pour une stratégie de responsabilité en tant que conciliateur de la prise de décisions, au début de l'élaboration du rapport de développement durable, afin de standardiser les connaissances, ou bien à la fin de ce rapport, pour offrir une vision générale</p>	

des travaux et préparer les prochaines étapes, ou bien comme partie de la formation). La pièce peut aussi être intégrée dans un évènement (séminaires, conférences, etc.), dans le but de réunir dans un contexte déterminé les thèmes de responsabilité sociale et de développement durable, ou bien comme point de départ d'un débat ou d'une capacitation / sensibilisation des parties intéressées.

Selon l'UNESCO, il est facile d'oublier un discours écouté à la radio ou dans une réunion. Cependant, les personnages et les situations dramatisées, lorsqu'elles atteignent la sensibilité du public, se discutent beaucoup plus après la démonstration. C'est pourquoi INSPIRE a choisi le théâtre, car parmi les différents moyens de communication, il s'agit d'un instrument puissant pour motiver la réflexion du public et pour reproduire ce changement et provoquer l'adoption de pratiques plus durables dans les organisations, le travail et dans la vie quotidienne, localement et globalement.

Selon l'UNESCO, le théâtre permet : 1. De capter l'attention d'un plus grand nombre de personnes que les moyens traditionnels de communication sociale, comme les conférences ou les débats. 2. Une communication multidisciplinaire, qui est une forme d'expression « vivante » basée sur la réalité et qui combine la communication verbale, le langage corporel et le son (musique, chant), 3. Réveiller des émotions fortes qui favorisent la rétention de l'information de façon durable, 4. Arriver à ce que les gens parlent ouvertement d'un problème, 5. Impulser la réflexion et la dynamique de groupe.

Les sujets choisis sont ceux qui favorisent le développement durable. Le théâtre permet la communication à travers la communication et la reproduction de situations réelles de la vie des gens, des organisations, qui permettent d'explorer la complexité des questions de développement durable – les dilemmes, les préjugés et les doutes et où les spectateurs se sentiront sûrement identifiés – les acteurs peuvent dire à voix haute ce que beaucoup pensent ou ne disent qu'à voix basse. Cette représentation permet de donner la parole à tout le monde. Cette identification est cruciale pour comprendre le message, dépasser les freins et permettre que le changement se produise réellement.

Certains sujets de responsabilité sociale et de développement durable du Théâtre du Changement qui peuvent sensibiliser le public sont : l'Éthique (comment faire un rapport de responsabilité sociale), le dialogue avec les parties intéressées, l'environnement, la consommation, la santé et le bien-être, l'efficacité énergétique, la sécurité, la participation des employés de gestion, les citoyens, les médias, la responsabilité collective et individuelle.

Un autre avantage est qu'il s'agit d'une étape qui est partout – adaptable et versatile. Le Théâtre pour le Changement offre une large gamme de solutions pour des projets de communication, basée sur la production de pièces de théâtre, qu'il s'agisse de « grandes productions » ou de « théâtre sur mesure ».

Le Théâtre sur Mesure inclut un ensemble de programmes créés en fonction de l'information présentée par le client pour accomplir les objectifs spécifiques de chaque organisation. La méthodologie est composée de 7 étapes :

1. Analyse des besoins et formalisation de la demande (par exemple, une organisation qui veut établir un code d'éthique et résoudre un débat sur cette question à travers une pièce à partir des témoignages de ses employés)
2. Proposition (élection d'un format adéquat, proposition d'un calendrier et devis). La pièce peut être écrite par les agents, mais aussi par les employés eux-mêmes, qui peuvent construire le texte et le représenter
3. Recherche pour étudier le problème, la connaissance des aspects culturels de

l'organisation et du public, réunion avec les personnages (clients, employés, associés, clients)

4. Écriture de la pièce
5. Lecture et validation de la pièce
6. Story-board et essais
7. Représentation de la pièce.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE

Les petites et moyennes entreprises. Le public en général (de tous les âges, spécialement enfants et jeunes), les sociétés publiques, associations et organisations non gouvernementales et médias.

RÉSULTAT ET IMPACTS OBSERVÉS

Le théâtre permet la communication à travers la mise en situation de situations quotidiennes des individus et des organisations pour explorer la complexité des questions de développement durable, tout en soulignant les dilemmes, les préjugés et les doutes, et où les spectateurs pourront se reconnaître. Cette identification est cruciale pour que le message puisse être compris, pour surmonter les résistances et permettre que le changement se produise grâce à la compréhension par le public des sujets de responsabilité sociale.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

La source principale d'innovation est l'utilisation du THÉÂTRE D'ACTION comme un instrument d'apprentissage, servant de tremplin à la réflexion stratégique sur la responsabilité sociale corporative des entreprises en ce qui concerne le développement durable de la planète.

Le théâtre/représentation a été choisi parmi les différents moyens de communication existants, car il s'agit d'un outil puissant pour stimuler les publics et les aider à adopter et à développer ce changement essentiel, à travers des pratiques plus durables dans les organisations, dans les locaux de travail, au niveau local et global.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS :

L'établissement du développement durable de la planète implique des changements profonds dans la façon de penser, d'être et d'agir des organisations et des personnes.

INSPIRE (Théâtre pour le Changement) aide les clients à devenir les agents de ce changement. Ils croient en la communication comme un instrument essentiel pour atteindre le développement durable, parce qu'elle permet d'informer, d'enseigner, de sensibiliser et d'évaluer. Inspire développe des projets de communication qui promeuvent le développement durable, en maximisant la valeur pour les entreprises et pour le client. Le public est composé d'entreprises, organisations, associations ou sociétés publiques dont l'objectif est de promouvoir et de divulguer le développement durable avec ses *stakeholders* (collaborateurs, clients, consommateurs, sociétés, jeunes, enfants, etc.). La communication est un processus intrinsèque et continu, dans lequel chacun s'enrichit avec la vision de l'autre.

À travers l'utilisation de techniques de communication théâtrale, le Théâtre mise sur le spectacle pour atteindre le Changement, mais il offre également un travail pédagogique – la capacité d'initier le débat, favoriser la discussion et la compréhension du besoin d'adopter de

nouveaux comportements, pour assurer un avenir durable de la planète. L'équipe de ce projet est multidisciplinaire. Elle inclut des spécialistes avec de l'expérience dans le domaine de la consultation, du *coaching*, de la communication, de la formation et des arts scéniques et du spectacle – directeurs, designers, acteurs, danseurs, entre autres. La pièce Pourquoi Changer ? offre une grande adaptabilité aux besoins concrets de chaque client.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

Le développement durable de la planète, ainsi que la responsabilité sociale corporative sont actuellement des sujets d'intérêt mondial. La technique innovante de la représentation a pour but d'obtenir une meilleure communication et de pouvoir s'adapter à tout type de pays ou de publics. La réalisation du Benchmarking est essentielle pour que les entreprises puissent opérer de façon plus efficace dans le domaine du développement durable.

INFORMATION ADDITIONNELLE

La création de la pièce Pourquoi Changer ? est le résultat de l'expérience d'INSPIRE dans le domaine de la consultation depuis plus de dix ans. Après avoir suivi le développement de plusieurs projets et rapports de durabilité, l'équipe possède une perception très claire des problèmes réels des entreprises pour les appliquer. Pour le développement des contenus, INSPIRE s'est inspiré de divers entretiens, études et documents de référence dans les milieux de responsabilité sociale corporative et de développement durable.

CONTACT, (LIEN web, etc.)

INSPIRE – Comunicação para o Desenvolvimento Sustentável
Rua do Olival, 276, 1200-695 Lisboa
Tél. : 210 134 469
www.inspire.pt
geral@inspire.pt

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Gymnastique du Travail - WORKWELL	
PAYS	RÉGION, LIEU
Portugal	Portugal
PROMOTEUR	
WORKWELL – Gymnastique du Travail	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
Depuis 2008 jusqu'à aujourd'hui	
OBJECTIFS:	
<p>L'entreprise Workwell propose, à travers ses programmes de gymnastique, de démontrer à la société portugaise les bienfaits et l'importance de l'exercice du travail, en tenant compte des besoins physiques et psychologiques des travailleurs. Son but est d'offrir les meilleurs résultats à différents niveaux et d'implémenter la culture de la Gymnastique du Travail au Portugal et de devenir la référence de l'excellence dans la prestation de ce type de service.</p>	
TYPE D'INITIATIVE (ORIGINE OU CADRE) :	
Il s'agit d'une initiative privée.	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE :	
<p>Le Projet WORKWELL – Gymnastique du Travail est un type d'activité physique, établi et administré par des professionnels en Éducation Physique, pendant les heures de bureau et sur le lieu de travail. Les activités ont une durée assez courte, de 7 à 15 minutes, et elles agissent en tant que pauses actives, sans causer de fatigue physique ou de transpiration, et elles ne nécessitent donc pas d'équipement spécial. Ces exercices sont dirigés à la promotion de la santé et du bien-être des travailleurs, à la prévention de lésions musculaires liées à l'activité professionnelle. Chaque séance est composée d'exercices de relaxation et de renforcement musculaire, étirement et flexibilité.</p> <p>L'entreprise WORKWELL offre des séances démonstratives aux entreprises, afin de montrer les bienfaits de la gymnastique du travail et de souligner à quel point les bénéfices de l'exercice sur le lieu de travail sont importants, et cela sans aucun effort ou malaise.</p> <p>L'application des programmes de Gymnastique du travail WOKWELL se divise en 4 étapes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnostic de l'activité 2. Évaluation initiale 3. Définition de la Stratégie 4. Début des cours. <p>Le choix du programme qui sera appliqué à chaque entreprise se réalise par la direction de l'entreprise, de façon conjointe avec les professionnels de WORKWELL, après une étude exhaustive des besoins, des ressources humaines et de l'organisation (évaluation initiale), pour adapter n'importe quel programme d'exercice sur le lieu de travail.</p> <p>Le caractère multidisciplinaire de l'équipe de WORKWELL permet non seulement de présenter l'exercice (conformément aux limitations, besoins et facteurs de risque pour</p>	

chaque employé), mais aussi d'offrir un service conseil constant et une correction posturale (correction des positions adoptées au travail et dans la vie quotidienne en général) avec des professionnels en Éducation Physique et en Médecine. WORKWELL répond également aux questions de caractère psychologique, individuel et de groupe, à travers son expérience professionnelle en psychologie.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE :

Les groupes cibles des exercices développés par WORKWELL – Gymnastique du travail sont les ressources humaines qui intègrent les entreprises. L'objectif est de promouvoir la santé et le bien-être des travailleurs à l'aide de techniques qui développent également la créativité.

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

Les programmes de Gymnastique au Travail fournissent des bénéfices aux travailleurs (qui reçoivent directement les exercices), mais aussi aux entreprises elles-mêmes. Les bénéfices Humains observés ont été : des niveaux d'attention ou de concentration plus élevés pendant les heures de travail, promotion de la bonne disposition et du bien-être au travail, meilleure flexibilité, coordination et force des travailleurs, contribuant ainsi à une plus grande mobilité et à une meilleure position, prévention des lésions musculaires liées au travail, relations interpersonnelles et travail en équipe et une meilleure conscience de l'importance de l'activité physique et adoption de styles de vie plus saines.

Au niveau entrepreneurial, les principaux bénéfices observés sont : une meilleure image de l'institution perçue par les employés, les entreprises et la société en général, le progrès des relations interpersonnelles et, par conséquent, l'ambiance au sein du travail, une réduction des accidents du travail et des lésions musculaires, une diminution des coûts pour les entreprises, réduction également des frais médicaux et de l'absentéisme et augmentation de la productivité de chaque employé de l'entreprise.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL:

Il est de plus en plus clair que les hauts indices de productivité dans les entreprises sont directement en relation avec l'équilibre des capacités physiques et mentales de ses employés, surtout de nos jours, car les entreprises commencent à tenir compte de l'importance du capital humain. Comment obtenir des personnes en pleine santé et avec une grande satisfaction dans l'exercice de leurs tâches ? La réponse est évidente : en favorisant des stimuli qui permettent d'atteindre les objectifs. Dans ce contexte, la gymnastique développée par WorkWell est l'une des alternatives déjà présente dans certaines entreprises enregistrant une qualité totale du travail.

La gymnastique du travail consiste en des activités physiques réalisées par les travailleurs dans leur propre lieu de travail, afin d'éviter les maladies récurrentes souffertes dans le milieu professionnel. L'objectif de cette gymnastique est d'améliorer la qualité de vie des travailleurs, c'est-à-dire, la santé, dans tous les sens: mental, physique ou social. Du point de vue mental, car elle diminue le stress et renforce la confiance en soi, entre autres. Du point de vue physique, étant donné les bénéfices d'une activité physique quelconque ; et du point de vue social, car la gymnastique améliore les relations interpersonnelles dans le milieu du travail, les rendant plus détendues et agréables.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS :

La Gymnastique du Travail - WORKWELL limite le risque de lésions musculaires liées au travail. Ces lésions sont une série de maladies inflammatoires du système nerveux provoquées par certains facteurs de risque auxquels sont soumis les employés, par la capacité de répétition, la surcharge et une position incorrecte adoptée pendant le travail. Elles touchent généralement les extrémités supérieures et la colonne vertébrale, mais aussi d'autres structures, comme les genoux et les chevilles. La zone du corps touchée dépend de l'activité réalisée par l'employé pendant son activité professionnelle. Par conséquent, il existe un besoin croissant d'introduire des mesures de prévention de ces maladies. C'est pour cette raison que selon WORKWELL la prévention est basée sur deux points clés : Ergonomie et Gymnastique du Travail.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

La Gymnastique du Travail ne demande pas d'équipement spécial : les vêtements portés lors d'une journée habituelle de travail suffisent. L'exercice ne cause pas de fatigue, car la durée des séances est de 7 à 15 minutes, de façon à ne pas fatiguer ni provoquer de transpiration. Cette activité ne demande pas non plus d'espace spécifique et elle peut se dérouler sur le lieu de travail lui-même. Les entreprises n'ont pas besoin d'acheter de matériel spécifique, car les équipements nécessaires dans les cours sont fournis par WORKWELL.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

WORKWELL est une entreprise jeune et dynamique, résultat de l'esprit entrepreneur de quatre professionnels du secteur de l'Éducation Physique et Sportive, qui ont réuni leur expérience et un esprit de responsabilité sociale, et qui ont décidé de lancer un projet basé sur l'implémentation de programmes de Gymnastique du Travail.

CONTACT, (LIEN web, etc.)

WORKWELL

Avenida Carolina Michaelis, 4^a, Escritório 3, 2795-046 Linda-A-Velha

Tél. – 214 144 555

geral@workwell.pt

joao.borges@workwell.pt

<http://www.workwell.pt>

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
EMPRESA NA HORA	
PAYS	RÉGION, LIEU
Portugal	Portugal
PROMOTEUR	
<p>L'initiative "Empresa na Hora" est un projet du Secrétariat d'État à la Justice, coordonnée par l'Unité de Coordination pour la Modernisation Administrative et développée conjointement avec plusieurs ministères.</p> <p>Sa mise en marche a été possible grâce à la participation et à l'engagement des ministères suivants et de leurs associés : Ministère de la Justice, Ministère des Finances, Ministère de l'Économie et de l'Innovation, Ministère du Travail et de la Solidarité Sociale et Unité de Coordination pour la Modernisation Administrative.</p>	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
Depuis Juillet 2005 jusqu'à aujourd'hui.	
OBJECTIFS :	
<p>À travers l'initiative « Empresa na Hora », réglementée par le Décret-loi N ° 111/2005, du 8 juillet, selon lequel est établi le Régime Spécial de la création immédiate d'entreprises, il est possible de promouvoir la création et l'établissement d'entreprises individuelles, de sociétés à responsabilité limitée et de sociétés anonymes en moins d'une heure et dans un seul bureau, de façon quasi-immédiate.</p>	
TYPE D'INITIATIVE (ORIGINE OU CADRE) :	
Il s'agit d'une initiative publique du Secrétariat d'État à la Justice.	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE :	
<p>À travers l'« Empresa na Hora », réglementée par le Décret-loi N ° 111/2005, du 8 juillet et selon lequel fut établi le Régime Spécial de la création immédiate d'entreprises, il est possible de promouvoir la création et l'établissement d'entreprises individuelles, de sociétés à responsabilité limitée et de sociétés anonymes en moins d'une heure et dans un seul bureau, de façon quasi-immédiate.</p> <p>Dans ce contexte, les parties :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pourront obtenir le certificat avant l'éligibilité de l'entreprise, le registre national des personnes morales ou leurs bureaux présents dans les CFE - Centres de Formalités d'Entreprises. Le nom de l'entreprise peut aussi être choisi sur une liste préalablement approuvée, mise à jour quotidiennement et disponible sur le site Web d'« Empresa na Hora ». L'expression relative à l'activité à réaliser peut être ajoutée au nom choisi. 2. Il n'est plus nécessaire de réaliser d'acte public. Il existe sur ce point plusieurs modèles de pactes sociaux – qui ne peuvent pas être modifiés au moment de la création, mais qui peuvent l'être plus tard – pour chaque type d'entreprise ; propriété individuelle par actions, société à responsabilité limitée et sociétés avec un objet commercial. 	

3. Le capital social devra être totalement versé. Si le dépôt du capital social ne s'est pas réalisé au moment de la constitution de la société les membres devront déclarer sous leur responsabilité que le montant sera versé dans un délai de 5 jours.
4. Au moment de l'établissement, la carte d'identification de la personne morale devra être émise et remise aux parties, ainsi qu'un certificat prouvant l'inscription au registre. Les parties devront être informées du numéro d'identification du système de sécurité de l'entreprise. En outre, l'activité d'ouverture de l'Inspection Générale de Travail et, s'il y a lieu, l'inscription au registre du commerce sera automatiquement réalisée à travers l'envoi de données par voie électronique.
5. Les entreprises assujetties à une autorisation préalable, ainsi que celles dont les actions sont en main des contributions et les entreprises publiques en Europe pourront être formées selon ce procédé.

Un site web a été créé : www.empresanahora.pt/. Sa consultation peut être très utile et le site inclut la liste des projets pré-approuvés. Le procédé d'incorporation, pour ceux qui désirent obtenir le certificat d'Éligibilité sera plus rapide si les parties ont préalablement choisi deux ou trois noms (parce qu'au moment du choix, il est possible que le nom soit déjà attribué à une autre entreprise).

Le choix du nom ne peut se faire qu'au moment de la formation d'"Empresa na Hora". Dans les CFE, la réception s'effectue sur le Front Office, de façon à certifier que les conditions nécessaires pour la formation de la société sont respectées et à fournir l'information nécessaire pour mettre en place le memorandum, entre autres, en ce qui concerne la définition de l'objet et le Code d'Activités Économiques (CAE). Le processus démarre par l'acceptation du certificat d'Éligibilité ou réservation du nom pour ensuite payer les frais d'inscription. Après c'est le tour de l'émission de la carte d'identification, de la préparation et finalement, de la signature du memorandum, de la présentation, de l'enregistrement des entreprises, ainsi que de l'émission du certificat. Il est également possible de remettre la déclaration de l'activité, à condition que le nom soit dûment inscrit et signé par le TOC, avec son tampon.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE:

Les micro-entreprises et les PME.

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

Après quatre années d'exécution, environ 79 000 entreprises ont été concernées par cette initiative. "Empresa na Hora" continue son développement et expansion et dispose actuellement de 158 CFE - Centres de Formalités d'Entreprises au niveau national.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

Réduire la bureaucratie et les procédés pour créer et établir une entreprise. Le temps nécessaire pour les démarches ne dépasse pas une heure et tout se fait en un seul bureau. Il est également possible de réaliser tout le processus depuis un ordinateur, en ligne, si le promoteur est titulaire de la Carte de Citoyen (Cartão do Cidadão).

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS :

Possibilité de passer toutes les étapes de la création d'une entreprise sans abandonner son lieu de travail (ordinateur personnel). Selon le Décret-loi N° 111/2005, la compétitivité de

l'économie portugaise est une priorité fondamentale du XVII^e Gouvernement Constitutionnel. Ceci implique l'existence d'un grand effort pour éliminer les actes et les pratiques inutiles, de façon que les citoyens et les entreprises ne soient pas chargés d'activités bureaucratiques qui n'apportent rien et qui n'ajoutent aucune valeur. Dans ce sens, les organismes gouvernementaux devraient fournir une réponse rapide et moins bureaucratique. Dans le processus de création des entreprises, l'activité de l'État devrait être limitée aux processus indispensables pour garantir le fonctionnement en toute sécurité de l'activité des entreprises/sociétés et des affaires.

La création de sociétés commerciales ne devrait pas conduire à l'existence de bureaucraties enracinées et les règles et pratiques ne devraient pas inclure de méthodes qui ralentissent le processus et ne constituent aucune valeur ajoutée. Le présent document détaille les programmes du gouvernement, qui envisagent la possibilité de la mise en place d'une entreprise en « une heure » devant le registre du commerce et ses points d'information respectifs dans les centres de formalités des entreprises. Les personnes intéressées par la création d'une entreprise peuvent s'adresser à l'un de ces centres et transmettre leur volonté. Cela serait suffisant pour qu'elles puissent choisir l'un des noms/désignations pré-approuvées et disponibles dans les Centres des formalités.

Le bureau du registre garantira la communication et les procédés postérieurs à toutes les sociétés, afin qu'elles puissent notifier que la société a été constituée, sans que les parties impliquées supportent ces tâches, de façon à limiter la bureaucratie et à simplifier les processus administratifs, avec les avantages inhérents aux citoyens, aux entreprises et aux collectivités elles-mêmes. La constitution de ces entreprises à travers cette voie impliquera un montant inférieur à celui payé si les procédures habituelles avaient été suivies. D'un autre côté, si le processus établi est plus simple, le prix devrait logiquement être inférieur. En outre, l'état portugais assure de cette façon la concurrence nationale, car le coût de la création d'une entreprise est beaucoup plus réduit et donc il accroît la compétitivité dans le contexte d'un marché ouvert.

Pour terminer, les prix pour les entreprises dont l'activité principale est classée comme « TIC ou activités connexes » ou comme « recherche active et développement » sont spécialement bas. L'objectif est de développer de cette façon une option stratégique et économique autour des aspects technologiques et de recherche, à travers des stimulants pour ces domaines de développement.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

N.A.

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Grâce au développement de nouvelles technologies et à la modernisation constante des collectivités, l'esprit entrepreneurial est favorisé. La grande nouveauté est la création d'entreprises en ligne. Aujourd'hui, il est possible de créer une entreprise exclusivement à travers Internet. L'initiative "Empresa na Hora" permet de créer une entreprise en moins d'une heure, n'ayant besoin que de remettre la documentation nécessaire dans les bureaux spécialement installés pour cela, comme les CFE et le Registre du Commerce. Le développement durable, la faisabilité, la situation du marché et la capacité d'investissement sont quelques-unes des pièces à prendre en compte avant de démarrer une activité. Le cadre juridique est un autre élément à considérer. Il faut définir la situation juridique de l'entreprise et examiner toutes les options possibles pour l'activité à développer. Il faut souligner que les différents pas dans le processus de création de l'entreprise peuvent être

modifiés en fonction de l'état sélectionné.

CONTACT, (LIEN web, etc.)

www.empresanahora.pt/

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Ideias em Caixa 2007	
PAYS	RÉGION, LIEU
Portugal	Algarve
PROMOTEUR	
Centre Régional pour l'Innovation de l'Algarve Cette initiative a eu plusieurs participants, parmi lesquels il est possible de mentionner : le Centre de l'Association National des Jeunes Entrepreneurs de l'Algarve (ANJE), l'Association Entrepreneuriale de la Région de l'Algarve et la Caixa Geral de Depósitos (CGD).	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
2007	
OBJECTIFS:	
Promouvoir le transfert de technologie des centres de recherche et des laboratoires universitaires, promouvoir l'entrepreneuriat et la création d'entreprises à base technologique, en tirant parti des idées pouvant générer de nouvelles opportunités.	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre):	
Origine publique: Initiative NEOTEC, Initiative OTIC et Initiative INTERREG III A.	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE:	
<p>Le concours Ideias em Caixa – CI2007 a eu pour objectif de promouvoir la création de spin-offs dans les centres de recherche de l'Algarve et de promouvoir l'entrepreneuriat dans toute la région. L'initiative a cherché à motiver les détenteurs d'idées d'activités professionnelles innovantes et créatives à les implanter et à donner lieu à la création de nouvelles entreprises technologiques. L'originalité de ce concours est basée sur deux facteurs principaux : le premier concerne la personnalisation du processus de candidature et du soutien diversifié offert (postérieurement) aux gagnants, étant donné que les besoins des promoteurs étaient variés et liés à différents domaines. Le deuxième facteur concerne l'importance des partenariats, dans la mesure où c'est à travers l'intervention conjointe de différentes entités qu'il a été possible dans un premier temps, d'effectuer le suivi du concours, et la création des entreprises, dans la phase suivante. Il est ainsi possible de souligner comme principaux points forts et innovants de ce concours sa courte durée, sa simplicité et la réduction significative des procédures administratives. Le but de ce concours, essentiellement destiné aux chercheurs, était qu'ils soient tentés de mettre sur le marché leurs connaissances avancées, à travers l'implantation d'idées d'entreprises.</p> <p>Ce concours s'est déroulé en quatre phases :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Proposition résumée : candidature initiale réalisée sur un formulaire spécial avec présentation des fondements de l'idée, de l'analyse synthétique du marché et des concurrents. Cette étape a servi à réaliser une évaluation préalable du caractère innovant et créatif des idées, et à en sélectionner une cinquantaine, qui présentaient un plus fort potentiel. 2) Séminaire et Atelier d'Entrepreneuriat : cette phase a eu pour but de présenter des notions centrales sur la création et la gestion d'entreprises, tout en permettant aux promoteurs d'établir un contact avec des agents économiques et régionaux importants, des entreprises à succès et des entités associées au capital risque. 3) Proposition finale : remise du document de pré-business plan contenant l'idée 	

entrepreneuriale.

- 4) Présentation des propositions : présentations réalisées à des membres du jury, lors d'une session finale, avec une exposition orale des idées en public qui a fait partie de l'évaluation finale des candidatures.

Les critères d'évaluation et de sélection des meilleures idées d'entreprise incluaient le degré d'innovation des propositions, le potentiel de marché, la maturité de l'idée et de l'équipe, ainsi que la capacité de présentation de l'idée.

Les prix attribués étaient directement liés à l'opérationnalité des idées, et étaient composés de sessions de présentation à des financeurs (institutions bancaires ou de capital risque), l'élaboration du plan d'entreprise, le soutien dans la constitution de l'entreprise, tel que la mise à disposition d'espace physique, le soutien juridique et le consulting, le soutien à des candidatures de systèmes d'aide, la préparation de l'image corporative, le soutien informatique et la publicité (magazines, radio).

Le ClCaixa2007 a également présenté un autre élément original. Son caractère transrégional et transnational a permis de constituer différents partenariats impliquant la collaboration de promoteurs en Algarve, en Alentejo, sur la Péninsule de Setubal et en Andalousie.

Le financement a été obtenu à travers des partenaires/sponsors et des projets tels que l'Algarve CRIAtch, l'Algarve TRANSFERtech et le TRANSinov, financés par l'initiative NEOTEC, l'initiative OTIC et l'initiative INTERREG III A

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE :

Toutes les personnes (de façon individuelle ou en équipe) prétendant développer des projets et des idées à base technologique.

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

Malgré la prévision initiale de sélection de dix (10) projets, quinze (15) idées gagnantes ont finalement été sélectionnées dans les domaines suivants : Sciences de la Mer, Agro-alimentaire, Biotechnologie, Environnement, Sciences de la Santé, Tourisme, Aéronautique et Industrie Automobile. Parmi des quinze projets gagnants, cinq (5) entreprises ont été créées (Sparos, Ideia Crítica, AquaExam, Natura Algarve et Saneamento Seco).

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

L'analyse personnalisée des besoins des projets à potentiel économique, effectuée dans les Centres de Recherche de l'Université de l'Algarve et le fait que les prix étaient liés à un soutien essentiel au développement et à l'implantation du projet (contrairement aux habituels prix pécuniaire), ont représenté des éléments différenciateurs fondamentaux. L'étroite collaboration entre les différentes entités organisatrices et les sponsors, a constitué un autre élément distinctif.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS :

Le facteur clé de succès de cette initiative a été la proximité créée avec les centres de connaissances -transrégionaux et transnationaux- à travers une approche spécifique dans la communication auprès des unités de R&D importantes, dans les régions participantes.

L'affectation d'une équipe de projet élargie et qualifiée dans le domaine entrepreneurial, engagée dans la création de réseaux de coopération entre les différents partenaires impliqués dans cette initiative, est un élément à mettre en avant.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

Cette initiative pourrait facilement être transférée à d'autres contextes géographiques et socioéconomiques. Les principales questions à considérer devraient être le réel rapprochement des centres de recherche et la création de réseaux de coopération interrégionaux et internationaux permettant que les vainqueurs puissent bénéficier de prix, au-delà du financement habituel, qui stimulent le développement et la matérialisation des idées d'entreprises. Il serait pour cela nécessaire que les différents partenaires interviennent dans des domaines diversifiés. Outre ces questions, il serait également intéressant de considérer la possibilité d'offrir un processus d'aide à la constitution d'entreprises, à travers l'établissement de réseaux de soutien aux idées gagnantes, qui soit prolongé bien au-delà du concours, à travers des entités certifiées pour le faire.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

www.cria.pt

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Rede GAPI	
PAYS	RÉGION, LIEU
Portugal	Algarve
PROMOTEUR	
INPI – Institut National de la Propriété Industrielle Avec la participation d'Universités, de Parcs de Science et Technologie, de Centres Technologiques et d'Associations d'Entreprises.	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
Implantée en 2001 au niveau national, et en Algarve depuis 2003.	
OBJECTIFS:	
Service d'information, suivi de systèmes de protection de droits de la propriété industrielle (PI) et dynamisation d'actions de promotion de l'utilisation de la PI, visant le renforcement de la compétitivité des entreprises portugaises et de l'ensemble des utilisateurs du système de propriété industrielle.	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre) :	
Initiative publique ayant pour origine le PRIME – “Initiative Publique pour la Valorisation du Système de Propriété Industrielle”	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE:	
<p>Les Cabinets d'Aide à la Promotion de la Propriété Industrielle (GAPI) sont de petites structures dédiées aux services d'information et à la dynamisation des actions de promotion de la propriété industrielle, visant à renforcer la compétitivité des entreprises portugaises à travers la stimulation et la protection de la différence. Le projet du réseau (GAPI) est né dans le cadre des actions prioritaires du programme stratégique de l'INPI, dans le but de contribuer au renfort de la modernisation et de la compétitivité des entreprises portugaises. La création du réseau de Cabinets d'Aide à la Promotion de la Propriété Industrielle s'encadre dans un projet plus large de valorisation et de promotion du Système de Propriété Industrielle, développé par l'Institut National de la Propriété Industrielle et ses partenaires. Ces cabinets offrent une aide aux entreprises et à d'autres entités, à travers la sensibilisation et l'information sur le Propriété Industrielle, dans le cadre de différents secteurs et domaines d'intervention, l'information sur les normes, coûts et autres éléments concernant l'utilisation de la Propriété Industrielle, l'assistance dans les démarches de demandes de dépôts et le suivi de ces dernières, ainsi que l'information sur la situation juridique des droits. La grande innovation que représente cette initiative réside dans le fait que les 23 Cabinets d'Aide à la Propriété Industrielle ont constitué un réseau efficace de collaboration, avec une coopération permanente entre les différents cabinets qui a permis un plus grand rapprochement de l'INPI des utilisateurs finaux. Le fait qu'une grande partie de ce réseau soit constituée de cabinets situés dans des universités permet une plus grande proximité avec les chercheurs, les enseignants et les étudiants, un des groupe-cible centraux de la promotion de l'utilisation de la PI.</p> <p>Le réseau a initialement été financé par des fonds du FEDER – Fond Européen de Développement Régional- et du Ministère de l'Économie et de l'Innovation, à travers le Programme de Promotion de la Modernisation de l'Économie (PRIME). Actuellement et depuis</p>	

octobre 2009, le financement provient des recettes directes de l'INPI.

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE :

- **Entrepreneurs/Entreprises**
- **Chercheurs**
- **Enseignants et Étudiants**
- **Inventeurs Indépendants**

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

- **Augmentation exponentielle du dépôt de brevets et marques au niveau national et dans la région de l'Algarve.**
- **Augmentation de l'intérêt sur le thème de la Propriété Industrielle.**

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

L'originalité de l'approche réside dans la nouveauté que ce mécanisme a représentée. Il n'existait pas auparavant de mécanisme autre que l'INPI, pour la promotion de l'activité de la Propriété Industrielle, ce qui entraînait une plus grande difficulté pour accéder aux utilisateurs finaux. Cette difficulté a été palliée par la création de ce réseau de cabinets qui a permis l'émergence de synergies entre eux, ce qui est une plus-value pour les bénéficiaires de cette initiative en particulier, et pour le Système de Propriété Industrielle en général.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS :

Les facteurs clés de succès du réseau GAPI sont la proximité créée avec les utilisateurs finaux du Système de Propriété Industrielle, la couverture régionale de l'activité de Propriété Industrielle à travers l'exemption/réduction des taxes et actions de formation destinées à améliorer les compétences du personnel des GAPI.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

Pour un éventuel transfert, il serait important de considérer le besoin d'établir un réseau entre les différents cabinets d'aide et de garantir une localisation privilégiée, à proximité de la source de production des nouvelles connaissances – les universités – facilitant ainsi le suivi et l'efficacité de la protection de l'innovation.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

www.gapi.pt ; www.ualg.pt/gapi

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
SPAROS	
PAYS	RÉGION, LIEU
Portugal	Algarve
PROMOTEUR	
Jorge Dias, Luís Conceição CCMAR – Centre des Sciences de la Mer de l'Université de l'Algarve	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
Depuis 2008	
OBJECTIFS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Innover dans le développement de nouveaux produits et procédés pour l'alimentation des poissons, de façon à contribuer aux défis de le développement durable de l'industrie; • Promouvoir de projets de partenariat entre les Universités/Instituts de Recherche et l'Industrie. 	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre) :	
Initiative d'une entreprise	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE :	
<p>SPAROS est une entreprise issue du Centre des Sciences de la Mer de l'Algarve (CCMAR), créée avec le soutien du Centre Régional pour l'Innovation de l'Algarve (CRIA) de l'Université de l'Algarve.</p> <p>Les principaux services offerts par cette entreprise sont l'évaluation de l'efficacité des ingrédients, aliments et additifs (croissance, digestibilité, appétit, charge polluante), l'optimisation de procédés à travers des protocoles pour la culture et l'alimentation de larves, la formulation d'aliments pour les nouvelles espèces, la création de stratégies d'alimentation pour une amélioration de l'efficacité de l'utilisation de l'aliment et du bien-être animal, ce qui se reflète sur la qualité et la valeur ajoutée du produit final et la constitution de consortiums pour les projets R&D et la préparation de candidatures.</p> <p>Les principales compétences de cette entreprise sont liées à la nutrition et l'alimentation des poissons, la formulation d'aliments, l'optimisation de stratégies d'alimentation et le développement de protocoles de production de nouvelles espèces. Ceci explique l'extrême importance de l'existence d'une plateforme technologique flexible pour la production d'aliments à échelle pilote. Cette plateforme est destinée à la production de lots d'aliments visant à combler les différents besoins du marché (projets R&D, alimentation pour différentes espèces de poissons, innovation de procédés de production) qui en font un outil hautement flexible. Cette flexibilité se répercute sur les activités de l'entreprise étant donné qu'elle développe et perfectionne de nouveaux procédés de production tout en produisant des aliments pour animaux.</p> <p>Le développement de nouveaux produits et procédés plus efficaces pour la production d'aliments pour animaux, constitue un des principaux objectifs de l'entreprise et contribue au remplacement des procédures les moins efficaces par d'autres plus innovantes en renforçant le développement durable de l'utilisation de ces procédures innovantes.</p>	

BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE :

- Groupes de Recherche ;
- Entreprises d'aquaculture ;
- Entreprises de production d'aliments pour animaux.

RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS

L'activité développée par Sparos permet d'éliminer une lacune sur une niche de marché hautement spécialisée, lié à la formulation et la production d'aliments pour l'aquaculture. Les impacts observés renvoient à l'innovation sur les produits et sur les procédés étant donné qu'ils présentent de nouvelles formulations et une production à petite échelle pour des entreprises existantes. L'activité favorise donc aussi bien la création de nouveaux procédés de production que de nouveaux produits à lancer sur le marché.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

L'élément central qui rend cette initiative originale, innovante et créative est l'utilisation d'une plateforme technologique flexible de production d'aliments à échelle pilote qui répond aux besoins spécifiques des clients. Dans ce domaine, la demande de solutions durables pour l'industrie, aussi bien par l'innovation en nouveaux produits qu'en nouveaux procédés d'alimentation et nutrition des poissons, est essentielle pour la compétitivité de tout le secteur. La créativité réside donc dans la diversification de la réponse des procédures utilisées et des produits obtenus, aux besoins de ses clients, à travers le recours à des connaissances hautement spécialisées et d'une extrême importance pour la région, étant donné que les Sciences de la Mer sont un des principaux domaines de recherche à l'Université de l'Algarve.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS :

Le fait que la dimension d'échelle pilote technologique représente un outil adapté à la phase de développement de nouveaux produits est l'un des facteurs clés de succès de cette entreprise. Il en va de même pour l'optimisation de technologies de production d'aliments et l'expérience que le personnel de l'entreprise possède en projets de R&D, dans les systèmes de Science et Technologie nationaux et européens. En parallèle des éléments clés cités, il est également important de souligner la relation établie entre les promoteurs et le centre de recherche, qui permet le transfert des résultats de la recherche effectuée, vers le milieu professionnel et la possibilité d'utilisation des équipements et infrastructures scientifiques existants dans le centre.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

Il s'agit d'une initiative parfaitement adaptée à la réalité de son environnement. Ceci grâce à l'association des connaissances produites en milieu académique aux besoins d'un secteur lié au domaine maritime qui caractérise la région de l'Algarve. Les principaux aspects à considérer en cas de transfert à d'autres contextes socio-économique ou géographiques concerneraient donc la complémentarité entre les principales caractéristiques de la région (dans le cas de l'Algarve, l'extrême importance que représentent les activités liées à la mer aussi bien pour la région de façon générale, que pour le monde académique en particulier) et le potentiel du marché.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

www.sparos.pt

NOM DE LA BONNE PRATIQUE	
Natura Algarve	
PAYS	RÉGION, LIEU
Portugal	Algarve
PROMOTEUR	
Ricardo Barradas	
PÉRIODE D'EXÉCUTION	
Depuis 2008	
OBJECTIFS:	
Divulgarion du patrimoine environnemental, historique et culturel de la région de l'Algarve, à travers l'offre de programmes sur terre et sur mer, dans le but de montrer une partie de la région de l'Algarve que peu de personnes connaissent, afin d'offrir une expérience inoubliable.	
TYPE D'INITIATIVE (origine ou cadre):	
Initiative d'une entreprise	
DESCRIPTION DE L'INITIATIVE:	
<p>Natura Algarve est une entreprise d'animation touristique qui fonde son activité sur l'offre de services basés sur une proposition différenciée en comparaison avec d'autres entreprises du secteur. Cette entreprise dispose de deux types d'offre pour deux types de public : une offre d'activités terrestres et une offre d'activités nautiques.</p> <p>Les activités terrestres sont orientées vers des randonnées empruntant des sentiers et des chemins presque inconnus qui révèlent la singularité des endroits, des histoires et des habitats préservés, qui leur sont associés.</p> <p>Les activités nautiques sont destinées à la découverte de la Ria Formosa, à travers le passage par les différentes îles qui la constituent. Ces offres se développent dans une approche éco touristique et une approche pédagogique pour les écoles. Au-delà des activités générales, l'entreprise offre également des programmes spéciaux conçus à la mesure de chaque client.</p> <p>L'introduction de propositions diversifiées et différenciées de ce qui est habituellement présenté sur le marché touristique de l'Algarve est due non seulement à la forte spécialisation du promoteur de l'initiative, ce qui représente une plus-value dans le processus créatif et innovant de l'entreprise, mais aussi à la création de réseaux de coopération avec différentes entités de référence, notamment des centres de recherche, des associations de développement local et des mairies. Cette coopération permet le développement de nouveaux services basés sur les connaissances du milieu maritime et terrestre de la région de l'Algarve.</p>	
BÉNÉFICIAIRES DE L'INITIATIVE / GROUPE-CIBLE :	
<ul style="list-style-type: none"> • Écoles • Groupes de particuliers • Entreprises 	
RÉSULTATS ET IMPACTS OBSERVÉS	
À travers l'activité de Natura Algarve il est possible de constater une amélioration qualitative	

des services maritimes et touristiques dans la zone de la Ria Formosa. La création d'un nouveau concept d'éco tourisme, basé sur des connaissances qui permettent de repenser le tourisme vert et de structurer de nouveaux sous-produits (notamment le sous-produit de l'observation d'oiseaux) dans la région de l'Algarve.

APPROCHE OU ÉLÉMENT NOVATEUR, EXPÉRIMENTAL, ORIGINAL :

Natura Algarve est une entreprise qui différencie son approche par l'originalité du concept de tourisme et par la création de synergies avec des entités régionales de référence.

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS :

Les facteurs clés du succès Natura Algarve sont liés à l'entrepreneuriat qualifié sur lequel repose le projet, ainsi qu'à la spécialisation et au dynamisme de l'équipe qui constitue l'entreprise. L'innovation et la différenciation par rapport à d'autres entreprises du secteur (essentiellement à travers l'innovation dans les procédures et les contenus offerts) constituent un autre élément clé du succès de cette initiative.

ASPECTS IMPORTANTS POUR UN ÉVENTUEL TRANSFERT

Il est possible de constater, à travers l'exemple de Natura Algarve, que l'entrepreneuriat qualifié apporte des plus-values à la création d'entreprises et à la dynamisation de secteurs d'activité qui ont tendance à faire preuve de peu d'innovation et de créativité. La principale question à considérer pour un éventuel transfert à d'autres contextes socio-économiques ou géographiques concernerait donc la spécialisation des promoteurs des initiatives, étant donné que ce sont les connaissances spécialisées qui favorisent la génération d'idées innovantes et créatives. D'autre part et considérant l'activité de l'entreprise, centrée sur le tourisme, il est important de tenir compte de l'optimisation des potentialités et des ressources endogènes de la région, qui permettent la création d'offres complémentaires à haute valeur ajoutée, qui réduisent la saisonnalité caractéristique des zones touristiques basées sur un seul produit.

CONTACT (LIEN Web, etc.)

www.natura-algarve.com

4/ Comment renforcer la créativité en entreprise? – Leçons tirées des Bonnes Pratiques

La créativité, tout comme la capacité d'allier connaissance, savoir-faire et expériences diverses pour résoudre des problèmes et générer de la valeur, **est en fin de compte ce qui différencie les entreprises les unes des autres et ce qui au niveau de l'économie dans son ensemble trace le chemin du progrès et du développement.**

Par conséquent, il semble intéressant de prendre le temps de comprendre en quoi consiste la créativité dans le contexte de l'entreprise ainsi que les mécanismes qui ont été mis en œuvre par les pouvoirs publics pour la soutenir.

Le **Guide de « Bonnes Pratiques de Créativité en Entreprise »** dans le cadre du projet Crea Business Idea prétend donner une réponse à ce besoin. Pour ce faire, un total de **28 exemples de France, d'Espagne et du Portugal** ont été pris en compte, des initiatives publiques et privées, décrivant des cas réussis dans les deux environnements. Outre ces exemples, une analyse comparative au niveau international a permis de compléter et de donner une plus grande portée aux aspects les plus intéressants des bonnes pratiques.

Cela dit, après avoir analysé les cas présentés, **quelles leçons peut-on en tirer pour améliorer la créativité en entreprise ?**

Lorsqu'on analyse les processus de l'entreprise, la créativité est fortement liée à la capacité intrinsèque des personnes. Et plus particulièrement leur capacité, à partir de leur connaissance et expériences diverses (ou celles des autres), à les mélanger et apporter des solutions aux problèmes réels de l'entreprise, ainsi qu'à générer des idées innovantes qui auront une valeur sur les marchés. À ce stade, **la créativité des personnes en entreprise peut être stimulée grâce à l'utilisation de techniques spécifiques ou bien en garantissant leur interaction avec un environnement (celui de l'entreprise) favorable à la créativité.**

Les principales techniques font référence à la gestion intégrale d'idées qui se transforment en projets et finalement en produits innovants ; à la formation continue basée sur la génération d'idées et leur mise en œuvre ; à des modèles concrets de commercialisation : à la gestion flexible de ressources humaines et à la participation de tout le personnel pour trouver des solutions aux problèmes et aux projets de l'entreprise, etc.

Par ailleurs, un environnement entrepreneurial favorable doit permettre à la créativité et l'innovation de s'exprimer pleinement comme des valeurs de l'entreprise et sont développées en tant que telles. L'environnement de travail doit être multidisciplinaire et les différences doivent enrichir et non pas limiter les employés. Il doit exister une transparence élevée et les canaux de communication entre les travailleurs et les différents départements doivent être fluides ; la direction devant être impliquée dans la créativité et l'innovation, etc.

Par conséquent, du point de vue de l'entreprise, améliorer les niveaux de créativité passe par l'amélioration de tous ces éléments (et beaucoup d'autres) qui ont été identifiés tout au long de ce Guide.

Cependant, cette amélioration dans les entreprises, ainsi que l'adoption progressive de techniques et dynamiques créatives, n'est pas une question simple et elle est encore moins naturelle ou spontanée. **De nombreuses entreprises rencontrent des difficultés ou ignorent comment mettre en œuvre ces techniques, comment adopter une culture qui favorise la créativité.** C'est là que l'Etat joue un rôle majeur. En ce sens, **quelles leçons peut-on en tirer pour que l'Etat conçoive et mette en œuvre des mesures de soutien à la créativité entrepreneuriale ?**

L'Etat peut agir au travers de mesures et de programmes concrets relatifs au fonctionnement des entreprises elles-mêmes ou bien à l'environnement dans lequel elles opèrent. Ces deux dimensions déterminent finalement les capacités créatives de ses employés.

Agir sur l'entreprise elle-même, implique de concevoir et de mettre en œuvre des programmes orientés vers chacun des aspects précédemment évoqués, qui ont une incidence sur le changement de valeurs, de culture, sur l'utilisation de techniques qui stimulent la créativité, sur l'apparition de canaux de communication fluides et multidisciplinaires.

Agir sur l'environnement en général implique de définir et de mettre en place des interventions qui permettent, de diffuser dans la société dans son ensemble, une culture d'entreprise, favorable au changement et à l'acceptation de risques, l'apparition d'un environnement multiculturel où convergent différentes formes de penser, l'existence d'infrastructures d'excellence qui soutiennent les entreprises dans les changements d'organisation dont elles ont besoin pour favoriser leurs capacités créatives.

Tout au long de ce Guide, on peut apprécier des exemples de bonnes pratiques qui reflètent bon nombre de ces aspects. Ainsi, le but de la grande majorité des **initiatives de caractère public** est de parvenir à diffuser une culture d'entreprise favorable à la créativité mise en valeur sur les marchés, à diffuser l'esprit créatif-innovant au sein de la société.

Bon nombre d'entre elles cherchent aussi à agir directement sur le fonctionnement de l'entreprise, sur ses capacités. Pour cela, les mécanismes les plus utilisés ont été les actions de formation créative, l'organisation d'événements de diffusion et de sensibilisation à la créativité, ou la prestation de services spécifiques destinés à simplifier les démarches de création d'entreprises ou la commercialisation d'idées.

On peut aussi signaler les initiatives qui ont permis de développer des techniques de créativité spécifiques destinées à être mises en place et diffusées au sein des entreprises.

En ce qui concerne **les initiatives privées**, elles visent, pour la plupart, à développer des techniques et des méthodologies qui cherchent à augmenter les capacités créatives des travailleurs. En général, elles ont trait à l'organisation et à la gestion des idées, depuis le moment où elles sont générées jusqu'à leur développement en projets concrets et finalement à leur commercialisation sur les marchés.

Des aspects déjà cités tels que les structures hiérarchiques flexibles, la participation multidisciplinaire, les canaux de communication flexibles et constants, ou l'implication de la direction de l'entreprise font partie des éléments les plus importants dans la réussite de démarches de créativité.

Parmi les initiatives privées présentes dans ce guide, les plus communes sont celles qui font référence à de nouvelles entreprises ou à des entreprises de création récente comme résultat de la commercialisation réussie d'idées ou de processus innovants ainsi que de nouveaux produits issus de solutions créatives à des problèmes concrets.

Néanmoins, **le Guide des Bonnes Pratiques de créativité en entreprise représente un point d'appui important aussi bien pour les entreprises que pour l'Etat.** Grâce à 28 exemples de réussite, et autant au niveau international, des exemples utiles ont été analysés afin d'améliorer la

capacité créative des entreprises à travers des techniques et des expériences entrepreneuriales spécifiques, ainsi qu'à travers des mesures de soutien public.

5/ Outils pour renforcer la créativité en entreprise : Références et Documents

Références théoriques sur la créativité

- ADAMS, R (2006) “*Innovation measurement: a review.*” International Journal of Management Reviews, 8.
- DRUCKER, P. (2000) “*Creatividad e innovación.*” Harvard Business Review. Ediciones Deusto.
- EUROPEAN COMMISSION (1996) “*Innovation Management Tools- A review of Selected methodologies (MINT),* EIMS publication n. 30.
- FLORIDA, R. (2002) “*The rise of the creative class.*” Basic Books
- FLORIDA, R. (2005) “*The Flight of the Creative Class.*” HarperCollins Publishers
- UNSWORTH et al. (2005) “*Creative requirement: A neglected construct in the study of employee creativity?*”. Group & Organization Management, Vol. 30, n. 5

Références des études de cas

CAS INTERNATIONAUX

- Bühler Laboratory: www.buhlergroup.com
- Unilever (Port Sunlight Research Center, UK): www.unilever.com
- Hermia Ltd: <http://www.hermia.fi>
- Bosch Innovation Unit: <http://www.bosch.pt/content/language1/html/3808.htm>
- SONAE: <http://www.sonae.pt/pt/home.asp>

CAS ESPAGNOLS

- The Coffee Break: www.thecoffeebreak.biz
- Gabinete de Iniciativa Joven: www.iniciativajoven.org
- EMO – Formación y Comunicación Creativa: www.emoemo.es
- Hotel de la Risa: www.hoteldelarisa.com
- INNOVÍA: <http://www.innoviaandalucia.es> / <http://creatividadinnovia.blogspot.com>
- OPEN MIND AWARD: www.openmindaward.es

- Laboratorio de creatividad: <http://www.tekniker.es>
- Termicol: www.termicol.es
- Fundación Madri+d para el Conocimiento: <http://www.madrimasd.org/>
- Madrid Emprende: <http://www.esmadrid.com/madridemprende/jsp/index.jsp>
- Calordom: <http://www.calordom.es/>
- PROJECH: <http://www.projech.com/>

CAS FRANCAIS

- Lean Management: <http://www.ligne-bleue.com/> <http://www.ecam.fr/lean/> <http://www.thesame-innovation.com>
- Auto-management: www.emilehenry.com
- El Código de Burbujas: <http://www.prooftag.net/>
- ACT 21 – Software Via 2D: www.act21.fr

CAS PORTUGAIS

- Benchmarking: www.iapmei.pt
- Teatro para el cambio: www.inspire.pt
- WORKWELL – Gimnasia Laboral: <http://www.workwell.pt>

EMPRESA NA HORA: www.empresanahora.pt/

- Ideias em Caixa 2007: www.cria.pt
- Rede GAPI : www.gapi.pt / www.ualg.pt/gapi
- SPAROS: www.sparos.pt
- Natura Algarve: www.natura-algarve.com



UE/EU - FEDER/ERDF



Crea
Business
Idea