

L'Intelligence Connective



BOOSTER LE POTENTIEL CREATIF

MARIOVARVOGLIS
— catalyseur de créativité —



Le potentiel créatif

Les freins
Les catalyseurs
Le tâtonnement créatif

Les règles de la créativité efficace

La respiration créative
Techniques de divergence
L'art de la convergence
Les phases de la démarche créative

La créativité en situation

Quelle approche utiliser
Créativité et Leadership

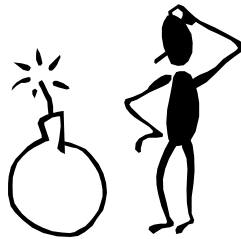
Bibliographie

L'intervenant

LE POTENTIEL CREATIF

LES FREINS

Dans toute démarche d'innovation soyez vigilant aux freins que vous mettez inconsciemment à votre propre créativité

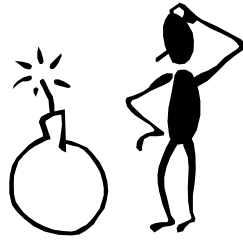


LES CATALYSEURS

Apprendre à favoriser un état mental propice à la créativité



LES FREINS



Réflexes et raccourcis

Nos esprits sont généralement conditionnés à utiliser des raccourcis pratiques basés sur notre expérience et notre culture. De plus, nous sommes toujours pressés et pour aller vite nous cherchons la piste qui conduit le plus directement possible à une réponse unique : la «bonne» solution.

Pendant l'exploration d'un territoire vierge, de tels raccourcis nous bloquent dans nos schémas habituels et nous empêchent de découvrir les solutions innovantes.

Pour être créatif, nous avons besoin d'une logique qui reconnaît la valeur du «tâtonnement» et des chemins détournés. Nous avons également besoin de temps, pour permettre une maturation à la fois consciente et inconsciente des idées et pour laisser venir des solutions qu'il n'aurait pas été possible de concevoir plus tôt.

Le savoir du passé et l'expertise

Le système scolaire favorise ceux qui sont doués en mémorisation et qui savent appliquer des règles connues pour trouver la solution unique à un problème-type.

Dans le monde complexe de l'innovation, nous sommes rarement face à des problèmes-types ; il n'existe généralement pas de solution parfaite, mais au contraire une multitude de solutions possibles, chacune avec ses points forts et ses faiblesses.

Le savoir du passé, représenté typiquement par le spécialiste, risque de nous conduire vers une reproduction d'analyses et des solutions déjà élaborées. En effet, il est souvent plus difficile à un expert d'imaginer une nouvelle méthode pour résoudre un problème dont il est spécialiste, qu'à celui qui pense ne rien connaître de la question et qui n'a donc pas besoin de remettre en cause ses pratiques antérieures.

Le jugement/ la critique

L'énergie passionnée de la pensée créative ne fait pas bon ménage avec la critique froide et impersonnelle.

Quand nous sommes dans la phase d'exploration créative, nous ne pouvons pas nous permettre de disséquer et critiquer chaque idée qui naît en essayant d'évaluer immédiatement sa recevabilité ou sa pertinence. Ce faisant, nous paralyserions le processus à sa racine.

Le jugement rapide est doublement problématique dans les situations de groupe. Non seulement il peut arrêter une idée intéressante et prometteuse avant qu'elle ne soit suffisamment développée, mais en plus, il neutralise la spontanéité et la confiance qui sont nécessaires pour que les participants osent sortir du cadre.

LES CATALYSEURS



La motivation / l'énergie positive

Comparée aux approches linéaires et rationnelles, la créativité est plus exigeante – au niveau temps, énergie, disponibilité mentale. Il est évident qu'il faut être motivé et convaincu que la situation problématique ou le projet méritent cet investissement de ressources. De même, pour être créatif, on se doit d'avoir confiance en ses propres capacités aussi bien que dans le processus créatif lui-même.

Fluidité - Abondance

Face à un problème nouveau, les premières idées sont généralement tirées de notre expérience du passé ; elles sont stéréotypées et dans les normes. En persévérant dans l'abondance d'idées nous nous obligeons à diverger progressivement des réponses-réflexes.

Les propositions les plus créatives naissent quand le « robinet d'idées » est ouvert à fond pour permettre l'expression fluide de tous les possibles, même les plus déraisonnables.

Flexibilité mentale

Face à une problématique donnée, nous avons tendance à développer une « vision tunnel », résultat de conditionnements, de spécialisations à outrance ou de simples habitudes.

La créativité demande d'ôter les œillères, de changer de filtre, ou mieux encore d'avoir plusieurs filtres pour voir différemment. Les méthodes de recherche créative intègrent des techniques pour encourager et amplifier ces changements de vision, en conduisant systématiquement l'individu vers une multiplicité de regards sur le projet.

Positiver et chercher le sens : l'avocat de l'ange

Un des traits les plus marquants chez les grands innovateurs est leur conviction que le monde est toujours riche d'informations utiles, même dans les situations apparemment les plus banales.

Dans l'exploration créative, il est important d'être persuadé qu'il y a forcément plus de niveaux d'information et de sens qu'il n'y paraît à première vue, pour ensuite essayer de les percevoir et les exploiter.

Avant que *l'avocat du diable* ne passe en revue les défauts et les faiblesses de toute idée, *l'avocat de l'ange* doit d'abord faire son travail : percevoir le positif et les forces, saisir les opportunités, chercher à améliorer plutôt qu'à rejeter.

LE TATONNEMENT CREATIF

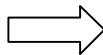


**PASSER D'UNE DISPOSITION
FAVORISANTE:**

**VERS UNE DISPOSITION
FAVORISANTE:**

LE REFLEXE MENTAL

Instinct, habitudes
Rapidité de réaction
S'obstiner dans des schémas classiques

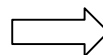


L'INCUBATION

Déconditionnement
Prendre du recul
Lâcher prise, la nuit porte conseil

'LA' SOLUTION

La ligne droite
Souci d'économie
Evaluation, censure

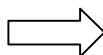


LA FLUIDITE MENTALE

L'exploration ; quantité d'idées
Abondance d'énergie, générosité
Spontanéité, ouverture,

LA PENSEE UNIQUE

Un point de vue privilégié
L'expert
Normes et règles
Besoin des repères

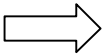


LA FLEXIBILITE MENTALE

Multiples points de vue
Le naïf
Ruptures
Prise de risque

L'AVOCAT DU DIABLE

Réduire, rejeter le sens
Demander la perfection
Problèmes, difficultés
Antagonisme, scepticisme



L'AVOCAT DE L'ANGE

Amplifier le sens
Améliorer par étapes
Opportunités, potentiels
Coopération, soutien

LES REGLES DE LA CREATIVITE EFFICACE

LA RESPIRATION CREATIVE

*Séparer les dynamiques associées à la génération d'idées
de celles associées à l'évaluation et la sélection*



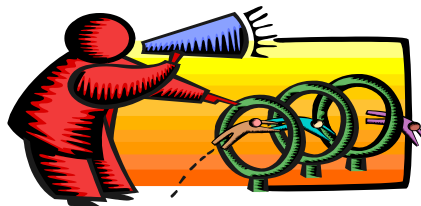
TECHNIQUES DE DIVERGENCE

*Expérimenter différentes techniques de divergence
pour mieux s'adapter aux différents contextes et projets*



LES PHASES DE LA DEMARCHE CREATIVE

*Pour gérer au mieux un projet d'innovation, appliquer la créativité
à toutes les phases du projet*



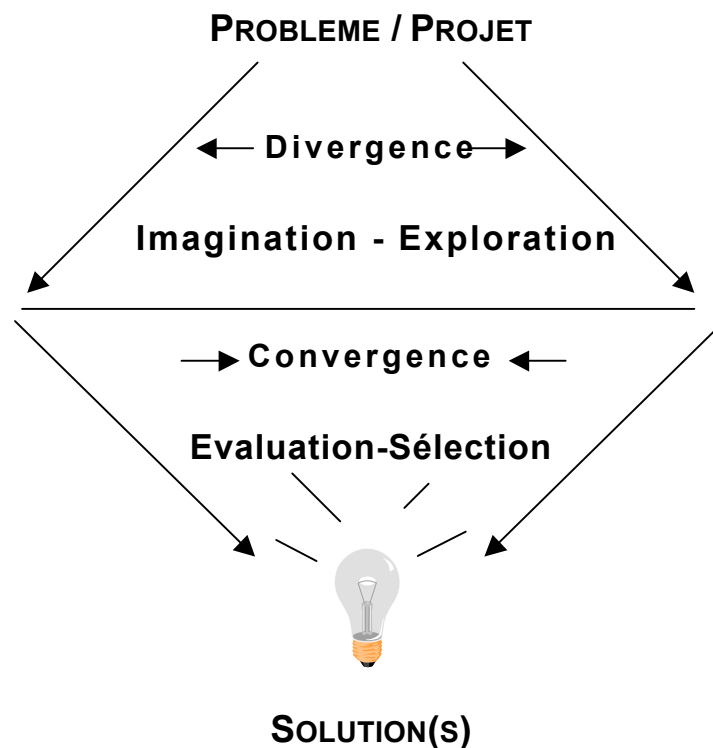
LA RESPIRATION CREATIVE



Face à un problème, nous recherchons généralement le chemin le plus court et le plus rapide pour arriver à une solution, avec la conviction intime qu'elle sera la meilleure possible.

PROBLEME —→ SOLUTION

La créativité est basée sur le principe que le chemin le plus court n'est pas toujours le meilleur. A la place de l'approche linéaire, les techniques de créativité proposent la **respiration créative** : *s'éloigner, puis revenir*, **Diverger** (explorer des perspectives inhabituelles sur le problème) puis **Converger** (évaluer les idées produites et sélectionner les meilleures).

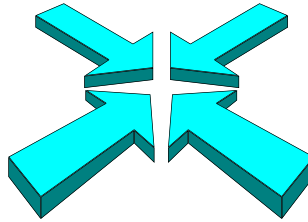


Quand il s'agit des projets d'innovation impliquant une équipe, il faut utiliser des techniques de divergence qui structurent et protègent le dialogue créatif, en faisant respecter certaines règles chez les participants :

- Suspendre tout jugement et critique de l'autre
- Proposer un maximum d'idées
- Exprimer librement toutes les idées, même les plus farfelues
- Rebondir sur les propositions des autres, croiser, combiner les idées

Le Brainstorming, le plus connu des outils de créativité, n'est pas forcément le plus facile ou efficace, surtout avec des groupes peu formés à la créativité. Voici plusieurs alternatives.

TECHNIQUES DE DIVERGENCE



BrainWriting Central

Descriptif

Phase 1 : les participants sont assis autour d'une table, chacun avec 8 à 15 feuilles A4 (selon la richesse souhaitée de la génération d'idées). Face à la question posée, chacun réfléchit, écrit une idée sur une feuille et la dépose face cachée au milieu de la table. Ceci est répété avec une nouvelle idée sur une nouvelle feuille, chaque participant travaillant à son rythme, jusqu'à l'utilisation de toutes les feuilles, ou la limite de temps attribué à cette phase.

Phase 2 : chacun tire au hasard une feuille du milieu, et ajoute une idée inspirée de celle déjà présente sur la feuille : On applique *l'avocat de l'ange* pour transformer, améliorer, augmenter, embellir, simplifier, rendre plus recevable l'idée de l'autre. Seul interdit : la critique, le rejet.

Phase 3 : partage des feuilles entre sous-groupes (travail en binômes ou trinômes), pour faire un premier tri des meilleures idées (« meilleures » selon des critères définis). Il est désirable de donner de consignes quantitatives aux sous-groupes, par exemple : 30% Rejets, 30% Parfaits, 40% Avocat de l'Ange. Chaque groupe fait son tri, et introduit les améliorations sur les fiches 'AA'. Ensuite, ils sortent les fiches 'R' et passe tout le reste au sous-groupe voisin. Le tri est répété, cette fois-ci avec des consignes plus 'strictes', c'est-à-dire en permettant plus de rejets (par exemple 50% R, 25% P, 25% AA). Ce processus peut continuer, jusqu'au moment que chaque groupe a une short-liste de 5-10 idées.

Temps : Phase 1 : 10-20 minutes ; Phase 2 : 20-30 minutes, Phase 3 : 30-45 minutes (1 à 2 heures total).

Forces : Technique très facile à expliquer et à utiliser même avec les non-initiés. Encourage une bonne participation, de l'abondance d'idées et des propositions osées, grâce à l'anonymat. Contourne les problèmes habituels d'échanges verbaux. Peut être utilisée à partir de 4 personnes ; au-delà de 10 il est préférable de faire des sous-groupes.

Faiblesses : Peut produire pas mal de « bruit » (idées absurdes ou mal formulées, redondances). Etant donné la quantité et la diversité d'idées générées, peut être « coûteux » en temps de convergence. L'avocat de l'ange (élaboration) risque d'être moins développé qu'avec le Brain Writing.Tournant.

TECHNIQUES DE DIVERGENCE



Descriptif : Une approche pour examiner à fond tout projet. On porte successivement tous les chapeaux, pour faire le tour complet du projet. A éviter : l'attribution permanente d'une «couleur» à un membre du groupe. Il vaut mieux que tout le monde fasse un effort pour expérimenter (et ainsi mieux comprendre) chaque Chapeau. Ainsi, tous les membres du groupe portent le même chapeau en même temps, pour éviter les discussions croisées et les prises de positions personnelles qui diluent l'efficacité du processus.

Blanc

L'état d'esprit : Objectif, factuel, logique, analytique ; l'ingénieur, le comptable

Les données recherchées : Informations techniques, financières, qui, quoi, quand, où, combien...

Rouge

L'état d'esprit : Subjectif et personnel, 'cœur' ou 'tripes', ressentis, intuitions, convictions

Les données recherchées : Impact émotionnel, dynamiques relationnelles, peurs, espoirs, envies...

Noir

L'état d'esprit : Sceptique, avocat du diable, conservateur, négationnisme, exprime le doute par questions ou affirmations bien réfléchies

Les données recherchées : Défauts, faiblesses, obstacles, problèmes, risques, failles de raisonnement

Jaune

L'état d'esprit : Positif, constructif, avocat de l'ange, cherche à avancer et à trouver des solutions

Les données recherchées : Opportunités et ouvertures, possibilités d'adaptation, d'ajustement et d'amélioration

Vert

L'état d'esprit : Créatif, inventif, originalité, 'le génie fou', no limits

Les données recherchées : L'inattendu, les innovations de rupture, le cas idéal, l'utopie

Bleu

L'état d'esprit : Global, esprit de synthèse, recul, l'arbitre, le décideur, la maîtrise

Les données recherchées : L'essentiel, la meilleure voie, la réconciliation des contradictions, la consolidation des gains, la décision, l'action

Temps : 1,5 à 2 heures minimum, avec au moins 25% du temps consacré à la casquette bleue. Le temps pour les autres casquettes peut varier selon leur importance dans le projet.

Forces : La meilleure technique pour faire le 360° d'une question, nourrir l'incubation et arriver aux bons choix. Excellent support d'animation, utilisable en petit comité ou même en solitaire. La technique nous permet de développer la flexibilité mentale, et de mieux comprendre les manières de penser des autres. Outil de base pour tout décideur, pour toute personne qui se doit d'avoir une vision globale, long terme.

Faiblesses : C'est un nouveau mode de réflexion en groupe et plus exigeant que le BrainWriting en termes de temps et d'animation. Elle demande une bonne maîtrise de la technique de la part de l'animateur, et, avec des participants inexpérimentés, un planning préalable de la session.

L'ART DE LA CONVERGENCE

Evaluation-Sélection



Les échecs de créativité sont souvent dus à une mauvaise gestion de la phase convergente. Deux dangers :

- le « consensus mou » : rejet de toute idée différente ou osée, retour aux solutions banales et évidentes
- le contraire : la sélection, par enthousiasme et manque de regard critique, d'idées qui s'avèrent peu faisables ou pertinentes

Voici certaines recommandations générales pour bien évaluer et choisir :

- Encourager chez les participants une disposition « Chapeau Bleu »
- Prendre en compte les objectifs énoncés et utiliser des critères clairs, connus et partagés
- Chercher derrière les apparences le potentiel d'une idée et rester constructif
- Autant que possible, juger de façon constructive : réviser, affiner, améliorer les idées prometteuses
- Expliciter et expliquer tout ressenti, positif ou négatif
- Converger par étapes : un premier tri « large » , un deuxième plus exigeant, etc.

Convergence démocratique : pour un nombre restreint d'idées (20 - 70)

- Faire une liste complète des idées proposées, lisible par tous
- Evoquer les critères qui doivent être clairs, multiples et partagés.
- Au besoin, faire une mini-session de créativité pour mieux définir ou mettre à jour les critères
- La liste d'idées sera évaluée en fonction de chacun des critères. A chaque tour de vote (pour chacun des critères), les participants pourront chacun donner des voix pour prioriser leurs choix.
- Utiliser un vote à bulletin secret.
- Additionner les résultats, faire une première synthèse et échanger pour vérifier que les participants adhèrent au résultat ou s'il reste des solutions à revisiter.

Forces : C'est l'approche la plus complète et « sûre », excluant toute possibilité de « lobbying » et obligeant une clarté au niveau des critères. Elle permet de « prendre la température du groupe » correctement.

Faiblesses : Elle laisse peu d'opportunités pour expliquer et valoriser certaines idées. Attention de ne pas abuser la technique et imposer la tyrannie du plus grand nombre. Cette technique doit être pensée comme un premier tri, plutôt que le mot final.

Convergence en sous groupes : Pour un grand nombre d'idées, ou pour aller vite.

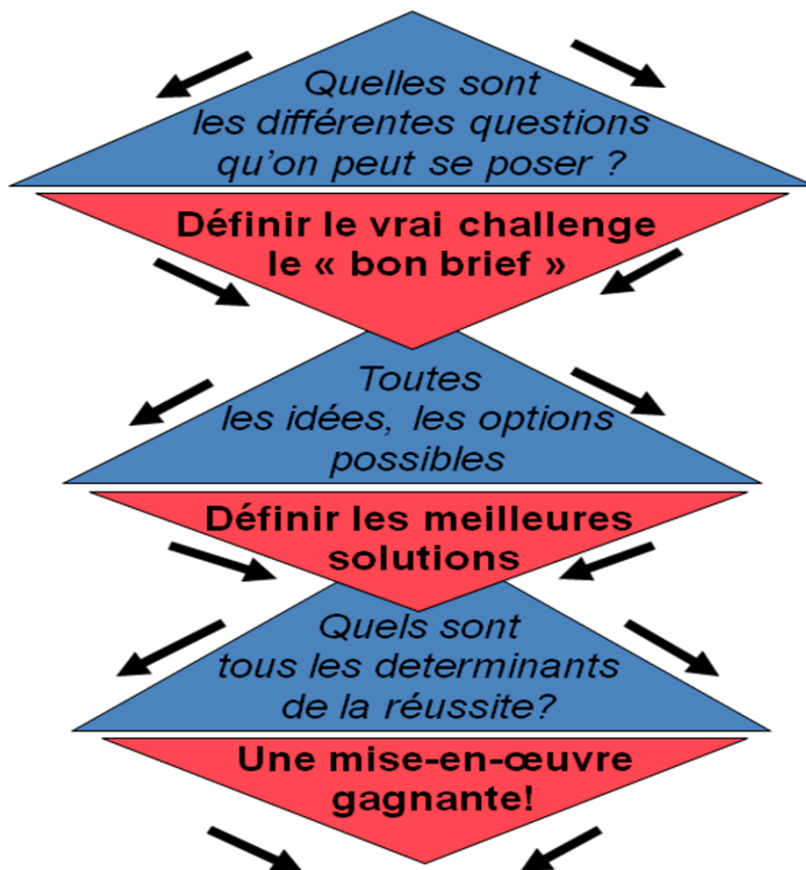
- Donner les critères d'évaluation à l'ensemble
- Créer plusieurs petits groupes de travail (binômes ou trinômes)
- Diffuser aléatoirement les idées cumulées à chaque groupe (jusqu'à 30 idées/groupe)
- Chaque groupe doit choisir entre 10-20% de ces idées avec les critères données
- Faire une liste du « best of » visible à tous les groupes
- Utiliser un système de vote pour continuer la convergence (par exemple, en exigeant que chaque groupe ne vote que pour les idées choisies par les autres groupes)

Forces : Encourage beaucoup d'échanges et une grande implication personnelle parmi les membres de chaque sous-groupe. Révèle ainsi plus facilement le potentiel des idées traitées. Gain de temps quand il y a beaucoup d'idées à traiter

Faiblesses : Elle permet la résurgence de dynamiques relationnelles qui peuvent fausser le résultat (par exemple, un membre d'un groupe qui influence trop les autres). Egalement, attention aux membres d'un groupe qui s'attachent trop aux idées qu'ils ont choisi, perdant ainsi leur neutralité vis-à-vis d'autres idées.

L'AMONT ET L'AVAL DE LA CREATIVITE

Typiquement, nous faisons appel à la créativité quand nous avons besoin de 'sortir du cadre' et de découvrir de nouvelles idées et solutions par rapport à un projet ou un problème. Toutefois, la créativité peut être utile bien au delà de la génération d'idées : la respiration créative s'applique aussi bien aux phases en amont (la conception initiale du problème, la réflexion sur les critères et les contraintes) qu'aux phases en aval (la mise en œuvre des solutions).



En principe, chacune des techniques de créativité (brainstorming, brainwriting, etc.) peut être utilisée dans chaque phase de ce processus, pour introduire une ouverture d'esprit et une démultiplication d'options avant de converger et de passer à la phase suivante.

Plus nous introduisons la divergence en amont, plus nous augmentons les chances d'avoir un résultat innovant et impactant.

BIBLIOGRAPHIE



de Bono, E. **Le six chapeaux de la reflexion**. Paris: Eyrolles, 2005

Challamel, B. **Multipliez vos idées, avec le jeu des 7 familles créatives**. Paris : Dunod 2005 (livre sur les Candides Virtuels)

Gelb, M. **Pensez comme Leonard de Vinci**. Paris : L'Homme, 2005

Isaksen, S., Dorval, B. & Treffinger, D. C. **Résoudre les problèmes par la créativité**
Paris: Editions d'Organisation, 2003

Kao, J. **Organiser la créativité**. Paris : Editions Village Mondial, 1998

von Oech, R. **Créatif de choc**. Editions First, 1992

MARIOVARVOGLIS

— catalyseur de créativité —



www.mariovarvoglis.com
contact@mario-varvoglis.com
Tel +33 (0)6 82 23 65 05

Docteur en psychologie expérimentale et spécialiste en techniques heuristiques de résolution de problèmes, Mario Varvoglis a commencé sa carrière en tant que chercheur aux laboratoires américains,¹ ses recherches portant sur la communication non-verbale, l'intuition, les états modifiés de conscience et la créativité.

Installé en France depuis 1985, il s'est donné comme mission d'accompagner les organisations qui cherchent à développer leur potentiel de créativité, d'innovation et d'intelligence collective. Expert APM et GERME, conférencier, animateur et formateur, il enseigne la créativité lors de stages inter-entreprises au sein des universités, des associations professionnelles et des centres de formation², et conduit des séminaires intra-entreprises ou des animations de créativité appliquée, aussi bien pour des PME-PMI que pour de nombreuses sociétés internationales³.

¹ Division of Psychophysics, Maimonides Hospital, New York ; Psychophysical Research Laboratories, Princeton

² Centre Européen de Négociation, Ecole Nationale pour la Santé Publique, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Ecole Supérieure des Ingénieurs de Marseille, HEC/ CRC, Les Cercles de Progrès, Université de Paris-Dauphine

³ Accenture, Alcatel, Amora Maille, Apple, AXA, Avis, Areva, Banque Fédérale des Banques Populaires, Banette, Barilla, BDDP, BestFoods, Biogaran, BonGrain, Boston Consulting Group, Bouygues, CGB, Castorama, Coca-Cola, Cofinoga, Colgate, Cora Group, Coty, Crédit Agricole, Crédit Lyonnais, DDB, Danone, Direction Générale des Armements, EDF, ECS, Fagor, France-Télécom, Galeries Lafayette, Garczynski-Traploir, GB, General Electric, Glon-Sanders, Heineken, Heinz, Henner, Hewlett-Packard, HighCo/ K-Agency, International Flavors and Fragrances, Jannson-Silag, Koba, KPMG, Kraft, L'Oréal, Le Bon Marché, Lear Automotive, Legris Industries, Leroy-Merlin, Lyreco, Motorola, Mona Lisa, Novartis, Okaidi, Orangina-Scwheppes, Pernod-Ricard, PSA, Proconseil, Promodés, Publicis, Renault, Reckitt-Benckiser, Rieter Automotive, Rhône-Poulenc, Roche, SAE Batiment, Sanford, SAS Institute, Segafredo, SNCF, Sodebo, Société Générale, Sofrapain, Solvay, Sofreavia, Sony, Sperian, Steria, Suravenir, Tarkett, Textron, Total-Elf, UCB, Urbiparc, Unibail, Unisabi, Veolia, Ville de Genève.