

Panorama des techniques de créativité

Table des matières

I. Brainstorming : première approche de la génération d'idées	3
A. Brainstorming	3
1. Organisez la séance de brainstorming	3
2. Déroulement de la séance	3
3. Exploitez les idées	4
B. Alternative au brainstorming : le brainwriting	4
C. Changez de perspective : le reverse-brainstorming	5
II. Exercice : Quiz	6
III. De nombreuses méthodes pour faire éclore vos idées nouvelles	6
A. Cartes heuristiques	6
B. Concassez avec SCAMPER	9
C. Autres méthodes de créativité	11
1. Chapeaux de Bono	11
a. CPS et KCP	12
b. Esprit design	13
IV. Exercice : Quiz	14
V. Essentiel	15
VI. Auto évaluation	16
A. Exercice	16
B. Test	16
Solutions des exercices	18

I. Brainstorming : première approche de la génération d'idées

Contexte

La créativité nécessite **un état d'esprit particulier**, il faut être dans de bonnes conditions, ouvert d'esprit et bienveillant. Mais **l'attitude ne saurait suffire**, certaines techniques permettent de **favoriser la génération d'idées**.

Elles sont généralement mises en œuvre lors de **séances dédiées**, souvent dans un **format atelier**. Nous vous proposons ici un **panorama de quelques techniques** afin de vous donner les informations utiles pour **participer efficacement** à une session de créativité.

A. Brainstorming

Le publicitaire américain **Alex F. Osborn**, fondateur de la célèbre agence de communication **BBDO**, a mis au point, dès les années 40, une **technique de créativité largement répandue** aujourd'hui : **le brainstorming**. Cette technique s'intègre dans un processus créatif complet qui se décline en 7 étapes : l'orientation, la préparation, l'analyse, **l'idéation**, l'incubation, la synthèse et la vérification. C'est dans l'étape d'idéation que le brainstorming prend place. Vous pourrez néanmoins l'utiliser à chaque fois que vous avez besoin de **générer des idées**.

Définition

L'idéation, c'est un « *processus créatif de production, développement et communication de nouvelles idées* » (Wikipédia). Dans notre contexte, l'idéation c'est le fait de **faire émerger**, de **produire des idées**, généralement en grande quantité.

Pour tirer profit d'une séance de brainstorming, ne croyez pas qu'il suffise de se rassembler autour d'une table et de laisser libre cours à son imagination. Une session de brainstorming **se prépare avec soin**.

1. Organisez la séance de brainstorming

Avant d'organiser une séance de brainstorming, vous devrez en **définir le contour et les objectifs** : à quelle **question**, quel **problème** devrez-vous **apporter des solutions** ? Identifiez-le clairement et **formulez-le**. Ce point de départ ne doit pas être dévoilé au moment de l'atelier, vous devrez le **transmettre en amont** pour que les participants puissent se l'approprier.

2. Déroulement de la séance

Une séance de brainstorming doit se dérouler en **petit groupe : 7 à 8 participants maximum** pour que l'exercice reste gérable. **Posez à nouveau la problématique** et lancez les participations. N'oubliez pas que l'objectif est de collecter le maximum de propositions.

Chaque nouvelle idée doit être **affichée de manière visible** par l'ensemble du groupe. Vous pouvez les noter sur un **tableau blanc**, des **post-it**, un paperboard, etc. Peu importe, dès lors que **tous peuvent visualiser facilement** les idées proposées.

Méthode

Les **4 commandements** lors d'une séance de brainstorming :

- Vous **ne critiquerez jamais** les idées proposées. Jamais. Vous ne vous moquerez pas et serez bienveillants.
- Vous **ne vous limiterez pas**, aucune auto-censure : lâchez-vous ! Souvent, notre pire juge, c'est nous-même. Dépassez cela.

- Vous êtes vivement encouragés à **rebondir sur les idées des autres** : elles appartiennent au groupe. Vous pourrez les compléter, les modifier, les découper, etc. Pratique pour augmenter le nombre de propositions.
- Vous **produirez le maximum d'idées possible** : privilégiez la quantité. Ce qui compte lors de ces sessions c'est **l'abondance de propositions**.

Une séance de brainstorming ne doit pas s'éterniser. Essayez de **limiter le temps d'idéation de 15 à 30 minutes**. Le fait d'imposer **un temps contraint peut générer un « stress positif »** et stimuler la génération d'idées nouvelles. N'hésitez pas à utiliser un gros chronomètre.

3. Exploitez les idées

Les idées collectées, vous allez maintenant pouvoir les exploiter :

- Commencez par **regrouper les idées proposées**. Certaines seront probablement très proches, similaires, complémentaires, etc. Définissez les **catégories** au fur et à mesure et regroupez les idées par **thèmes**. Les post-it sont très utiles pour cela. Cette étape peut durer jusqu'à 30 minutes.
- C'est à ce moment seulement que viendra **la phase de sélection**. Identifiez **les idées à approfondir** : certaines pourront être précisées, détaillées, affinées. Évaluez la **pertinence** des propositions, choisissez celles qui seront a priori viables, utilisables. Donnez-vous 30 minutes pour effectuer cette sélection.
- Enfin, dans le dernier quart d'heure, vous devrez **faire des choix** parmi les idées « viables » proposées. Déterminez quelles idées seront **effectivement exploitées après la séance**.

Exemple

La technique du brainstorming peut s'utiliser dans de nombreux contextes : vous pouvez vous en servir pour **trouver des solutions à un problème**, trouver un **concept de communication**, imaginer un nouveau produit, améliorer un service existant, etc. C'est une technique qui n'a (presque) **pas de limite**.

B. Alternative au brainstorming : le brainwriting

Le brainstorming est une technique qui a également fait l'objet de **quelques critiques**. On lui reproche parfois de **ne pas être vraiment efficace**. En effet, des études ont montré que plusieurs individus travaillant seuls peuvent finalement **proposer plus d'idées qu'un groupe** réuni en atelier. Parmi les hypothèses émises pour expliquer ce phénomène, on peut supposer que **l'agitation et l'effervescence générées par l'atelier peuvent inhiber la créativité** de certaines personnes. Par ailleurs, les chercheurs ont démontré qu'il était extrêmement difficile de se débarrasser des réflexes d'auto-censure. Pour **limiter ces effets négatifs**, une variante est possible : **le brainwriting**.

Le brainwriting se déroule selon le **même processus général** que le brainstorming. On va simplement induire des **moments plus calmes** pour permettre aux participants de **se recentrer sur la problématique** à traiter, sans être perturbé par l'agitation du groupe.

Cette méthode présente aussi l'avantage de « **positiver** » **les propositions**. La démarche **encourage l'enrichissement des idées proposées** et permet d'aboutir à une **production d'idées plus collective**.

Méthode

Au lieu de proposer leurs idées à la cantonade, les participants vont devoir **écrire leurs propositions** sur un post-it ou une fiche bristol. Privilégiez un format plus grand qu'un post-it classique, **les idées seront complétées par les participants** au fur et à mesure de l'atelier.

- Dans une première séquence, les participants **rédigent leurs idées par écrit**. La règle est simple : **1 idée = 1 post-it**. C'est une étape individuelle. Ajustez le temps octroyé à cette séquence en fonction de la problématique à traiter. 7 à 15 minutes généralement.
- Après cette période d'idéation individuelle, chaque participant **passe ses idées à son voisin de gauche**. Chacun doit alors **compléter les idées proposées** : il faut impérativement « *aller plus loin* », approfondir ou compléter chaque idée proposée. Si besoin, si la rédaction manque de clarté, il est possible de **demandeur des précisions**.
Une fois une idée « *augmentée* », passez-là à votre voisin de gauche.
Comptez le double du temps d'idéation individuelle pour cette séquence.
- Quand un post-it est **passé entre les mains de tous les participants**, il est mis de côté. Bien entendu, si vous ne voyez pas comment améliorer une idée, passez-là directement à votre voisin. Et inversement, **si la lecture d'une proposition fait émerger une idée nouvelle, ajoutez-là à votre paquet** : il serait dommage de passer à côté d'une idée de génie !
- Dans cette séquence, **ne vous préoccupez pas de l'orthographe** : ce n'est pas une épreuve de rédaction. De même, si vous pensez qu'un **dessin ou un schéma** sera plus rapide à faire et plus explicite, il sera le bienvenu.

La **même démarche de classification et de sélection des idées** que dans un brainstorming est ensuite appliquée. Mais comme l'ensemble des idées est déjà passé de main en main, cette étape est généralement beaucoup plus rapide

Complément

La méthode 6-3-5

La **contrainte de temps** est souvent un **moteur pour stimuler la créativité**. Quand le nombre d'idées proposées est la priorité, vous pouvez appliquer la **méthode 6-3-5**, une variante du brainwriting. C'est une façon simple de mémoriser la recette : **6 participants** rassemblés, chacun dispose de 5 minutes pour rédiger **3 idées** sur une feuille de papier. À l'issue des 5 minutes, chaque participant passe sa feuille à son voisin qui doit lire les propositions et ajouter 3 idées additionnelles. On répète **5 fois** l'opération. La promesse : **produire 108 idées en 30 minutes**.

C. Changez de perspective : le reverse-brainstorming

Parfois, il sera essentiel de **changer de point de vue**, d'adopter une **nouvelle perspective**, pour faire émerger les idées.

Si votre session de brainstorming (ou de brainwriting) s'enlise, essayez une autre approche : **renversez la situation** ! En d'autres termes, **prenez le problème à l'envers** et identifiez les façons d'**obtenir le résultat opposé** à celui recherché.

Par exemple, si votre question de base était « *comment fidéliser mes clients* », cherchez à identifier des solutions pour répondre à cette question : « *comment s'assurer que mes clients ne reviennent jamais ?* ». C'est très **ludique**, et c'est un **déclencheur incroyable de créativité** !

Complément

Les propositions émergeant de ces ateliers pourront être un **terreau fertile pour trouver de nouvelles idées** répondant à l'objectif initial. Mais ce sera aussi un **outil extraordinaire** pour faire **l'inventaire des problèmes** ou des points de friction qui vous empêchent d'atteindre vos objectifs !

Exercice : Quiz

[solution n°1 p.19]

Question 1

Qu'est-ce que l'**idéation** (une seule réponse juste) ?

- ☐ Le fait de produire des idées en grande quantité
- ☐ Pouvoir proposer des idées logiquement liées les unes aux autres
- ☐ Classer des idées dans des thèmes cohérents

Question 2

Parmi les propositions suivantes, lesquelles constituent les **règles** d'une session de brainstorming (plusieurs réponses possibles) ?

- ☐ On ne doit pas produire un nombre excessif d'idées afin d'en faciliter le tri.
- ☐ On ne critique jamais une idée proposée, on ne se moque pas.
- ☐ On évite l'auto-censure et le jugement.
- ☐ On ne rebondit pas sur les idées des autres pour éviter des idées trop similaires.

Question 3

Quelle est la particularité du **brainwritting** (une seule réponse juste) ?

- ☐ Le processus est totalement différent du brainstorming, il n'y a pas de mise en commun des idées proposées.
- ☐ Basé sur l'écrit, le brainwritting nécessite de bien rédiger chaque idée proposée de façon complète et détaillée.
- ☐ Il introduit dans le processus d'idéation des moments plus calmes qui permettent aux participants de se concentrer.

Question 4

Pourquoi le reverse-brainstorming est-il très efficace (plusieurs réponses possibles) ?

- ☐ Il permet de rester concentré sur une seule approche du problème à résoudre.
- ☐ Ludique, c'est une méthode qui place les participants dans un état d'esprit propice à la créativité.
- ☐ En changeant de perspective, on inhibe les participants les plus grincheux.
- ☐ Non seulement il permet de trouver des idées nouvelles, mais en plus c'est un bon outil pour faire l'inventaire des problèmes.

III. De nombreuses méthodes pour faire éclore vos idées nouvelles

A. Cartes heuristiques

Les **approches associatives** vous proposent de laisser vagabonder votre esprit et de compter sur les **associations logiques ou intuitives** qui peuvent se présenter à vous, pour **mettre à jour de nouvelles idées**.

La méthode la plus représentative de cette approche est celle des **cartes heuristiques**. Vous les connaissez certainement déjà sous le nom de « **mind maps** », mais on parle aussi de cartes mentales ou **d'arbres à idées**.

Cette technique a été formalisée par le psychologue britannique **Tony Buzan** au début des années 70, même si la représentation d'idées sous forme d'arborescence ou d'organigramme est beaucoup plus ancienne.

Le principe de base est de proposer **une représentation non linéaire de nos idées**, supposée plus proche du fonctionnement naturel de notre cerveau. C'est aussi une **méthode d'idéation** qui fait la part belle à un format **attractif, positif, coloré** : une (grande) feuille, des feutres ou des crayons de couleurs sont les seuls éléments dont vous aurez besoin.

Autour d'un **sujet central**, un **questionnement** ou un **problème** à résoudre, vous pourrez faire émerger différents sujets associés, différents thèmes, plusieurs idées et probablement des idées complémentaires qui y seront liées. Un autre avantage de cette représentation, c'est aussi que vous pourrez facilement obtenir **une vue d'ensemble** de votre réflexion et de votre travail.

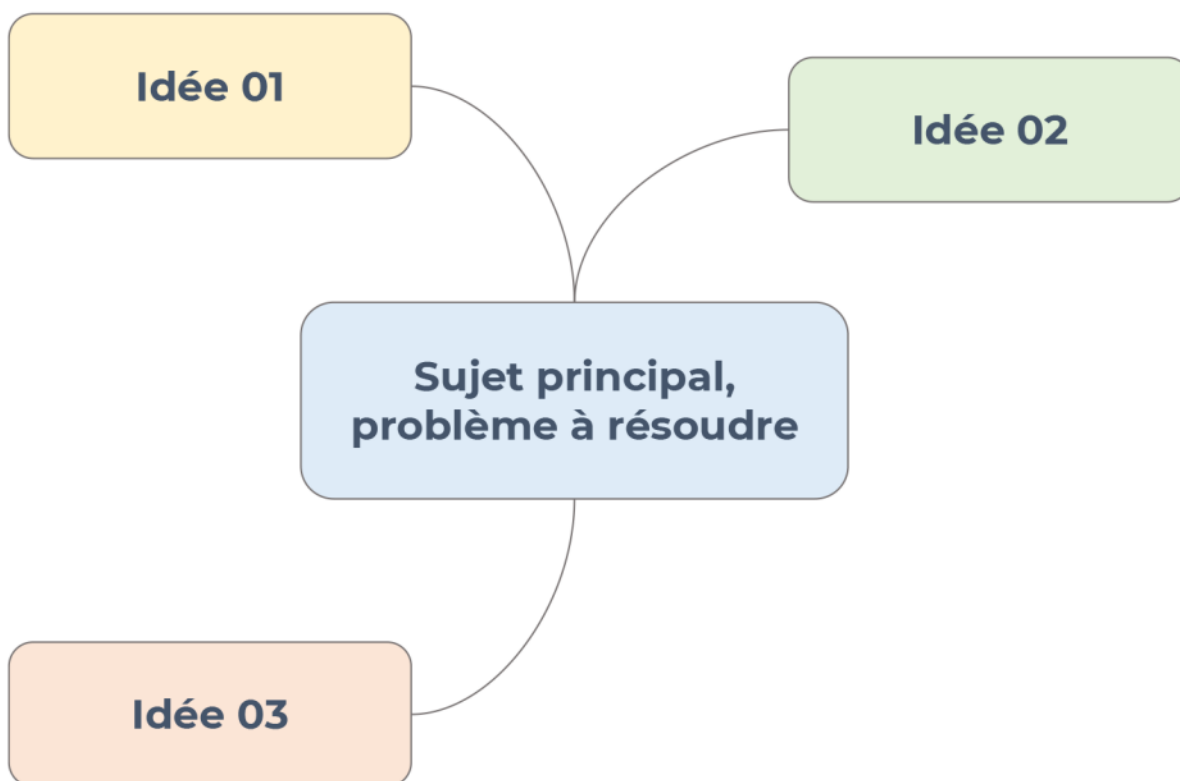
Méthode

Le **sujet principal** ou le **problème à résoudre** est placé **au milieu** de la feuille. On l'écrit dans une bulle.

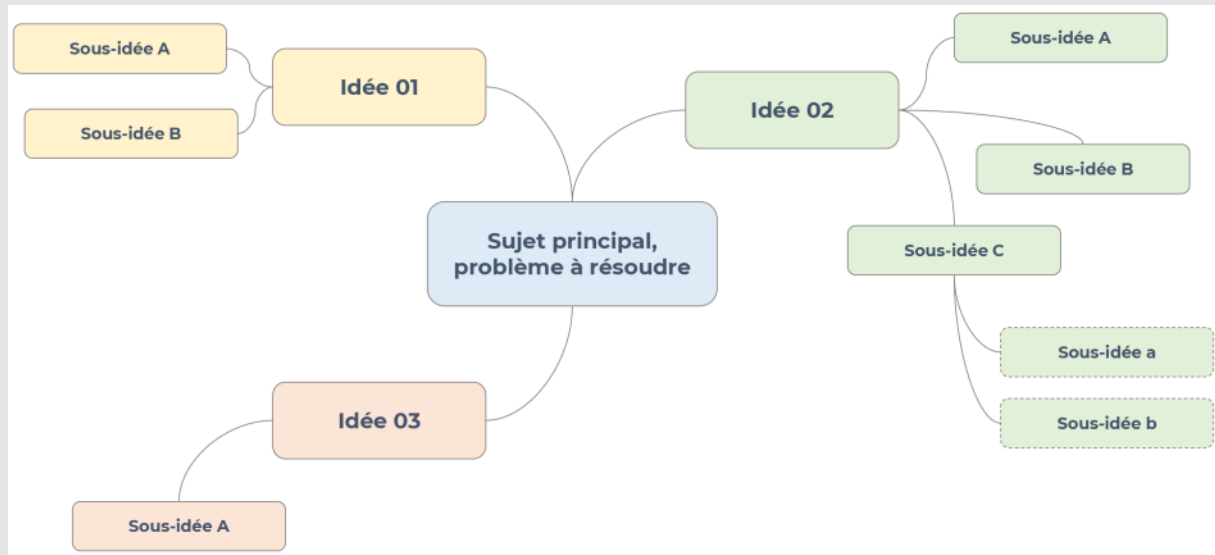


**Sujet principal,
problème à résoudre**

On **associe** ensuite les **idées, propositions** qui permettent de répondre à la problématique posée. Chaque idée de « **premier niveau** » est reliée au sujet principal par un trait. On peut utiliser une **couleur différente** par branche pour bien identifier visuellement les pistes proposées.



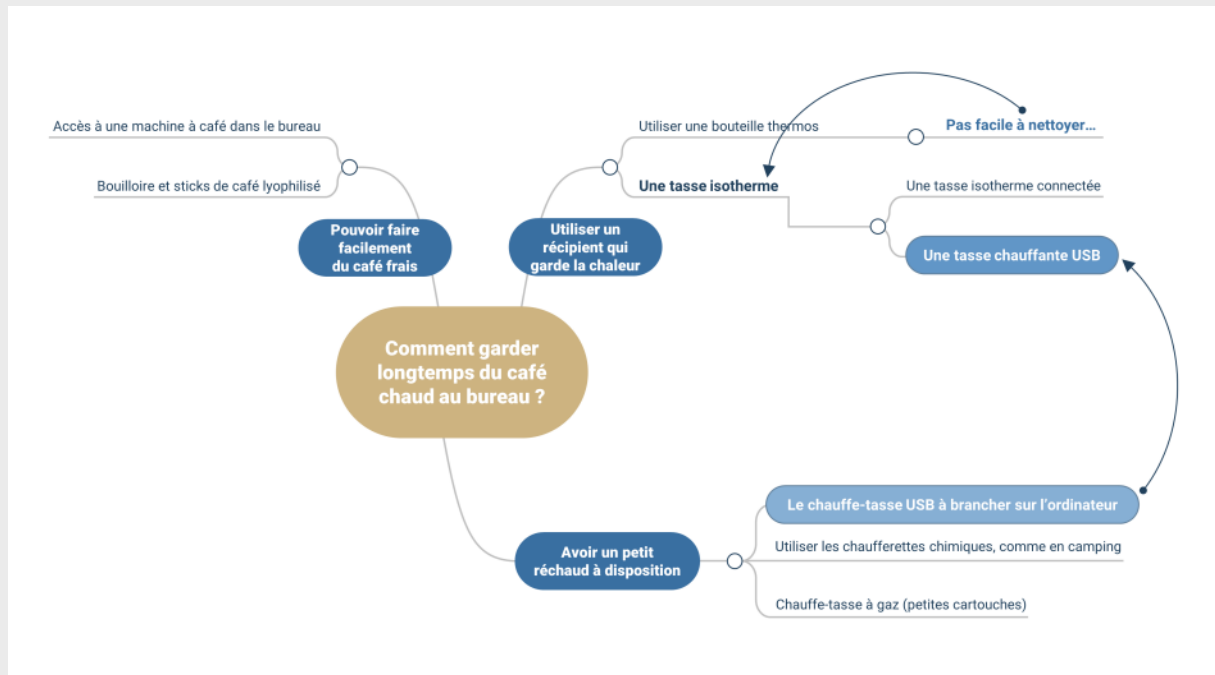
Chacune de ces propositions peut ensuite être **déclinée, approfondie, fouillée** afin de **faire émerger des idées nouvelles**. Il n'y a pas de profondeur maximale imposée. On suit le même principe en écrivant les nouvelles propositions dans des nouvelles bulles, reliées à sa bulle par un trait.



Cette méthode peut être utilisée par une personne seule ou en groupe. Dans une **session de groupe**, la feuille peut être remplacée par un **tableau blanc**, les bulles par des **post-it de couleurs**. Le principe de **matérialiser les associations** tout en gardant la **vue d'ensemble**.

Exemple

Voici un **exemple de carte heuristique** qui tente de répondre à la question existentielle : « *Comment garder mon café chaud quand je suis au bureau ?* » :



Remarquez les liens matérialisés entre plusieurs propositions ; ils peuvent parfois permettre de faire un pont entre 2 branches différentes de votre réflexion.

Les cartes heuristiques peuvent **être utilisées pour des objectifs très différents**. Si nous vous les présentons comme un **outil pour trouver des idées nouvelles**, vous pourrez aussi utiliser ce mode de représentation pour **prendre des notes** pendant un cours, définir **l'organisation d'un exposé**, **résumer rapidement** un document, etc.

Par exemple, j'utilise les cartes heuristiques dans des **sessions d'ateliers de créativité**, mais aussi pour **définir les plans des cours** que je conçois.

Complément

Les outils pour créer des cartes heuristiques

Les puristes vous diront que pour réaliser des cartes heuristiques efficaces, il n'y a **rien de mieux que le papier et quelques crayons de couleur**. C'est vrai, parce que le fait d'écrire ou de dessiner **laisse le temps à votre esprit** de formaliser les idées. Mais sachez que pour travailler à plusieurs ou obtenir des rendus plus soignés, vous pouvez utiliser des **logiciels ou des outils en ligne spécialisés**.

Regardez du côté de Framindmap¹ (ou pour un accès en ligne direct à une version simplifiée²). Vous pouvez aussi utiliser le logiciel libre Freemind³ ou divers outils payants, mais souvent avec plus d'options et un design plus abouti comme Mindmaster⁴ ou – attention à la subtilité orthographique – MindMeister⁵ ou encore XMind⁶.

Notez aussi que des outils simples comme **PowerPoint** ou **Google Slides** peuvent également être utilisés.

B. Concassez avec SCAMPER

La méthode SCAMPER (vous rencontrerez aussi les termes « SCAMPERR », « SCAMMPER » ou « SCAMMPERR ») est une technique permettant de **faire évoluer un concept**, une **idée** nouvelle, un **produit** ou un objet, etc. En le passant « à la moulinette » de **plusieurs opérateurs** successifs.

Cette méthode est, comme beaucoup d'autres, attribuée aussi à **Alex Osborn**, l'auteur du brainstorming.

Avec SCAMPER, vous devrez partir d'une situation actuelle, d'une idée existante, et **la faire évoluer**. La règle de base : **chaque proposition nouvelle doit apporter de la valeur**.

Chaque lettre correspond à un opérateur, c'est-à-dire une **action** à faire pour modifier l'idée de départ ou résoudre le problème posé en début de session.

SCAMPER, c'est un **acronyme** pour vous aider à mémoriser les opérateurs. En détail :

- **S** : Substitute / **Substituer**,
On remplace un élément par un autre,
- **C** : Combine / **Combiner**,
On tente d'associer plusieurs éléments, composants, pour ne former qu'une seule solution,
- **A** : Adapt / **Adapter**,
On adapte une solution existante, venue d'une autre expérience ou d'un autre secteur, à notre problématique.
- **M** : Modify / **Modifier**,
On modifie un élément seulement de la proposition. Dans certains modèles, vous trouverez également un deuxième **M** pour « *Magnify* / **Magnifier** » qui vous invite à exagérer outrageusement une des caractéristiques de votre produit ou de votre idée.

1 <https://framindmap.org>

2 <https://framindmap.org/mindmaps/index.html>

3 <http://freemind.sourceforge.net/wiki/index.php/Download>

4 <https://www.mindmeister.com>

5 <https://www.edrawsoft.com/fr/mindmaster/>

6 <https://www.xmind.net/fr/>

- **P** : Put to other uses / **Porter** à un autre usage,

Essayez de changer le cadre de votre idée, de la placer dans un contexte différent. C'est un peu la démarche inverse de l'opérateur A,

- **E** : Eliminate / **Éliminer**,

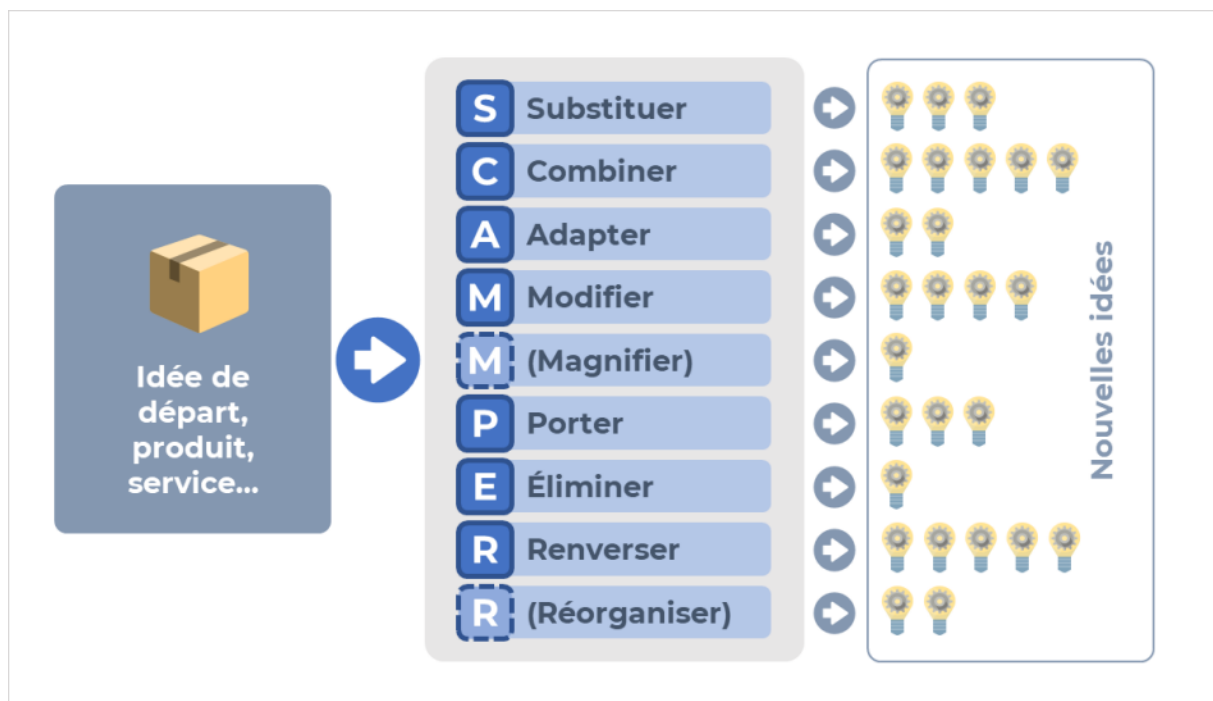
On repère ici, sans pitié ni sentimentalisme, tout ce qui peut être supprimé de la proposition de départ. On tente de réduire, de limiter à l'essentiel.

- **R** : Reverse / **Renverser**,

Un peu comme on l'a présenté pour le reverse brainstorming, on va chercher ici à renverser la proposition. Pouvez-vous inverser l'objectif ? Renverser les priorités ?

- **(R)** : Rearrange / **Réorganiser**,

Enfin, si votre sujet s'y prête, vous pouvez aussi voir ce qu'il se passe en modifiant l'ordre logique de certaines actions, placer des éléments dans un ordre différent.



C'est parmi l'ensemble de toutes ces nouvelles propositions que vous pourrez **sélectionner** vos idées les plus pertinentes.

Exemple

Vous pourrez utiliser un **SCAMPER** pour **améliorer des idées issues d'autres techniques** de créativité. Vous pourrez ainsi utilement utiliser cet outil pour **renforcer et affiner les idées** issues d'un brainstorming. C'est aussi un outil utile dans les démarches de **résolution de problème**.

Complément

Rien ne vous empêche de **combiner les méthodes** proposées ici. Par exemple, **utiliser le format des cartes heuristiques pour matérialiser vos réflexions faites à l'aide du SCAMPER** peut souvent être une bonne idée !

C. Autres méthodes de créativité

Les **méthodes de génération d'idées** sont nombreuses et une simple recherche en ligne vous proposera **quantité de pistes à explorer**. Néanmoins, si celles que je viens de vous présenter sont largement répandues, voici quelques autres approches que vous pourrez rencontrer lors d'ateliers de créativité.

Et rappelez-vous, les principes de bases présentés dans le chapitre sur le brainstorming restent d'actualité ! Pas de jugement prématuré, pas d'auto-censure, réutilisation des idées déjà proposées largement encouragée.

1. Chapeaux de Bono

Cette méthode a été imaginée par **Edward de Bono**, médecin psychologue spécialiste en sciences cognitives. On la retrouve aussi sous le nom de « *méthode des six chapeaux* ». Elle est **largement utilisée en management**, puisqu'elle repose en partie sur **un jeu de rôle**, permettant aux participants **d'adopter des points de vue différents**, et donc d'envisager un problème, une question, sous des angles variés. Ici encore, c'est le fait de **changer de posture** qui sera générateur d'idées nouvelles. L'activité se mène nécessairement **en groupe**. Conviviale, **ludique**, elle est généralement bien accueillie.

Bono part du principe que lorsqu'on doit mener une réflexion, nous sommes **parasités par des émotions diverses** qui viennent se heurter à notre **esprit logique** et aux **informations** que nous devons traiter. Il invente donc une méthode dans laquelle nous aurons l'occasion d'aborder toutes les étapes utiles à une réflexion créative, mais dans une séquence déterminée permettant de se concentrer sur un seul axe à la fois. Ce système encourage par ailleurs le développement d'idées déjà proposées par d'autres.

Il nous fait « *porter le chapeau* » de comportements différents.

- Le **chapeau bleu** représente l'**organisation**. On peut l'utiliser pour amener le groupe à poser les « *règles du jeu* » qui seront respectées par tous pendant l'atelier. Il pourra également être porté plus tard dans l'atelier, quand il faudra trier et organiser les idées proposées. On portera aussi le chapeau bleu en fin de séance pour déterminer les actions à mettre en œuvre suite à l'atelier de créativité.
- Le **chapeau blanc**, c'est la **neutralité, l'objectivité**. On peut l'utiliser pour une phase de collecte d'informations factuelles en début de séance. On ne présente que des informations brutes sans interprétation.
- Le **chapeau vert** est le chapeau de la **créativité**. Les participants **proposent des idées** sur la problématique posée. Toute suggestion est la bienvenue. C'est une **phase de production** qui peut s'appuyer sur les éléments collectés lors de la séquence avec les chapeaux blancs.
- Le **chapeau rouge** est celui de l'**émotion**. On évoque ici son ressenti, ses intuitions. Il n'y a rien de rationnel ici ; les participants peuvent agir avec **passion**, et parfois démesure. On a le droit de critiquer, sans se justifier.
- Le **chapeau jaune** représente l'**optimisme**. C'est le chapeau de la **critique positive**. On essaie de remarquer les aspects positifs des idées proposées, les conséquences heureuses. Les participants proposent des solutions constructives pour mettre en œuvre les idées présentées.
- Son opposé, c'est le **chapeau noir**. Les critiques négatives sont encouragées. Négatives, mais rationnelles : avec les chapeaux noirs, on endosse le rôle d'*avocat du diable*. Les participants sont encouragés à mettre en lumière **les risques** de la proposition, ses **faiblesses**, les conséquences fâcheuses.

Méthode

L'activité est pilotée par un **animateur de séance**. Il sera responsable de son bon déroulement et c'est lui qui **détient l'autorité sur le changement de couleur** de chapeau, et donc de la **posture à adopter**.

L'atelier peut se dérouler de **2 façons différentes** :

- **Les chapeaux de couleurs différentes sont répartis entre les participants**, qui doivent adopter l'état d'esprit et le comportement lié à la couleur du chapeau.
- **Tous les participants portent la même couleur en même temps**, ce qui permet à tout le monde d'être dans le même état d'esprit au même moment, d'enrichir les propositions. Les 6 couleurs seront endossées dans **6 séquences successives**.

L'ordre de présentation des chapeaux pourra **varier en fonction du déroulement de l'atelier**. Si plusieurs participants « *dérangent* », l'animateur pourra ainsi soit les **recadrer**, soit **changer la couleur** de la séquence en cours.

Un **atelier type** peut s'organiser de la façon suivante :

- Chapeau **bleu** pour **définir** collectivement **le fonctionnement** du groupe pendant l'atelier. On écrit les règles au tableau ou sur un paperboard.
- Chapeau **blanc** pour présenter les **informations factuelles** qui serviront de socle aux réflexions. Elles peuvent être résumées au tableau.
- Chapeau **rouge** afin que le groupe partage ses **sentiments** sur la problématique.
- Chapeau **vert** pour **proposer des idées**, en visant la quantité. Chaque idée peut être collectée sur un post-it et rendue visible par le groupe, par exemple sur un tableau blanc.
- Chapeau **bleu** pour **trier** et regrouper les idées proposées. 7 thématiques différentes sont souvent un maximum.
- Chapeau **jaune** pour faire émerger les **aspects positifs**, les meilleures propositions.
- Chapeau **noir** pour identifier les **risques** et les **faiblesses**.
- Chapeau **bleu** pour établir une **sélection finale** et définir un **plan d'action**, qui devra être matérialisé.

a. CPS et KCP

Les **méthodes CPS et KCP** sont également largement répandues. Le **CPS** (*Creative Problem Solving*) est encore une méthode créative formalisée par **Osborn** (décidément...) et enrichie plus tard par **Sid Parnes**. Largement utilisée, elle s'appuie sur les travaux d'**Henri Poincaré** qui travailla sur l'approche **scientifique** du processus créatif, et ceux de **Graham Wallas** et **Richard Smith** ayant notamment décrit le processus créatif **artistique**.

Cette méthode s'appuie en grande partie sur une **définition méticuleuse des objectifs**, et sur l'alternance de phases de **production intensive** et des **phases de sélections** pour s'assurer de ne pas perdre de vue les objectifs. On parle de **divergence** et de **convergence**.

Plus **conceptuelle**, mais tout autant efficace, vous rencontrerez parfois la **méthode KCP** (*Knowledge Concept Propositions*), basée sur la **théorie C-K** (pour *Concept et Knowledge*).

La théorie C-K définit **2 ensembles**, 2 espaces a priori séparés : l'ensemble des **connaissances**, factuelles (**l'espace K** pour *Knowledge*), et l'ensemble des **concepts** (**l'espace C** pour *Concept*), celui de la créativité pure où tout est permis, même si on ne peut le vérifier « *dans la vraie vie* ». Elle invite à la créativité en **imaginant des ponts** entre ces 2 ensembles.

Comme avec l'approche CPS, on veillera à identifier à quel **besoin** on souhaite répondre, quel **problème** on souhaite résoudre. Il sera essentiel de **fixer un cap**.

Complément

Au-delà d'une simple méthode de créativité, la théorie C-K et l'approche KCP sont utilisées dans de nombreuses entreprises comme socles du **management global de l'innovation**.

b. Esprit design

La **capacité à générer des idées** nouvelles requiert souvent d'avoir une **approche structurée, mais non conventionnelle** de la réflexion. C'est ce que propose aussi le **design thinking**, qui est une **démarche** plus qu'une méthode à proprement parler.

Le **design thinking** permet, face à une **problématique d'innovation**, d'appréhender la réflexion comme le ferait un **designer** (un créatif). Il utilise la structure et les fondamentaux d'une **démarche analytique** tout en permettant d'exploiter la **pensée créative**. Apparu dans les années 80 à Stanford, il est défini de manière légèrement différente selon les auteurs, mais repose toujours sur les **mêmes fondamentaux** :

- Valoriser la **réflexion collaborative** multidisciplinaire, car tout le monde peut produire les meilleures idées. C'est une logique de **cocréation** qui donne une place à toutes les expertises.
- Impliquer les utilisateurs ou les clients pour **maximiser l'expérience**, car c'est dans cette expérience vécue que réside désormais la **perception de la valeur** apportée par un produit ou un service.
- Une alternance entre les phases de **divergence** (où on favorise l'intuition) et de **convergence** (où les analyses pragmatiques sont mises en œuvre), comme dans les méthodes abordées précédemment.

Le design thinking se concrétise généralement en **5 étapes structurantes**, selon l'approche définie par l'institut de design de **l'Université de Stanford** :

1. **Comprendre** (Empathize)-*Divergence* : sur la base d'**enquêtes** et d'entretiens, on cherche à se mettre à la place de l'utilisateur pour comprendre ses **objectifs**, ses **besoins**, ses **difficultés**, ses **sentiments**.
2. **Définir** (Define)-*Convergence* : comme dans beaucoup d'autres méthodes, la **définition du cadre** de réflexion est essentielle. On **formalise le questionnement** notamment au travers de formulations de type « *How might we...* » (Comment pourrait-on...),
3. **Idéation** (Ideate)- *Divergence* : c'est une phase de **génération d'idées**. Toutes les méthodes, comme le brainstorming, sont les bienvenues pour tenter de générer des solutions,
4. **Prototyper** (Prototype)-*Convergence* : c'est là une étape clé. On va chercher à réaliser, avec le moins d'investissement possible, un prototype, **un moyen de matérialiser rapidement les propositions**. Il rendra les solutions envisagées concrètes et permettra de les confronter à la réalité. Notez qu'un prototype peut prendre diverses formes : cela peut être un objet physique, une application digitale, un prototype papier, etc.
5. **Tester** (Test)-*Divergence/Convergence au fil des itérations* : la mise en œuvre de **sessions de tests** permettra de **confronter l'idée aux usages** réels. Sur la base de ces tests, le prototype sera **amené à évoluer** pour répondre de mieux en mieux aux besoins utilisateurs définis à l'étape 1.

Complément

Sur la base de cette approche, **Jake Knapp**, **John Zeratsky** et **Braden Kowitz** de Google Venture ont formalisé la méthode *Design Sprint* dans les années 2010. Elle permet d'appliquer les 5 étapes du design thinking (en les réorganisant un peu), mais dans un **temps contraint** ramené à une semaine de travail (**5 jours**).

Cette méthode est souvent associée aux **approches agiles**, car elle mobilise des **équipes multidisciplinaires** en petit nombre (4 à 7 participants) et met en valeur la capacité à **apprendre de l'expérimentation** au travers notamment du prototypage.

L'objectif de la méthode : pouvoir **tester une solution rapidement** pour en **tirer des enseignements**. Le design sprint **permet de se tromper, mais de se tromper vite** pour ne pas perdre de temps en efforts inutiles.

Exemple

Le design sprint (et plus généralement le design thinking) est applicable à **tous les secteurs**.

De grandes entreprises et des startups digitales ont également appliqué l'approche avec succès :

- *Les laboratoires Merck* pour mettre en place une **plateforme de gestion des connaissances** pour ses développeurs,
- *Shopify*, plateforme e-commerce, pour **faire évoluer sa solution** et mieux répondre aux attentes de ses utilisateurs,
- La banque en ligne *N26*, pour la **mise en place d'une nouvelle fonctionnalité** de son application mobile,
- *Engie* pour **améliorer la compréhension de ses factures**,
- Etc.

Exercice : Quiz

[solution n°2 p.20]

Question 1

Quelles sont les particularités de la méthode des **cartes heuristiques** (plusieurs réponses possibles) ?

- ☐ C'est une approche associative qui mise sur les associations logiques ou intuitives.
- ☐ C'est un outil récent, imaginé dans les années 90.
- ☐ C'est une méthode qui présente une classification naturelle des idées proposées, en même temps qu'une vue d'ensemble de la réflexion.
- ☐ Elles permettent de présenter le fil de notre réflexion de manière linéaire.
- ☐ C'est un outil complexe à gérer en atelier qui sera utile uniquement lorsqu'on doit trouver des idées, seul.

Question 2

Dans quel **contexte** sera-t-il préférable d'utiliser la méthode **SCAMPER** (une seule réponse juste) ?

- ☐ Pour catégoriser des idées issues d'une session de brainstorming (d'ailleurs l'auteur de la méthode est aussi A. Osborn).
- ☐ Pour sélectionner la meilleure solution à un problème posé.
- ☐ Après avoir sélectionné une idée ou un concept, pour les faire évoluer.

Question 3

La technique **SCAMPER** propose plusieurs opérateurs. Dans la liste ci-dessous, identifiez ceux décrits dans le cours (plusieurs réponses possibles) ?

- ☐ Identifier
- ☐ Renverser
- ☐ Substituer
- ☐ Classer
- ☐ Éliminer
- ☐ Adapter
- ☐ Trier

Question 4

Quel est l'**objectif** de la technique des **Chapeaux de Bono** (une seule réponse juste) ?

- ☐ Trouver des failles dans les idées proposées pour en éliminer certaines.
- ☐ Changer de point de vue pour générer de nouvelles idées.
- ☐ Adopter en même temps plusieurs émotions.

Question 5

Une **méthode d'idéation** permet de créer des ponts entre l'ensemble des **connaissances** factuelles et celui des **concepts**. De quelle méthode s'agit-il (une seule réponse juste) ?

- ☐ CPS, formalisée par Osborn.
- ☐ KCP, basée sur la théorie C-K.
- ☐ Design Sprint, construit sur le Design Thinking.

V. Essentiel

Le publicitaire américain Alex **Osborn** a été à l'origine de **nombreuses techniques d'idéation**, même s'il est plus connu pour son **brainstorming**. Une session de brainstorming **ne s'improvise pas** et doit être **préparée**. Elle implique une **attitude ouverte, bienveillante et positive** pour produire le **maximum** d'idées. Des variantes ont émergé comme le **brainwriting** et le **reverse-brainstorming**. Dans tous les cas, après une phase de **production intensive**, on aboutit à une **classification** et une **sélection** des meilleures idées.

Au-delà de cet incontournable, **d'autres techniques** existent pour vous aider à générer des idées. Parmi elles, les représentations en **cartes heuristiques** ou « *mind maps* » proposent de **stimuler notre créativité** en adoptant une **démarche associative** buissonnante.

SCAMPER, par ses opérateurs de concassage, vous aidera à **faire évoluer** vos premières idées.

Dans un autre registre, la technique des **chapeaux de Bono** vous guidera dans des **postures différentes** pour orienter vos points de vue et votre état d'esprit lors d'une session d'idéation, en évitant de polluer votre phase de production d'idées par des **émotions non contrôlées**.

Enfin, des méthodes **plus structurées** comme le **CPS**, **KCP** ou le **design thinking** tirent profit d'une **meilleure connaissance du processus créatif** pour guider la production d'idées nouvelles et pertinentes.

VI. Auto évaluation

A. Exercice

Question

[solution n°3 p.21]

Imaginez que vous êtes embarqué(e) dans une session de **brainwriting**, en méthode 6-3-5. Le premier tour vient de s'achever, et vous récupérez la feuille de votre voisin(e).

Pour vous entraîner à l'idéation, donnez-vous **5 minutes** pour compléter la grille en proposant **au moins 6 nouvelles idées**.

BRAINWRITING – Méthode 6-3-5		
JOB TO BE DONE :		
Trouver une façon accrocheuse de vendre notre nouveau gel coiffant aux extraits de bambou à une cible masculine 15-25 ans		
1	2	3
Offrir un morceau de bambou à faire pousser dans l'eau avec le tube de gel	Associer le produit avec une application pour donner des conseils de coiffure	Imaginer un tube en forme de bambou

B. Test

Exercice 1 : Catégorisation

La **méthode des six chapeaux** permet de changer de posture en adoptant successivement des points de vue différents.

Associez **les phrases que vous pourriez entendre en atelier** aux bonnes couleurs des chapeaux de Bono.

En offrant ce petit cadeau, on peut facilement accélérer le passage à l'achat.

Je vous propose de classer ces propositions dans la catégorie « *parcours client* ».

Ton truc là, c'est beaucoup trop cher, ça ne marchera jamais !

Seulement 10 % des clients qui ont téléchargé l'application la réutilisent.

Et si on proposait un packaging plus jeune ?

Chacun parlera à tour de rôle !

Cette idée peut vraiment aider à fidéliser nos clients ! Clairement !

Notre nouveau produit représente seulement 2 % de nos ventes du trimestre.

Supprimer une étape ! ? Mais on ne pourra plus qualifier nos clients aussi bien !

Je pense qu'on devrait supprimer cette fonctionnalité de création de comptes dans notre application !

Ta proposition me met vraiment en colère !

Je suis choquée d'entendre ça, après tous les efforts qu'on a faits !

Chapeau BLEU	Chapeau BLANC	Chapeau VERT	Chapeau ROUGE	Chapeau JAUNE	Chapeau NOIR

Exercice 2 : Quiz

Question 1

Quelles recommandations suivrez-vous pour organiser une séance de **brainstorming** ? (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ Garder scrupuleusement le secret sur la problématique jusqu'au moment de l'atelier, pour ne pas brider la créativité
- ☐ Rédiger clairement le problème à résoudre
- ☐ Transmettre en amont la problématique pour que les participants puissent se l'approprier
- ☐ Lister rapidement par des mots-clés les thèmes à aborder en atelier

Question 2

Pendant un atelier de type **brainstorming**, lors de la phase de production d'idées, que faire d'une idée proposée ? (Une seule réponse juste)

- ☐ La catégoriser tout de suite pour regrouper les idées proches ou similaires.
- ☐ L'afficher visiblement sur un mur ou un tableau.
- ☐ La garder à côté de soi pour continuer à s'inspirer et pouvoir l'approfondir.

Question 3

Que signifient les initiales **CPS** ? (Une seule réponse juste)

- ☐ Creative Problem Solving, une méthode d'idéation créative
- ☐ Connaissance / Proposition / Solution, pour mémoriser les étapes d'une application de la théorie C-K.
- ☐ Creative Proposition Solutionning, une méthode d'idéation créative
- ☐ Concept / Production / Stimulation, pour mémoriser les étapes d'une application de la théorie C-K.

Question 4

Quelle **approche** se base sur une **démarche analytique** et exploite la **pensée créative** en alternant des phases de **convergence** et de divergence ? (Une seule réponse juste)


- ☐ La méthode KCP
- ☐ Le Design Thinking
- ☐ Le reverse brainstorming
- ☐ Le SCAMPER

Solutions des exercices

Exercice p. 6 Solution n°1**Question 1**

Qu'est-ce que **l'idéation** (une seule réponse juste) ?


- ☒ Le fait de produire des idées en grande quantité
- ☐ Pouvoir proposer des idées logiquement liées les unes aux autres
- ☐ Classer des idées dans des thèmes cohérents

 L'idéation, c'est un processus créatif de production. C'est dans cette phase d'idéation que nous allons produire un maximum d'idées, sans se préoccuper à ce stade de leur pertinence. L'idéation, c'est le fait de produire des idées, généralement en grande quantité.

Question 2

Parmi les propositions suivantes, lesquelles constituent les **règles** d'une session de brainstorming (plusieurs réponses possibles) ?


- ☐ On ne doit pas produire un nombre excessif d'idées afin d'en faciliter le tri.
- ☒ On ne critique jamais une idée proposée, on ne se moque pas.
- ☒ On évite l'auto-censure et le jugement.
- ☐ On ne rebondit pas sur les idées des autres pour éviter des idées trop similaires.

 Lors d'une session de brainstorming, les moqueries, la critique et l'auto-censure sont strictement interdites, cela pour éviter l'inhibition des participants. L'objectif reste de produire un maximum d'idées, on mise plus sur la quantité que sur la qualité des idées. Enfin, il est recommandé de rebondir sur les idées proposées par les autres. Il faut souvent de la « *matière première* » pour faire fonctionner la machine à idées

Question 3

Quelle est la particularité du **brainwritting** (une seule réponse juste) ?

- ☐ Le processus est totalement différent du brainstorming, il n'y a pas de mise en commun des idées proposées.
- ☐ Basé sur l'écrit, le brainwritting nécessite de bien rédiger chaque idée proposée de façon complète et détaillée.
- ☒ Il introduit dans le processus d'idéation des moments plus calmes qui permettent aux participants de se concentrer.

 Le brainwritting a été conçu pour limiter les perturbations et l'agitation liées à une session de brainstorming. Il introduit donc dans la méthode des moments plus calmes favorisant la concentration. En dehors de ces moments où les participants peuvent se recentrer, le processus global est le même que pour une séance de brainstorming. Par ailleurs, notez que ce qui compte, ce sont les idées proposées, pas votre capacité de rédaction : si vous êtes plus à l'aise ou que c'est plus rapide pour faire passer une idée, privilégiez des dessins et des schémas !

Question 4

Pourquoi le reverse-brainstorming est-il très efficace (plusieurs réponses possibles) ?

- ☐ Il permet de rester concentré sur une seule approche du problème à résoudre.
- ☒ Ludique, c'est une méthode qui place les participants dans un état d'esprit propice à la créativité.
- ☐ En changeant de perspective, on inhibe les participants les plus grincheux.

- ☒ Non seulement il permet de trouver des idées nouvelles, mais en plus c'est un bon outil pour faire l'inventaire des problèmes.

Q Prendre le problème à l'envers, notamment en renversant l'objectif, rend immédiatement la séance d'idéation plus ludique. Cela favorise généralement la créativité, même chez les réfractaires à ce type d'atelier. Le changement de perspective oblige à changer de point de vue et donc à aborder le problème à résoudre de façon différente. Dans le même temps, et au-delà de l'idéation, le *reverse-brainstorming* pourra aussi être utilisé pour repérer les problèmes qui se dresseront entre votre équipe et ses objectifs.

Exercice p. 14 Solution n°2

Question 1

Quelles sont les particularités de la méthode des **cartes heuristiques** (plusieurs réponses possibles) ?

- ☒ C'est une approche associative qui mise sur les associations logiques ou intuitives.
- ☐ C'est un outil récent, imaginé dans les années 90.
- ☒ C'est une méthode qui présente une classification naturelle des idées proposées, en même temps qu'une vue d'ensemble de la réflexion.
- ☐ Elles permettent de présenter le fil de notre réflexion de manière linéaire.
- ☐ C'est un outil complexe à gérer en atelier qui sera utile uniquement lorsqu'on doit trouver des idées, seul.

Q Les cartes heuristiques sont nées dans les années 70. Elles présentent l'avantage de permettre des associations d'idées, qu'elles soient logiques ou entièrement intuitives. En cela, on évite une représentation trop linéaire et on favorise le « *buissonnement* » censé être plus proche du fonctionnement de notre cerveau. Les différentes branches de ces arbres à idées induisent une classification naturelle des idées proposées, limitant ainsi le travail ultérieur de regroupement. Seule face à une feuille de papier ou un logiciel dédié, comme en groupe devant un mur ou un tableau blanc, la technique des cartes heuristiques offre à chaque instant une vue d'ensemble du travail d'idéation.

Question 2

Dans quel **contexte** sera-t-il préférable d'utiliser la méthode **SCAMPER** (une seule réponse juste) ?

- ☐ Pour catégoriser des idées issues d'une session de brainstorming (d'ailleurs l'auteur de la méthode est aussi A. Osborn).
- ☐ Pour sélectionner la meilleure solution à un problème posé.
- ☒ Après avoir sélectionné une idée ou un concept, pour les faire évoluer.

Q Le SCAMPER est une technique de concassage utilisée pour faire évoluer un concept ou une idée, en les passant au travers d'opérateurs successifs. Imaginée aussi par Alex Osborn, elle ne sert pas à catégoriser des idées, mais à en améliorer une. Il faudra donc avoir préalablement identifié l'idée à modifier !

Question 3


La technique **SCAMPER** propose plusieurs opérateurs. Dans la liste ci-dessous, identifiez ceux décrits dans le cours (plusieurs réponses possibles) ?

- ☐ Identifier
- ☒ Renverser
- ☒ Substituer
- ☐ Classer

☒ Éliminer

☒ Adapter

☐ Trier

 Les opérateurs utilisés doivent permettre de faire évoluer une idée proposée. On va donc privilégier des verbes induisant une modification de l'idée de départ. Renverser, substituer, éliminer, adapter sont de bons opérateurs pour cela. En revanche, identifier, classer ou trier sont des verbes impliquant des actions de sélection d'idées, ce qui n'est pas l'objectif du SCAMPER.


Question 4

Quel est l'**objectif** de la technique des **Chapeaux de Bono** (une seule réponse juste) ?

☐ Trouver des failles dans les idées proposées pour en éliminer certaines.

☒ Changer de point de vue pour générer de nouvelles idées.

☐ Adopter en même temps plusieurs émotions.

 Sous forme de jeu de rôle, la méthode des six chapeaux permet de canaliser nos émotions en adoptant à tour de rôle (et donc, pas en même temps) des postures, des points de vue différents, dans le but de générer des idées nouvelles.


Question 5

Une **méthode d'idéation** permet de créer des ponts entre l'ensemble des **connaissances** factuelles et celui des **concepts**. De quelle méthode s'agit-il (une seule réponse juste) ?

☐ CPS, formalisée par Osborn.

☒ KCP, basée sur la théorie C-K.

☐ Design Sprint, construit sur le Design Thinking.

 On parle bien ici de la méthode KCP qui se propose de relier l'espace des connaissances (espace K pour Knowledge) à celui des Concepts. Le CPS et le design sprint s'appuient, quant à eux, sur le processus créatif.

Voici une proposition. Évidemment, il ne peut y avoir de corrigé type pour cet exercice.

Les meilleures idées, ce seront les vôtres !

BRAINWRITING – Méthode 6-3-5		
JOB TO BE DONE :		
<p><i>Trouver une façon accrocheuse de vendre notre nouveau gel coiffant aux extraits de bambou à une cible masculine 15-25 ans</i></p>		
1	2	3
Offrir un morceau de bambou à faire pousser dans l'eau avec le tube de gel	Associer le produit avec une application pour donner des conseils de coiffure	Imaginer un tube en forme de bambou
Cible masculine : offrir plutôt un kit de rasage.	Proposer un QR code avec un lien vers un test en ligne pour trouver son meilleur style	Proposer un pack dans le thème barber shop
Ajouter un sachet échantillon de notre shampoing de la même gamme	Un code unique sous l'étiquette du pack permet d'accéder à des contenus « en accès VIP » sur le site	Mettre en avant des instagramers avec des coiffures travaillées
Distribuer des échantillons à la sortie du métro avec un jeu-concours pour pouvoir ensuite adresser les clients	Accéder à un coaching style et utiliser chaque code pour débloquer une nouvelle thématique	Faire gagner un passage dans une vidéo d'un Youtuber connu
<p>Ce ne sont là que quelques exemples, par définition, il n'y a pas de bonnes ou mauvaises idées ☺</p>		