

LIVRET STAGIAIRE

Les techniques de créativité pour dynamiser un groupe et innover

Niveau 1 · Cultiver la créativité

Arnaud Simart · facilitateur et formateur en intelligence collective · arnaud-simart.fr

CE LIVRET, À QUOI IL SERT

Pendant trois jours, vous avez d'abord vécu, puis compris, puis osé. Ce livret garde la trace de la deuxième étape : **la théorie**. Les notions qui se cachaient derrière chaque activité, d'où elles viennent, qui les a formulées, et ce qu'on peut en faire en rentrant.

Il complète votre carnet de recettes. Le carnet, c'est le « comment » : les techniques, pas à pas, avec vos notes. Le livret, c'est le « pourquoi ». Les sources sont indiquées entre parenthèses et regroupées à la fin.

SOMMAIRE

1. **Positionnement du stage** : objectifs et fil rouge
2. **Le fil des trois jours** : ce que vous avez traversé
3. **De quoi parle-t-on ?** : créativité, innovation, pensée divergente
4. **Comment naît une idée** : Wallas, diverger et converger
5. **Les 4 personnalités du créatif** : von Oech, et Bono
6. **Ce qui nous freine** : peurs, fixations, biais
7. **Le brainstorming** : ce qu'Osborn a dit, ce que la recherche a montré
8. **Les leviers pour produire des idées** : les 4 leviers du croquis
9. **Le climat créatif** : Amabile, Ekvall, Edmondson
10. **Choisir et faire exister les idées**
11. **Animer une séance créative** : formuler, concevoir, tenir la posture
12. **Ce que vous emportez**
13. **Pour aller plus loin** : lectures et ressources
14. **Bibliographie** : les sources citées

1 Positionnement du stage

Ce que nous sommes venus chercher ensemble

OBJECTIFS DE LA FORMATION

- Générer des axes d'amélioration ou d'innovation au sein d'un service, d'une organisation.
- Faire émerger rapidement des solutions innovantes dans la résolution des problèmes quotidiens.
- Développer une dynamique de la vie d'équipe : réunions constructives, motivation et fédération du groupe sur les projets.

CE QUE VOUS ÊTES CAPABLES DE FAIRE EN SORTANT

- Expliquer le fonctionnement de la créativité, ses étapes et ses freins.
- Situer et développer votre propre capacité créative.
- Mobiliser les techniques usuelles (brainstorming, post-it, World Café, carte mentale, techniques analogiques et de détour) selon la situation.
- Choisir, exploiter et évaluer les idées produites par un groupe.
- Identifier les conditions d'un climat d'équipe favorable aux idées.
- Concevoir et animer une courte séance de créativité sur un sujet réel de votre service.

LE FIL ROUGE

Le croquis « Cultiver la créativité » de Philippe Brasseur, affiché pendant les trois jours. Il reprend les quatre personnalités du créatif de Roger von Oech, et c'est autour d'elles que tout s'est organisé : chaque technique appartient à une casquette.

Vivre d'abord, comprendre ensuite, oser enfin

2 Le fil des trois jours

Ce que vous avez traversé, et où le retrouver dans ce livret

L'ordre a peut-être un peu bougé selon le rythme du groupe. C'est normal, et même voulu : un animateur créatif s'adapte à ce qui se passe dans la salle.

JOUR 1 · COMPRENDRE ET RÉVEILLER SA CRÉATIVITÉ

- **Le cocon créatif** cartes Bulle de confort et Jenga, pour poser notre cadre (section 9)
- **Le défi spaghetti** construire, rater, recommencer (section 3)
- **Vrai ou faux ?** les idées reçues, puis l'apport sur le fonctionnement de la créativité (sections 3, 4 et 6)
- **Oui mais, oui et** le jugement différé, vécu (section 7)
- **Le détournement d'objets** fluidité, flexibilité, originalité (section 3)
- **Qui suis-je ?** les 4 personnalités du créatif (section 5)
- **Le brainstorming saboté** les saboteurs, puis les règles d'or (sections 6 et 7)

JOUR 2 · CRÉER À PLUSIEURS, PUIS CHOISIR

- **Choisir son défi, la statue vivante, QQOQCP** explorer avant de chercher (section 11)
- **Crazy 8 et vol d'idées** multiplier les idées (section 8)
- **Les détours** personnages et pire idée (section 8)
- **La Une de 2029** imaginer l'impossible (section 8)
- **La carte mentale au sol** organiser la récolte (section 8)
- **Le café nomade et le baromètre du climat** (section 9)
- **La bourse aux idées, rendre possible l'impossible** (section 10)

JOUR 3 · CONCEVOIR ET ANIMER

- **La bataille navale** être créatif avec presque rien (section 8)
- **La posture d'animation** (section 11)
- **Les cartes de conception** construire sa séance (section 11)
- **Les mini séances, en îlots** animer, observer, être observé
- **La charte, le bilan** ce que vous emportez (section 12)

Et chaque jour, un **temps carnet**, au calme. Ce n'était pas du temps perdu. C'était de l'incubation, au sens de Wallas (section 4).

3 De quoi parle-t-on ?

Créativité, innovation, et ce qu'on mesure quand on « pense créatif »

La créativité : nouveau et utile

La définition qui fait consensus chez les chercheurs tient en deux mots. Une idée créative est à la fois **originale** et **utile**, ou adaptée à la situation *(Runco & Jaeger, 2012 [1])*. Les deux conditions comptent. Une idée originale qui ne sert à rien, c'est une fantaisie. Une idée utile et déjà vue partout, c'est une bonne pratique. La créativité, c'est quand les deux se rencontrent.

Nouvelle, mais nouvelle **dans votre contexte**. Pas besoin d'inventer quelque chose que le monde n'a jamais vu. Une autre façon d'accueillir le public dans votre mairie, c'est de la créativité, même si une autre ville le fait déjà.

LA DÉFINITION À GARDER

La créativité, c'est la capacité de penser et de mettre en œuvre des idées nouvelles et utiles dans un contexte donné.

L'innovation : la créativité qui passe à l'acte

Teresa Amabile, chercheuse à la Harvard Business School, distingue les deux. La créativité produit les idées, l'innovation, c'est leur **mise en œuvre réussie** dans une organisation *(Amabile, 1996 [2])*. Autrement dit, la créativité change la pensée, l'innovation change la réalité. Et on a besoin des deux : c'est tout le sens du Conquérant.

La pensée divergente et ses trois mesures

En 1950, le psychologue J. P. Guilford, alors président de l'American Psychological Association, regrette que la recherche ignore la créativité. Il propose de distinguer deux façons de penser : la pensée **convergente**, qui cherche la bonne réponse, et la pensée **divergente**, qui en cherche beaucoup *(Guilford, 1950 [3])*. Ellis Paul Torrance en tire ensuite des tests, encore utilisés aujourd'hui, qui mesurent la pensée divergente avec quelques indicateurs simples *(Torrance, 1966 [4])* :

Indicateur	Ce qu'il mesure
Fluidité	Le nombre d'idées produites.
Flexibilité	Le nombre de catégories différentes : on change d'angle, de famille d'usages.
Originalité	Les idées rares, que personne d'autre n'a eues.
Élaboration	La capacité à développer, enrichir, détailler une idée.

CE QUE VOUS AVEZ VÉCU

Le détournement d'objets du jour 1. En trois minutes, vous avez compté vos usages (fluidité), vos familles d'usages (flexibilité) et ceux que personne à votre table n'avait trouvés (originalité). Puis en fabriquant votre objet à quatre, vous avez travaillé l'élaboration. Vous avez passé un petit test de Torrance sans le savoir.

UNE COMPÉTENCE, PAS UN DON

Si la pensée divergente se mesure, elle se travaille aussi. Plus on produit d'idées, plus ça devient facile. Ce qui bride le plus souvent, ce n'est pas un manque de talent, ce sont les habitudes et la peur du jugement (section 6).

CE QUE VOUS AVEZ VÉCU

Le défi spaghetti. Une tour, des spaghettis, du scotch, une guimauve au sommet. Les groupes qui testent tôt et ratent vite s'en sortent souvent mieux que ceux qui planifient longtemps. La contrainte n'a pas bridé, elle a stimulé.

Être créatif, c'est changer la pensée. Innover, c'est changer la réalité.

4 Comment naît une idée

Le processus créatif : quatre temps, deux mouvements

Les quatre temps de Wallas

En 1926, le Britannique Graham Wallas s'inspire du récit de savants comme Helmholtz et Poincaré, qui racontaient comment leurs découvertes leur étaient venues. Il décrit quatre étapes *(Wallas, 1926 [5])* :

Étape	Ce qui se passe
Préparation	On explore le problème, on cherche l'information, on travaille consciemment.
Incubation	On lâche. On fait autre chose. L'esprit continue de travailler sans nous.
Illumination	L'idée surgit, souvent au moment où on ne l'attend pas.
Vérification	On teste, on ajuste, on vérifie que l'idée tient la route.

Le fameux « eurêka » sous la douche existe, mais il ne tombe pas du ciel. Il a été préparé avant, et il devra être vérifié après. Ce qui manque le plus souvent dans nos services, c'est l'incubation : on veut l'idée tout de suite, en une seule réunion.

> **CE QUE VOUS AVEZ VÉCU**
>
> Les temps carnet, chaque fin de demi-journée. Un quart d'heure au calme, sans consigne de production. Et souvent, le lendemain matin, quelqu'un arrivait avec une idée « venue sur la route ».

Diverger, puis converger

Guilford avait opposé pensée divergente et pensée convergente. Les facilitateurs en ont tiré une forme simple : le **diamant**. On ouvre d'abord, on produit beaucoup, sans juger. Puis on referme : on trie, on choisit, on construit. Sam Kaner et ses collègues ajoutent un passage que tout animateur connaît bien : la **zone de grognement**, entre les deux, quand le groupe a trop d'idées et ne sait plus où il va. C'est inconfortable, et c'est normal *(Kaner et al., 1996 [6])*.

> **L'ERREUR LA PLUS FRÉQUENTE**
>
> Faire les deux en même temps. Chaque idée est jugée au moment où elle sort, et la réunion tourne en rond. Séparer les temps, c'est la première règle d'une séance créative.

La stratégie de l'horloge

Le croquis de Philippe Brasseur le résume en un cadran : **diverger** (produire des idées sans chercher tout de suite la solution), **incuber** (laisser reposer), **converger** (transformer les meilleures idées en solution structurée). On fait le tour du cadran, dans l'ordre.

Une idée, ça se prépare, ça se laisse mûrir, ça se vérifie

5 Les 4 personnalités du créatif

Roger von Oech, et pourquoi pas Bono



L'Explorateur



L'Artiste



Le Juge



Le Conquérant

Roger von Oech, consultant américain en créativité, propose en 1986 une idée simple : le processus créatif demande quatre rôles différents, qu'une même personne peut endosser tour à tour *(von Oech, 1986 [7])*. Philippe Brasseur les a mis en image dans son croquis *(Brasseur [8])*.

Personnalité	Son rôle
L'Explorateur	Il cherche l'information, pose un regard neuf, clarifie la situation et formule le défi. On a besoin de lui au tout début.
L'Artiste	Il transforme ce qu'on a trouvé en idées : il combine, inverse, exagère, détourne. On a besoin de lui pour diverger.
Le Juge	Il évalue, compare, choisit, et transforme les idées en solutions. On a besoin de lui pour converger.
Le Conquérant	Il porte la solution, convainc, embarque les autres et tient face aux obstacles. On a besoin de lui pour faire exister.

L'intérêt, ce n'est pas de se ranger dans une case. C'est de repérer la casquette qu'on porte naturellement, celle qu'on oublie, et celle qui nous agace chez les autres. Souvent, c'est celle qui nous manque. Un groupe créatif a besoin des quatre, mais **pas en même temps**.

> **CE QUE VOUS AVEZ VÉCU**
>
> « Qui suis-je ? ». Vous avez fait deviner une personnalité sans dire son nom, puis vous vous êtes positionnés dans le carnet. Les quatre couvre-chefs étaient sur la table.

ET LES CHAPEAUX DE BONO, ALORS ?

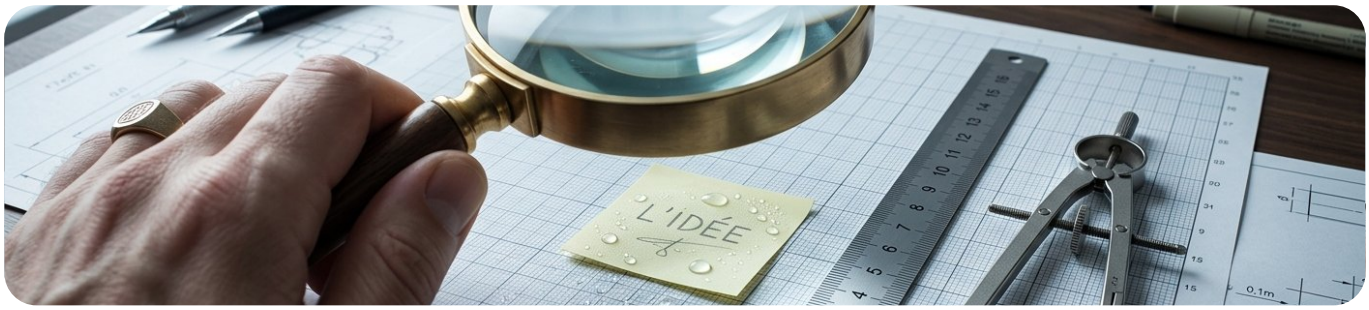
Vous les connaissez peut-être : six chapeaux de couleur pour regarder un sujet sous six angles (les faits, les émotions, les risques, les atouts, les idées neuves, le pilotage) *(de Bono, 1985 [9])*. Ils partagent une idée forte avec nos quatre casquettes : **on ne porte qu'un chapeau à la fois**, et tout le groupe porte le même au même moment.

La différence ? Bono vous aide à analyser et à décider ensemble. Von Oech vous fait traverser tout le chemin créatif, jusqu'à faire exister l'idée : le Conquérant n'a pas d'équivalent chez Bono. Pour une réunion de décision, pensez Bono. Pour faire naître et vivre une idée, pensez aux quatre casquettes.

Un chapeau à la fois, et on annonce lequel

6 Ce qui nous freine

Des peurs, des habitudes, et quelques pièges bien documentés



Les peurs

Le croquis le dit sans détour : une éducation conformiste crée la peur. Peur de l'échec, de l'incertitude, du changement, du regard des autres, de la sanction. Ces peurs ne disparaissent pas d'un coup. Mais on peut construire un cadre où elles prennent moins de place (section 9).

La fixité fonctionnelle

Le psychologue Karl Duncker a donné à des personnes une bougie, une boîte de punaises et des allumettes, avec une consigne : fixer la bougie au mur. Beaucoup échouent, parce qu'ils voient la boîte comme un contenant, pas comme un support possible *(Duncker, 1945 [10])*. Notre cerveau colle une fonction à chaque objet, et a du mal à l'en décoller. C'est vrai des objets, et c'est vrai aussi de nos procédures : « une réunion, c'est autour d'une table ».

> **CE QUE VOUS AVEZ VÉCU**
>
> Le détournement d'objets et la bataille navale. Une pince à linge qui devient un porte-nom, une boîte de céréales qui devient une urne. Chaque fois, il a fallu décoller la fonction habituelle.

L'effet d'ancrage

Amos Tversky et Daniel Kahneman ont montré qu'un premier chiffre entendu, même tiré au hasard, influence les estimations qui suivent *(Tversky & Kahneman, 1974 [11])*. En réunion, la première idée exprimée joue ce rôle d'ancre, surtout quand elle vient de la personne qui a du poids dans le groupe. Les autres idées se mettent à tourner autour.

Les saboteurs, ou les comportements qui tuent les idées

Saboteur	L'antidote
Le « déjà essayé »	« Qu'est-ce qui serait différent cette fois ? » Le passé est une information, pas un verdict.
Le « moi je »	Chacun écrit d'abord seul. Celui qui a le plus de poids parle en dernier.
Le hors sujet	La question affichée en grand, et un « parking » pour les idées hors sujet.
Le perfectionniste	Une idée, une phrase, un post-it. On précisera plus tard.
Le « oui mais »	Le « oui, et ». Les objections vont sur une feuille à part, pour le temps du Juge.
Le juge express	Le jugement différé : on ne trie qu'après.
Le muet stratégique	Un temps d'écriture individuelle, un tour de parole, des post-it anonymes.
L'écrivain lent	Chacun écrit ses propres post-it. Le secrétaire n'est pas le filtre.

> **CE QUE VOUS AVEZ VÉCU**
>
> Le brainstorming saboté. Au premier tour, quelques-uns d'entre vous avaient une mission secrète. On a compté les idées. Au second tour, avec les règles d'or, on a recompté. La différence se passait de commentaire.

Le passé est une information, pas un verdict

7 Le brainstorming

Ce qu'Osborn a dit, et ce que la recherche a montré depuis

Le mot vient d'Alex Osborn, publicitaire américain, qui formalise la méthode dans les années 1950 *(Osborn, 1953 [12])*. Son idée centrale : séparer la production des idées de leur évaluation. Il en tire quatre règles, toujours valables.

LES 4 RÈGLES D'OSBORN

- **La quantité d'abord.** Plus on a d'idées, plus on a de chances d'en avoir de bonnes. Les premières sont souvent les plus banales.
- **Zéro critique.** Le jugement est différé, il viendra plus tard.
- **Les idées folles sont bienvenues.** On peut toujours ramener une idée folle vers le réalisable, l'inverse est plus difficile.
- **Rebondir sur les idées des autres.** Combiner, améliorer, prolonger : c'est le « oui, et ».

Ce que la recherche a montré ensuite

Osborn promettait qu'un groupe produirait deux fois plus d'idées que des personnes seules. Les études ont montré le contraire : à nombre égal, des personnes qui travaillent d'abord chacune de leur côté produisent souvent plus d'idées qu'un groupe qui brainstorme à l'oral. Michael Diehl et Wolfgang Stroebe en ont trouvé la cause principale : le **blocage de production**. On attend son tour pour parler, on oublie son idée, on s'autocensure, on suit le premier qui parle *(Diehl & Stroebe, 1987 [13])*.

LA BONNE RECETTE

Ce n'est pas le brainstorming qui est en cause, c'est sa forme orale non cadrée. La parade : **d'abord seul, ensuite ensemble**. Quelques minutes d'écriture silencieuse, une idée par post-it, puis la mise en commun. C'est le principe du « brainwriting », dont la méthode 635 est une des formes connues : 6 personnes, 3 idées, 5 minutes, et on fait tourner les feuilles *(Rohrbach, 1969 [14])*.

CE QUE VOUS AVEZ VÉCU

« Oui mais, oui et » au jour 1. Le même projet imaginé deux fois : la version « oui, mais » s'est éteinte en trois répliques, la version « oui, et » a fini en fou rire et en projet improbable. Puis le Crazy 8 du jour 2 : huit idées en huit minutes, seul, avant de partager.

D'abord seul, ensuite ensemble

8 Les leviers pour produire des idées

Les 4 leviers du croquis, et ce qu'il y a derrière

Le croquis propose quatre leviers. Chacun active un mécanisme différent du cerveau, et chacun a ses techniques.

1 · Multiplier les idées

C'est la règle de quantité d'Osborn. Les premières idées sont les plus évidentes, celles que tout le monde a. L'originalité arrive après, quand on a « purgé » la banalité. D'où l'intérêt des formats rapides et contraints : le temps court empêche l'autocensure de s'installer.

Techniques vécues : le Crazy 8, issu de la méthode du design sprint de Google Ventures *(Knapp et al., 2016 [21])*, le vol d'idées, le brainstorming en post-it.

2 · Changer les règles

Inverser le problème, le prendre à l'envers, s'imposer une contrainte absurde. Le concours de la pire idée, qu'on appelle aussi brainstorming inversé, s'appuie sur un ressort simple : chercher la pire solution lève la peur de mal faire, et il suffit souvent de retourner chaque élément pour trouver de vraies pistes.

C'est aussi le cœur de la **pensée latérale** d'Edward de Bono : sortir volontairement du raisonnement logique habituel pour explorer d'autres chemins *(de Bono, 1970 [9])*.

3 · Associer avec audace

Pour le psychologue Sarnoff Mednick, une idée créative naît de l'association d'éléments éloignés. Plus les éléments rapprochés sont lointains, plus l'idée est originale, à condition qu'elle reste utile *(Mednick, 1962 [15])*. Arthur Koestler parlait de **bisociation** : faire se rencontrer deux univers qui n'ont rien à voir *(Koestler, 1964 [16])*.

Techniques vécues : les cartes personnages (« Moi, MacGyver, je ferais… »), le cadavre exquis, hérité des surréalistes, la carte mentale, qui rend visibles les liens entre les idées.

4 · Imaginer l'impossible

Se projeter dans un futur où le problème est résolu libère des contraintes du présent. On ne se demande plus « est-ce faisable ? », mais « à quoi ça ressemblerait ? ». Le chemin pour y arriver se construit ensuite, en remontant le temps.

Technique vécue : la Une de 2029, le journal du jour où votre défi est réussi.

> **CE QUE VOUS AVEZ VÉCU**
>
> La bataille navale du jour 3. Une case tirée au hasard, un objet de récup', une intention d'animation, quelques minutes. Les quatre leviers à la fois, avec presque rien.

Le cerveau prend l'autoroute qu'il connaît. Les détours l'obligent à sortir à la prochaine bretelle.

9 Le climat créatif

Ce qui permet à un groupe d'oser



Amabile : la motivation et la liberté dans un cadre

Pour Teresa Amabile, la créativité d'une personne repose sur trois composantes : son **expertise**, ses **capacités de pensée créative**, et surtout sa **motivation intrinsèque**, le plaisir et l'intérêt qu'elle trouve dans la tâche elle-même *(Amabile, 1996 [2])*. Les deux premières se construisent lentement. La troisième, l'environnement peut la nourrir ou la tuer très vite.

Dans un article resté célèbre, « How to kill creativity », elle décrit ce que les organisations font, souvent sans le vouloir, pour étouffer les idées : des objectifs flous, aucune autonomie sur la façon de faire, des délais irréalistes, des idées accueillies par la critique, des équipes trop homogènes *(Amabile, 1998 [17])*. Et ce qui les fait grandir : un défi qui a du sens, de la **liberté sur le comment**, du temps et des ressources, des encouragements, de la diversité dans l'équipe.

LA CLÉ

La créativité a besoin de **liberté dans un cadre de sécurité**. Ni le désordre total, ni le contrôle de chaque geste. Un objectif clair, et de la latitude pour l'atteindre.

Ekvall : les dimensions du climat

Le psychologue suédois Göran Ekvall a comparé des organisations innovantes et d'autres qui l'étaient moins. Il en a tiré dix dimensions du climat, qu'on peut observer dans n'importe quel groupe *(Ekvall, 1996 [18])*. Le baromètre du jour 2 en reprenait neuf :

Dimension	À quoi on la reconnaît
Enjeu et défi	Les objectifs ont du sens, on se sent concerné.
Autonomie et confiance	On peut prendre des initiatives sans tout faire valider.
Ouverture	On peut dire ce qu'on pense, même quand ce n'est pas l'avis du chef.
Soutien aux idées	Une nouvelle idée est écoutée et encouragée.
Temps des idées	On a un peu de temps pour réfléchir, tester, imaginer.
Jeu et plaisir	On peut rire, l'ambiance est détendue.
Débats	Les points de vue différents s'expriment et s'enrichissent.
Prise de risque	On a le droit d'essayer et de se tromper.
Dynamisme	Ça bouge, il se passe des choses.

La dixième joue en sens inverse : les **conflits personnels**. Le débat d'idées nourrit la créativité, les tensions entre personnes l'étouffent.

Edmondson : la sécurité psychologique

Amy Edmondson, elle aussi à Harvard, a étudié des équipes hospitalières. Surprise : les meilleures équipes déclaraient plus d'erreurs que les autres. Pas parce qu'elles en faisaient plus, mais parce qu'elles osaient en parler. Elle a appelé cela la **sécurité psychologique** : la conviction partagée qu'on peut prendre un risque devant les autres, poser une question, proposer une idée, sans être humilié ni puni *(Edmondson, 1999 [19])*. C'est la condition de tout le reste.

> **CE QUE VOUS AVEZ VÉCU**
>
> Le cocon créatif, dès la première demi-heure. Vous avez choisi les cartes qui disaient de quoi vous aviez besoin pour oser, et chaque brique retirée du Jenga a posé un principe. Quand la tour est tombée, on l'a reconstruite. C'était la sécurité psychologique, vécue avant d'être nommée.

Ici, une idée a le droit d'être fragile

10 Choisir et faire exister les idées

Le temps du Juge, puis celui du Conquérant

Converger, ce n'est pas éliminer. C'est garder le meilleur et le faire grandir. Le Juge de von Oech n'est pas un censeur : il pèse, compare, et transforme les idées en solutions.

Trier sans tuer

- **Classer avant de choisir.** Ciel (utopique, inspirant), montagne (réalisable avec des efforts), terre (facile, immédiat). Un portefeuille équilibré contient un peu des trois.
- **Voter avec un budget.** La bourse aux idées donne à chacun une somme à répartir. Le vote devient un arbitrage, pas une simple préférence, et l'idée d'un seul peut être défendue.
- **Revenir aux critères de départ.** Nouvelle ? Utile ? Faisable ici ? Une idée peut être gardée pour sa nouveauté et retravaillée pour sa faisabilité.

Rendre possible l'impossible

Une idée « ciel » ne se jette pas. On cherche ce qui la rend impossible, puis on traite chaque obstacle comme un nouveau petit défi. Souvent, une partie de l'idée survit, et c'est la meilleure.

Faire exister

Une idée qui reste sur un post-it ne sert à rien. Le Conquérant pose trois questions : quel premier petit pas, dès lundi ? Qui faut-il embarquer ? Que fait-on si on nous dit non ? Tester petit, vite, et en parler autour de soi : c'est ainsi que la créativité devient de l'innovation, au sens d'Amabile.

Une idée qui reste sur un post-it ne sert à rien

11 Animer une séance créative

Formuler, concevoir, tenir la posture

Formuler le défi : « Comment pourrions-nous… ? »

La formulation en question ouverte « Comment pourrions-nous… ? » est attribuée à Min Basadur, qui l'a développée chez Procter & Gamble dans les années 1970 *(Basadur, 1995 [20])*. Elle a été largement reprise depuis par les démarches de design. Chaque mot compte : « comment » ouvre vers des solutions, « pourrions » autorise sans engager, « nous » rend le défi collectif.

NI TROP LARGE, NI TROP ÉTROIT

Trop large : « Comment améliorer le service public ? »
Trop étroit : « Comment faire une affiche pour France Services ? »
Juste : « Comment pourrions-nous donner envie aux habitants de pousser la porte de France Services ? »

Avant de formuler, on explore : qui est concerné, quoi exactement, où, quand, comment ça se passe aujourd'hui, pourquoi c'est un problème et pour qui. Ce sont les questions du QQOQCP, et c'est le travail de l'Explorateur.

Concevoir sa séance

Une séance créative réussie a une structure simple : une ouverture qui met en confiance, un temps pour diverger, un temps pour converger, une clôture qui dit ce qu'on fait ensuite. Les cartes de conception du jour 3 sont adaptées des #OSG Workshop Design Cards d'Alexandre Quach, publiées en licence libre *(Quach [22])*. Elles aident à vérifier qu'on n'a oublié aucun de ces temps.

La posture de l'animateur

- **Garant du cadre, pas du contenu.** L'animateur ne donne pas ses idées. Il protège celles des autres.
- **Il annonce la casquette.** « Là, on est Artistes, on ne juge pas. Dans dix minutes, on mettra la toque du Juge. »
- **Il soigne les cinq premières minutes.** C'est là que chacun décide, souvent sans s'en rendre compte, s'il embarque ou s'il reste en retrait.
- **Il tient le temps.** Un temps court est un cadeau : il empêche l'autocensure.
- **Il accueille la zone de grognement.** Quand le groupe est perdu entre les idées et le choix, ce n'est pas un échec, c'est une étape.

L'animateur ne donne pas ses idées. Il protège celles des autres.

12 Ce que vous emportez

Et ce que vous en ferez lundi

LES NOTIONS

Nouveau et utile. Les quatre temps de Wallas. Diverger puis converger. Les quatre personnalités. Le jugement différé. D'abord seul, ensuite ensemble. Liberté dans un cadre de sécurité.

LES TECHNIQUES

Une trentaine de recettes, rangées par casquette dans votre carnet, avec vos notes sur l'usage que vous en ferez.

UNE SÉANCE PRÊTE

Celle que vous avez conçue et animée au jour 3, avec les retours de vos observateurs.

VOTRE ENGAGEMENT

Il est dans votre carnet, page de la charte : une séance datée, un sujet, une technique, avec qui. Et un petit rituel créatif de dix minutes par semaine. Un engagement simple vaut mieux qu'une intention parfaite.

13 Pour aller plus loin

Quelques lectures, et une boîte à outils en ligne

POUR LIRE

- **Roger von Oech**, *A Whack on the Side of the Head* (1983) et *A Kick in the Seat of the Pants* (1986). Les deux livres à l'origine de notre fil rouge, courts et pleins d'humour.
- **Edward de Bono**, *Les six chapeaux de la réflexion*. Pour les réunions où il faut décider.
- **Tom et David Kelley**, *Creative Confidence* (2013). Les fondateurs d'IDEO expliquent pourquoi tout le monde peut retrouver confiance dans sa créativité.
- **Amy Edmondson**, *The Fearless Organization* (2019). La sécurité psychologique, appliquée au travail d'équipe.
- **Jake Knapp**, *Sprint* (2016). La méthode d'où vient le Crazy 8.

POUR PIOCHER DES OUTILS

L'annuaire de l'intelligence collective de Ronan Broussier recense un grand nombre d'outils et de formats d'animation, classés par usage : ronanbroussier.fr/tool/annuaire-ic

14 Bibliographie

Les sources citées derrière chaque notion

[1] Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The Standard Definition of Creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92-96.

[2] Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press.

[3] Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444-454.

[4] Torrance, E. P. (1966). *Torrance Tests of Creative Thinking*. Personnel Press.

[5] Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. Jonathan Cape.

[6] Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S., & Berger, D. (1996). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. New Society Publishers (rééd. Jossey-Bass).

[7] von Oech, R. (1986). *A Kick in the Seat of the Pants*. Harper & Row. Et (1983). *A Whack on the Side of the Head*. Warner Books.

[8] Brasseur, P. Croquis « Cultiver la créativité », d'après Roger von Oech. Support visuel professionnel.

[9] de Bono, E. (1970). *Lateral Thinking*. Ward Lock Educational. Et (1985). *Six Thinking Hats*. Little, Brown.

[10] Duncker, K. (1945). On problem-solving. *Psychological Monographs*, 58(5).

[11] Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.

[12] Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination*. Charles Scribner's Sons.

[13] Diehl, M., & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 497-509.

[14] Rohrbach, B. (1969). Kreativ nach Regeln : Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen. *Absatzwirtschaft*, 12(19), 73-76.

[15] Mednick, S. A. (1962). The associative basis of the creative process. *Psychological Review*, 69(3), 220-232.

[16] Koestler, A. (1964). *The Act of Creation*. Hutchinson.

[17] Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 76-87.

[18] Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.

[19] Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

[20] Basadur, M. (1995). *The Power of Innovation*. Pitman Publishing.

[21] Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint*. Simon & Schuster.

[22] Quach, A. *#OSG Workshop Design Cards*, v1.0. Licence CC-BY.

NOTE DE MÉTHODE

Les références [1] à [7] et [9] à [21] renvoient à des travaux de recherche ou à des ouvrages de référence. Les références [8] et [22] sont des supports professionnels, cités par transparence et parce qu'ils ont servi de support pendant la formation. Les outils sans auteur cité (ciel, montagne, terre, bourse aux idées, cartes personnages, Une de 2029) relèvent de la pratique de facilitation.

MERCI

Pour vos idées folles, vos tours de spaghettis, vos saboteurs très crédibles et vos séances du jour 3. Si vous voulez prolonger, monter une séance dans votre service ou être accompagnés sur un projet collectif, vous savez où me trouver.

Arnaud Simart · facilitateur et formateur en intelligence collective