

# **Créativité, moteur de l'innovation**

# Table des matières

<b>I. Être créatif pour rester innovant</b>	<b>3</b>
A. Définition de la créativité .....	3
B. Bon état d'esprit : lever les freins face au changement .....	4
C. Créativité, terreau de l'innovation .....	6
<b>II. Exercice : Quiz</b>	<b>7</b>
<b>III. Bonnes recettes pour créer</b>	<b>8</b>
A. Processus créatif .....	8
B. Modèles de Wallas et d'Osborn .....	8
C. Créez les conditions de la créativité .....	9
1. Ne partez pas d'une feuille blanche .....	9
2. Favorisez les échanges et la contradiction .....	10
3. Privilégiez le hasard au process.....	11
4. Trouvez un lieu adapté à la créativité .....	11
<b>IV. Exercice : Quiz</b>	<b>12</b>
<b>V. Essentiel</b>	<b>13</b>
<b>VI. Auto-évaluation</b>	<b>13</b>
<b>Solutions des exercices</b>	<b>15</b>

## I. Être créatif pour rester innovant

### Contexte

« Un excellent potage prouve plus de créativité qu'une mauvaise peinture. » C'est en tout cas ce qu'affirmait Maslow en 1972, dans *Vers une psychologie de l'être*.

L'objectif de ce cours est de vous **présenter la notion de créativité** et de bien comprendre les leviers et le contexte nécessaire à une attitude créative.

Qu'il s'agisse d'**imaginer une nouvelle façon de travailler** ou de **participer avec vos collègues à un atelier de créativité**, vous découvrirez dans ce cours les clés pour stimuler votre **imagination**.

### A. Définition de la créativité

La créativité est une **notion abstraite**, et le terme issu de l'anglais « **creativity** » date seulement des années 40. Elle a été définie au cours du temps de plusieurs manières. Mais ce n'est pas une capacité réservée aux artistes : vous serez créatif dès lors que vous trouverez **quelque chose d'original, d'inédit**. En consultant le dictionnaire, on trouve :

### Définition

**Capacité, faculté d'invention, d'imagination ; pouvoir créateur.** Dictionnaire Larousse.

Le *Trésor de la Langue Française* (TLF) indique que la créativité c'est :

### Définition

La capacité, le pouvoir qu'a un individu de créer, c'est-à-dire d'imaginer et de réaliser quelque chose de nouveau, et en particulier, en socio-psychologie (...) capacité de découvrir une solution nouvelle, originale, à un problème donné.

Alors que pour Edward de Bono, auteur du concept de pensée latérale, la créativité, c'est de « *l'efficacité inattendue* ».

### Définition

Retenons de ces définitions les **éléments caractéristiques de la créativité** :

- La capacité à **inventer quelque chose de nouveau**, grâce à **l'imagination**,
- La capacité à **trouver des solutions originales** à un **problème**,
- Le fait de **savoir profiter du hasard** pour parvenir à quelque chose de nouveau.

Quand on trouve quelque chose **par hasard**, comme la pénicilline (par suite d'une contamination de cultures bactériennes par un champignon), le continent américain (par une erreur de navigation) ou même le viagra (en cherchant un traitement contre des problèmes cardiaques), on parle de **sérendipité**. Gardez cela en tête. Nous verrons plus loin comment les influences extérieures et la capacité à saisir des opportunités peuvent être de puissants leviers de créativité !

La créativité peut s'exprimer **dans tous les domaines**. Dans celui des **arts**, bien entendu. Les peintres, les sculpteurs sont évidemment créatifs. Dans une agence de communication, les graphistes, les directeurs artistiques, les motion designers, etc. sont appelés les « **créatifs** ». Mais aussi **dans votre vie de tous les jours** quand vous trouverez une façon originale d'optimiser l'espace de votre appartement ; **au travail**, quand vous proposerez une nouvelle façon d'animer des réunions, quand vous trouverez une manière de contourner ou de résoudre un problème ; **en cuisine**, quand vous déciderez de personnaliser une recette traditionnelle, etc. La créativité est présente partout !

#### Exemple

Bruno a travaillé dans un **centre culturel scientifique**. Une de ses missions était d'**animer des ateliers avec des enfants**. Il devait leur faire comprendre des **principes fondamentaux** de mathématiques, de physique, de chimie, etc. La politique du centre était de **favoriser l'expérimentation** dès que c'était possible. Le challenge : faire comprendre des notions scientifiques essentielles, parfois complexes, en 2 heures.

Pour s'assurer que les enfants passent un bon moment, Bruno a dû, avec ses collègues, **faire preuve de beaucoup de créativité** dans la **conception** de ces ateliers. Ainsi, pour aborder la géométrie, les angles et les formes, ils ont organisé des sessions d'origami. Pour présenter un écosystème, ils ont reconstitué un sol de forêt dans lequel les enfants devaient retrouver sous les branches et les feuilles des traces d'animaux et en faire des moulages en plâtre.

Pour aborder des principes physiques, ils construisaient des véhicules propulsés par un petit ballon ou des bateaux « *pop-pop* » à vapeur, etc.

Mais la créativité la plus criante était sans doute celle des enfants, qui trouvaient toujours une façon inédite de mener les expériences. Probablement parce qu'**ils n'avaient pas peur d'essayer** !

Notons que faire preuve de créativité, ce n'est pas nécessairement aboutir à une réalisation. La créativité, c'est finalement la capacité à **générer des idées**. Certaines se concrétiseront, d'autres ne se réaliseront pas.

## B. Bon état d'esprit : lever les freins face au changement

Partons de ce constat : **nous détestons le changement**. Une fois un mode de fonctionnement supposé **efficace** trouvé, il est très **compliqué d'en changer**. Par ailleurs, changer, c'est aller vers l'inconnu. Et ce n'est jamais confortable. Naturellement, **nous préférons évoluer dans un environnement maîtrisé**, dont nous connaissons les bénéfices et savons en éviter les dangers. Le changement, c'est s'exposer à l'inconnu, affronter des risques nouveaux. Et, tout naturellement, le changement génère un **réflexe de rejet** contre lequel le créatif devra lutter.

Lorsque vous **pilotez ou participez à un projet**, vous pouvez adopter des **attitudes différentes** : vous pouvez vous reposer aveuglément sur les process établis ou accepter de prendre en compte les changements et les imprévus.

En restant strictement dans votre périmètre d'action, et évitant soigneusement de sortir de votre rôle, en respectant les processus établis à la lettre, vous prendrez le minimum de risque. Vous aurez fait votre « *job* », vous ne vous exposerez à aucune réprimande puisque vous aurez réalisé exactement ce qu'on attendait de vous. Et puis de toute façon, « *on a toujours fait comme ça* ».

#### Exemple

**Arthur, un développeur** en agence digitale, bénéficiait d'une **expérience importante sur une technologie Web** qu'il maîtrisait sur le bout des doigts. Alors que l'agence devait faire face à une plus grande activité et à la croissance de ses équipes, la direction a choisi de **changer les méthodes projet** et de commencer à travailler différemment pour **améliorer la qualité** de ses réalisations et la **satisfaction** de ses clients.

Ce changement impliquait des **modifications importantes dans l'organisation**, et notamment le fait de présenter une production très régulièrement, afin de la tester en situation réelle, et de **recueillir les retours** client au fur et à mesure des développements.

La direction pensait pouvoir s'appuyer sur l'expertise d'Arthur et son ancienneté pour **accompagner la transition** et les **nouveaux développeurs**.

Mais Arthur s'est révélé un **frein puissant** à la mise en œuvre des nouvelles méthodes, auxquelles il n'adhérait pas du tout.

Après de nombreuses discussions, la direction a compris **les difficultés auxquelles Arthur devait faire face** : lui, qui avait l'habitude de travailler sur un brief précis et exhaustif, qui livrait des réalisations fonctionnelles et toujours impeccablement testées, était **terrifié à l'idée de devoir intégrer des retours en cours de développement**.

Cela signifiait **ne plus être capable d'anticiper sa charge** et il avait le sentiment de **ne plus pouvoir maîtriser l'organisation** de son temps de travail.

Par ailleurs, les **nouveaux développeurs** récemment recrutés arrivaient aussi avec **leurs propres expériences**, les langages qu'ils maîtrisaient et de nouvelles façons de coder, souvent plus rapides.

Arthur se sentait **en danger** face à ce changement qu'il vivait comme une vraie révolution.

Il aura fallu **plusieurs mois d'accompagnement** pour qu'Arthur retrouve sa sérénité et une vraie place dans l'organisation.

En **détournant** certains usages établis, en **s'inspirant** des pratiques des nouvelles recrues, l'agence a pu grâce à Arthur **changer sa façon de produire** et se rapprocher de ses objectifs.

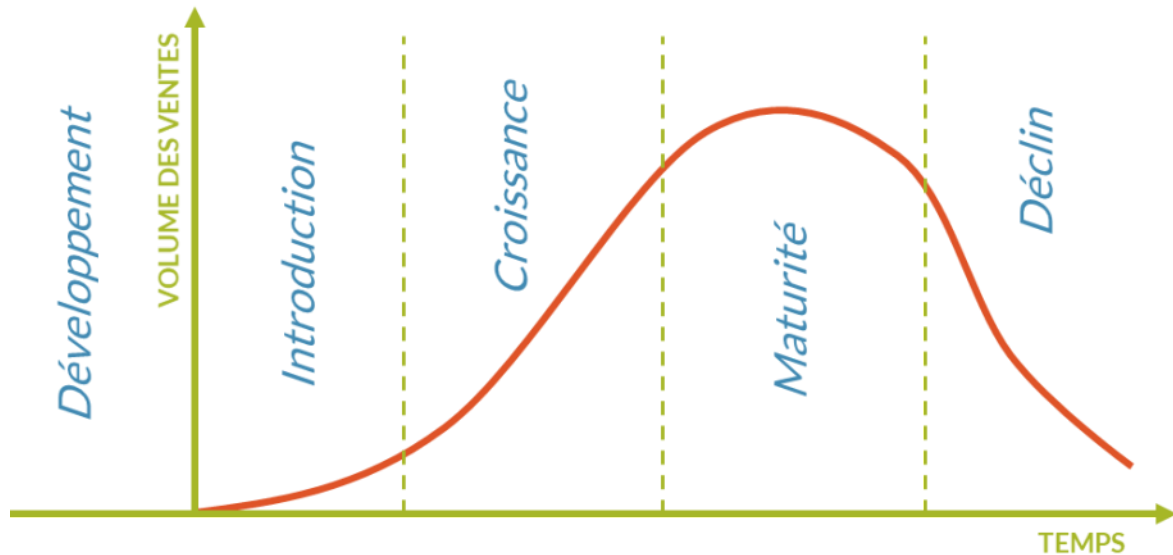
Mener un projet, par définition, c'est **travailler à construire quelque chose de nouveau**, et donc **prendre des risques** ! Sans créativité, sans imagination, il sera très compliqué de réussir un projet. En refusant le changement, on ne peut pas être créatif.

Au contraire, **pour susciter la créativité**, il faut **s'ouvrir à de nouvelles façons de faire**, il faut **accepter d'essayer** de produire des choses nouvelles, de **tenter de nouvelles manières** d'arriver à un résultat.

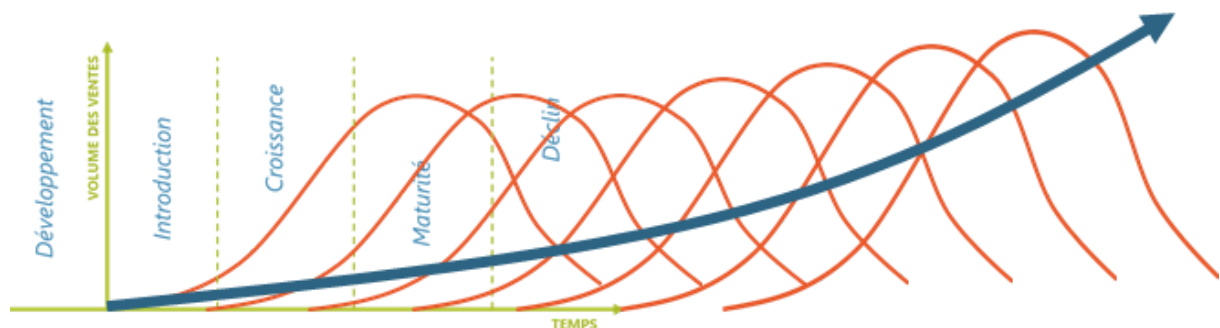
Un créatif **essaye** de nouvelles choses, **contourne** les obstacles, **échoue** parfois, il établit des **connexions** originales, se pose des **questions** et ne craint pas les réponses. En d'autres termes, **un créatif aime le changement**.

### C. Créativité, terreau de l'innovation

Après le déclin de l'ère industrielle, notre société productiviste a dû faire face à un nouvel impératif : répondre à un besoin impérieux de nouveauté et de différenciation. En effet, **le cycle de vie des produits** ne permet pas d'assurer une production de valeur sans fin. Avec le temps, le volume des ventes finit inexorablement par diminuer.



Pour assurer la performance sur les marchés, il faut sans cesse **innover**, afin de proposer de nouveaux produits, dans un **environnement concurrentiel féroce**. Et générer toujours plus de valeur.



Dans le même temps, la mise en place de **nouvelles méthodes d'organisation du travail et de production** est devenue un impératif : on a cherché à mieux satisfaire les attentes des clients et des utilisateurs, à limiter le gaspillage et les efforts inutiles, bref, à **améliorer la productivité** tout en **augmentant la satisfaction** des clients. Ce fut le début du succès des approches dites « *agiles* ».

Le **mode projet** s'est répandu dans toutes les entreprises. Avec l'approche projet et en s'appuyant sur l'agilité, par nature adaptée à la prise en compte des changements, on a **inclus la possibilité d'innover** au cœur des organisations. Et la **créativité** est devenue **un atout essentiel** pour tous les collaborateurs d'une entreprise. **Pour innover, il faut savoir être créatif**, mais la créativité seule ne permet pas nécessairement d'aboutir à une innovation.

**Exemple**

**Francky Zapata**, champion de Jet Ski, a traversé la manche avec son *Flyboard Air*. Pour en arriver là, il lui aura fallu **une sacrée dose de créativité**.

Autodidacte, Francky Zapata est un « *intuitif* » : nourri par son expérience de pilote, il a eu **des centaines d'idées** pour atteindre son objectif de devenir un « *homme volant* ».

**Certaines** sont devenues des prototypes, d'autres l'ont conduit à des blessures importantes. Mais il a **persévéré**.

Le Flyboard, jet pack aquatique, a été créé en 2009 et donne lieu à une coupe du monde depuis 2012. Le Flyboard Air, qui lui fonctionne avec des micro-turbines à gaz, est présenté en 2016.

Le 14 juillet 2019, sur les Champs Élysées, il est présenté comme une « *innovation technologique militaire* » majeure. Il travaille aujourd'hui sur une voiture volante.

C'est la **créativité** qui permet de **produire des idées**. Certaines idées pourront conduire à des **inventions**, et ces inventions mèneront parfois à de grandes **innovations**. De même, **face à une découverte** imprévue, c'est la créativité qui permettra de « **faire des connexions** ». Une simple découverte ne sera pas exploitable si on n'imagine pas quoi en faire. Pour faire court, **sans créativité, pas d'innovation !**

**Exercice : Quiz**

[solution n°1 p.17]

## Question 1

Parmi les propositions ci-dessous, lesquelles sont des **éléments caractéristiques** de la **créativité** ?

- ☐ La capacité à inventer quelque chose de nouveau, grâce à l'imagination
- ☐ La capacité à trouver des solutions originales à un problème
- ☐ Le fait de savoir profiter du hasard pour aboutir à quelque chose de nouveau

## Question 2

Parmi les affirmations sur la **créativité** ci-dessous, lesquelles sont **exactes** ?

- ☐ Pour stimuler la créativité, il faut accepter d'essayer des techniques nouvelles
- ☐ Un créatif n'accepte jamais l'échec
- ☐ Établir des connexions entre des éléments différents, c'est faire preuve de créativité

## Question 3

Pourquoi la **créativité** est-elle devenue une **faculté appréciée** dans notre société ?

- ☐ Parce que la créativité est un préalable indispensable à l'innovation, et que l'innovation est nécessaire dans un environnement compétitif
- ☐ Parce qu'il est valorisant d'être créatif, dans tous les métiers. Sans créativité, on ne peut pas s'intégrer dans une équipe
- ☐ Parce que toutes les entreprises fonctionnent aujourd'hui en mode agile et qu'on ne peut pas faire de l'agile sans être créatif

### III. Bonnes recettes pour créer

#### A. Processus créatif

Le développement des **sciences cognitives** démontre que tout ce que nous imaginons dans notre esprit peut se résumer par une problématique relativement simple : « *Comment je fais pour partir d'une situation A et arriver à une situation B ?* ». Nous utilisons souvent cette démarche, même pour résoudre des problèmes très complexes, sans toujours connaître le moyen d'arriver à la solution. Cette capacité à « *trouver le moyen* », c'est le **processus créatif**.

**Emmanuelle Volle**, chercheuse neurologue, explique que de **nombreux facteurs influencent notre créativité**. Les **émotions positives** sont essentielles, tout comme notre propre **motivation** à atteindre un objectif (repensez à Francky Zapata). Elle indique aussi qu'un **environnement adapté** est capable d'influencer notre pouvoir créatif.

La chercheuse précise que le **temps est essentiel** : l'analyse, la recherche et une phase de décantation sont importantes **pour développer une attitude créative**. Ces activités rationnelles, parfois méticuleuses, sont **importantes pour faire émerger des idées nouvelles** et sont partie intégrante du processus créatif.

#### B. Modèles de Wallas et d'Osborn

Dès 1926, **Graham Wallas**, professeur et économiste britannique propose un modèle du processus créatif en **4 phases** :

- La **préparation** pendant laquelle on définit le problème à résoudre, on collecte des informations en lien avec le sujet,
- L'**incubation**, une phase essentielle permettant de laisser « *décanter* » le problème dans notre esprit,
- L'**illumination**, le bref moment où l'idée surgit et s'impose à nous,
- Et enfin la **vérification**, une phase permettant de mettre en œuvre son idée et de la tester en situation réelle afin d'en évaluer sa pertinence.

Dans les années 40, **Alex Osborn**, publicitaire américain créateur du brainstorming, s'en inspirera et complètera ce modèle en proposant, lui, 7 phases.

Il scinde la préparation en 4 étapes :

- **L'orientation** pour définir le problème à résoudre,
- **La préparation**, qui est en fait une phase de collecte de données,
- **L'analyse**, pour identifier des liens entre les données collectées,
- **L'idéation**, centrée autour du brainstorming.

Il conserve la phase **d'incubation**, une pause volontaire dans la réflexion permettant à l'esprit de vagabonder. Il identifie ensuite une étape de **synthèse**, correspondant en fait à la réalisation de l'idée avant sa **vérification** à proprement parler.

On le voit, pour tous ces auteurs, si **l'idéation** en tant que telle et la phase **d'illumination** sont des étapes courtes, liées à l'instinct, **le temps joue un grand rôle dans le processus créatif** : le temps de **collecter des informations** pour nourrir l'esprit, le temps de **trouver des liens** entre les informations collectées, le temps nécessaire pour **laisser mûrir** une idée.



## C. Créez les conditions de la créativité

### 1. Ne partez pas d'une feuille blanche

**On ne crée que rarement à partir de rien.** Nous avons besoin d'informations de base à traiter, de référentiels. **Partez d'éléments que vous maîtrisez**, ou au moins que vous connaissez. Une de vos premières actions pourrait être de vous demander comment **améliorer** une idée que vous avez déjà, une façon de procéder bien établie.

Tout ce que nous imaginons, nous le faisons **à partir de notre univers connu**. La créativité, c'est souvent **transposer** une idée d'un domaine à un autre. Vous pouvez aussi chercher à **imiter** des idées rencontrées ailleurs. En imitant, vous introduirez sans même vous en apercevoir de **minuscules variations** qui pourraient être sources d'idées révolutionnaires ! Cherchez à appliquer une idée venue d'ailleurs, même si vous ne savez pas comment vous y prendre.

N'hésitez pas non plus à **faire et refaire** ! Prenez le temps de bien **assimiler** votre idée, dans toutes ses variantes et dans toutes ses potentialités. **Essayez de l'appliquer plusieurs fois**. À chaque tentative, vous serez tenté de mettre en œuvre des **modes d'application légèrement différents**. N'hésitez pas !

#### Exemple

C'est l'ingénieur William Gordon qui a proposé une **approche analogique** comme moyen de générer des idées. Dans cette approche, il s'agit d'aller **s'inspirer d'autres secteurs** pour trouver un moyen de résoudre un problème. En d'autres termes, c'est **chercher à copier ce qui se fait ailleurs** pour parvenir à nos fins.

**Van Phillips**, ingénieur en biomécanique, est amputé d'une jambe à 21 ans, à la suite d'un accident. La prothèse qu'il utilise pour se tenir debout n'est pas très élaborée et il souffre des limitations qu'elle lui impose. Il constate que contrairement à sa prothèse, **une jambe humaine** est un **système complexe** dans lequel les os, les muscles et les tendons fonctionnent comme une sorte de ressort, capable d'accumuler et de restituer l'énergie nécessaire pour marcher et courir.

Mais il est beaucoup trop complexe de tenter de reproduire une jambe humaine.

Il s'intéresse alors aux **modes de déplacement des animaux**. En étudiant l'anatomie du **guépard**, il remarque que le félin dispose d'**un grand tendon incurvé** reliant la hanche au bout de la patte. Il va abandonner l'idée de reconstituer une jambe humaine et va chercher à **imiter le tendon du guépard**. Il va imaginer une lame métallique incurvée, aujourd'hui en fibre de carbone, qui sera capable de se déformer à chaque impact et de libérer l'énergie accumulée pour reprendre sa forme initiale.

Cette idée donnera naissance à la prothèse *Cheetah Flex-Foot*, utilisée aujourd'hui par les athlètes. Et notamment par **Jarryd Wallace**, double médaillé d'or du 100 mètres aux jeux paralympiques de 2011 et 2015.

#### Méthode

En pratique :

- Faites **l'inventaire des informations** dont vous disposez,
- **Formalisez** vos questionnements, le problème à résoudre,
- Cherchez à **améliorer** ou **modifier** vos idées,
- N'hésitez pas à **imiter** les idées des autres,
- **Réexploitez plusieurs fois** vos idées les plus prometteuses.

## 2. Favorisez les échanges et la contradiction

Tout comme vous avez besoin de **matières premières** pour alimenter votre créativité, vous aurez besoin de **remise en question**. Et parfois de **contradiction**.

Dès lors que vous organisez des **échanges**, des **débats**, vous vous donnez l'opportunité de voir **émerger de nouvelles idées**, de nouvelles pistes à explorer.

Dans un groupe, vous cumulez des expertises différentes, des **domaines d'activité différents**. C'est un terrain fertile pour la **transposition d'idées**. La confrontation à des expériences variées vous incitera toujours à faire un pas de côté, à **changer de point de vue** pour examiner la même situation ou le même problème. C'est pour cela qu'un fonctionnement en atelier est souvent plus efficace pour générer de la créativité.

Dans cette même logique, il sera intéressant de faire participer des « **candides** » à vos réflexions. Ils apporteront toujours un regard **sainement naïf** sur vos problématiques.

### Exemple

Pour mettre au point un **système de mise en relation** entre des utilisateurs et des professionnels, comme il en existe beaucoup aujourd'hui, une grande entreprise qui **gère des annuaires de PME**, décide de concevoir une **nouvelle application mobile**.

Dès le départ de ses travaux, elle a pris en compte **quelques exemples existants** qu'elle a cherché à **adapter et améliorer**.

Ainsi elle proposait dans son concept initial des annuaires, des fiches représentant les professionnels, un système d'évaluations de leurs prestations, etc. Elle tenait **une application très complète**, riche. La direction comme les équipes de conception étaient très satisfaites du résultat et s'apprêtaient à tester le prototype en atelier.

Pour cet atelier, l'équipe de conception a **invité 3 potentiels utilisateurs** ainsi que des collaborateurs de la société **appartenant à d'autres services**. La sélection des utilisateurs avait été faite par la direction. Parmi eux se trouvait **Jeanne**, une dame d'un certain âge qui n'avait jamais utilisé un smartphone et ne possédait même pas d'ordinateur. Au début de l'atelier, l'équipe de conception s'est résignée à faire avec ce qui lui apparaissait comme une « **erreur de casting** ».

Jeanne n'avait pas sa langue dans sa poche. Et ce fut exceptionnellement profitable pour le projet : pour elle, prototype en main, « *je n'ai pas besoin de cinquante informations pour trouver un plombier, mais celui-ci, il a une tête de voyou !* ». L'équipe a finalement **simplifié les profils** et mis les **tarifs moyens** en avant. Le remplacement des photos des professionnels par des **visuels stylisés** aura largement **simplifié leur process** d'inscription.

L'équipe de conception a par ailleurs **simplifié les modes de navigation** et **réduit le nombre de fonctionnalités** proposées d'après les remarques de Jeanne et des autres testeurs.

L'équipe était tellement familière de ce type d'interfaces qu'il lui **aura fallu les interventions de candides** pour l'aider à **revenir à l'essentiel** et proposer de **nouveaux modes d'interactions** différents de ses modèles de départ.

### Méthode

En pratique :

- Organisez des **ateliers**, travaillez en **groupe**,
- Privilégiez des participants avec des **expériences différentes**,
- Suscitez les **débats** et l'expression de points de vue **contradictoire**,
- Invitez des « **candides** » dans vos réflexions.

### 3. Privilégiez le hasard au process

Le **hasard**, c'est une arme supplémentaire dans votre **démarche créative**. Une illumination peut surgir à tout instant, en toute circonstance. Soyez attentifs aux **imprévus**, aux **perturbations** dans votre environnement.

Dans votre processus créatif, **ne cherchez pas à éliminer les erreurs** ou les malfaçons. Au contraire, face à une **anomalie**, demandez-vous **comment vous pourriez l'exploiter**. Il sera plus efficace pour générer des idées nouvelles de **tâtonner, d'explorer**, plutôt que de chercher à reproduire avec rigueur une méthode stricte. De même, si une idée ne s'avère pas satisfaisante, une infime portion de celle-ci peut être le germe d'un nouveau projet.

Un processus clair vous sera d'une aide précieuse pour **cadrer votre démarche générale**, mais au sein de ce processus, aménagez des zones dans lesquelles vous ne fermerez pas la porte aux imprévus.

#### Exemple

**Stewart Butterfield** est un entrepreneur canadien. Mais il est avant tout un « *sérendipiteur* » en série. Amateur de jeu vidéo, il fonde la société *Ludicorp* afin de produire le jeu *Game Neverending*. Ce titre ne marquera pas les annales du jeu vidéo. En revanche, une fonctionnalité marginale développée pour ce jeu donnera naissance au **site de partage de photos Flickr**. D'un projet ludique qui s'avérera être un échec, Butterfield parvient à faire émerger un service de référence que Yahoo ! rachètera 25 millions de dollars.

Nouvelle tentative de gamer : la production du jeu vidéo *Glitch*. Encore un échec, puisque le jeu sera rapidement enterré par manque de joueurs. Mais, en développant le système d'échanges mis en place au sein du jeu, Butterfield développera ensuite **la messagerie Slack**.

Glitch, lui, sera relancé par des fans après la diffusion d'une partie du code source et des créations sous licence libre.

Si Butterfield a un talent, c'est celui de transformer des échecs en réussite, même si le chemin emprunté n'est pas celui imaginé au départ.

#### Méthode

En pratique :

- **Ne cherchez pas à bannir les anomalies** et les erreurs,
- Essayez de **tirer parti des imprévus**,
- Expérimentez, **essayez de nouvelles façons** de faire si elles se présentent à vous,
- Utilisez un **cadre** plus rigide pour maîtriser la **démarche générale**.

### 4. Trouvez un lieu adapté à la créativité

Si vous cherchez à mettre en pratique les conseils précédents, donnez-vous toutes les chances en **investissant un lieu plus propice à la créativité** qu'une salle de réunion neutre et froide. On l'a vu, notre esprit a besoin d'éléments sur lesquels « *rebondir* » ; ce ne sera pas facile avec des vitres et des murs blancs.

Commencez par **changer de cadre** : il sera important que vos sessions de créativité **se démarquent de votre routine** quotidienne. Décorez les murs, utilisez des photos, des visuels issus de magazines, des œuvres d'art, etc. Ne cherchez pas l'harmonie et l'élégance épurée, mais privilégiez **l'abondance** et la **variété**. En laissant vagabonder votre regard, perdu dans vos pensées, vous pourriez bien remarquer un détail qui sera le catalyseur de votre plus grande idée. Pour décupler le pouvoir de votre espace créatif, n'hésitez pas à changer régulièrement cette décoration. Et comme les expériences diverses seront toujours riches, ne limitez pas cette mission de décoration aux seuls créatifs : tous les métiers seront invités à apporter leur propre touche à la décoration.

Dans votre espace, **autorisez l'expression créative** : oubliez les PowerPoint. Mettez à disposition des surfaces de libre expression, des tableaux (blanc ou noir) au mur, des gadgets, des briques de construction, des feuilles et des crayons de couleur, etc. On doit pouvoir penser différemment, parfois en faisant autre chose. Peut-être le faites-vous déjà lorsque vous griffonnez sur votre feuille pendant une réunion.

Considérer ce lieu comme un **laboratoire**. Au sens strict. C'est-à-dire un endroit où toutes les **expériences** seront les bienvenues. Entre ces murs, toutes les propositions, toutes les tentatives seront autorisées. Elles peuvent évidemment ne pas être couronnées de succès. Chaque expérience marquera plus ou moins l'espace. Il y a quelques années, en agence de communication, nous avons laissé accrochées au mur des propositions créatives abandonnées. Alors que nous étions en train de chercher des idées pour un autre client, ces pistes pourtant écartées ont servi de base à notre nouvelle stratégie.

### Exemple

C'est le physicien **Neil Gershenfeld**, professeur au MIT, qui proposa le premier le principe du « *fab lab* », littéralement, « *fabrication laboratory* ». **Plus d'une centaine de grandes entreprises** ont depuis repris le concept et proposent des fab labs en leur sein. Ces lieux offrent la possibilité à tous **d'expérimenter et de concrétiser** leurs idées qu'ils en aient les compétences par leur formation ou qu'ils soient strictement autodidactes. Le lieu en lui-même se veut générateur de créativité et d'innovation.

Le fabricant automobile **Renault** a créé la communauté « **Renault creative people** », constituée de membres des services R&D du groupe, de consultants extérieurs, et surtout ouverte à tous les collaborateurs du groupe. Cette communauté s'appuie sur un lieu dédié à Guyancourt : le lieu est équipé de quantité d'outils créatifs comme des briques Lego, d'imprimantes 3D, de découpeuses laser, etc. Le principe : donner l'occasion de pouvoir confronter des idées à la réalité.

D'une salle de 60 m<sup>2</sup> à un vaste espace de plus de 200 m<sup>2</sup>, le lieu sert aujourd'hui de **laboratoire expérimental**, évidemment, mais également de point de rencontre pour **faire émerger de nouvelles idées**, parfois même lors de sessions de créativité avec les clients de la marque.

### Méthode

En pratique :

- Trouvez un **lieu propice** à la créativité,
- Véritable **laboratoire**, il doit permettre toutes les **expérimentations**,
- Le **matériel** mis à disposition doit permettre des **formes d'expressions alternatives**,
- Ce lieu doit **changer régulièrement** et être **ouvert à tous**.

Bien entendu, il ne vous sera pas toujours possible de créer votre propre laboratoire créatif dans votre entreprise. À minima, lorsque vous avez besoin de créer, trouvez et investissez un **nouveau lieu**, différent de votre espace de travail habituel : un café tranquille, un parc, votre appartement ou celui d'un ami, etc. Ou même une salle de réunion que vous pourrez décorer et agencer le temps nécessaire. Pour l'expression, investissez dans quelques feuilles de tableau électrostatique qui se collent partout, conservez une boîte de feutres et quelques post-it de couleurs sous la main. Vous trouverez aussi dans le commerce des kits de créativité vous proposant des visuels, des éléments de construction, etc.

Peu importe le moyen : pour être créatif, introduisez des ruptures dans votre quotidien, n'ayez pas peur d'expérimenter des choses qui vous paraissent insensées sur le moment. Et autorisez-vous de temps en temps à ne pas être « *productif* ».

## Exercice : Quiz

[solution n°2 p.17]

### Question 1

Dans le **modèle de Wallas**, quelle est la **phase** durant laquelle on laisse **décanter** le problème dans notre esprit ?

- ☐ La respiration
- ☐ Le repos
- ☐ L'incubation
- ☐ L'illumination
- ☐ L'idéation

#### Question 2

Lesquelles de ces **recommandations** seront susceptibles de **favoriser la créativité** ?

- ☐ Partir d'éléments que l'on connaît bien et chercher à les modifier
- ☐ Impliquer des collègues pour chercher des points de vue contradictoires
- ☐ Éliminer les incertitudes pour préserver un bon environnement créatif

#### Question 3

Quel sera le **meilleur environnement** pour stimuler votre **créativité** ?

- ☐ Un vaste laboratoire aux murs blancs et dégagés, si possible bien lisses, où vous pourrez coller vos post-it.
- ☐ Un lieu à la déco chargée où tous les métiers ont pu laisser leur touche dans la plus grande anarchie.
- ☐ Une salle dédiée où la décoration aura été laissée aux soins des esprits les plus créatifs comme les designers graphiques par exemple.

## V. Essentiel

La créativité, c'est parvenir à la production de **quelque chose d'inédit** ou trouver **des solutions originales à un problème grâce à l'imagination**. La créativité se rencontre dans **tous les domaines**. Mais pour être créatif, il faudra **lever les freins au changement** et adopter une **posture positive** et ouverte à **l'expérimentation**. Il faut accepter de **prendre des risques** et appréhender de nouvelles façons de faire les choses, sans être paralysé par la peur de l'échec.

La créativité est un **préalable à l'innovation**. Elle permet de **construire des ponts entre les idées**, de **faire des connexions** nouvelles entre les choses.

Le **processus créatif** a été décrit par de nombreux auteurs, mais les modèles de **Wallas** et d'**Osborn** ont servi de socle à de nombreuses techniques de créativité. Les deux mettent en évidence le bénéfice à **laisser mûrir les idées**.

La créativité nécessite des **conditions favorables** pour émerger, et notamment **partir d'éléments connus** ou maîtrisés, introduire de la **contradiction**, tirer profit du **hasard** et, si possible, investir un **lieu propice** aux rebonds d'idées.

## VI. Auto-évaluation

### Exercice 1 : Ordonnancement

[solution n°3 p.18]

Dans les années 40, Osborn développe le modèle de Wallas et propose de décrire le processus créatif en 7 phases.

Pouvez-vous remettre ces étapes dans le bon ordre ?

1. L'idéation
2. L'analyse
3. La vérification
4. L'incubation
5. La synthèse
6. La préparation
7. L'orientation

Réponse : \_\_\_\_\_

### Exercice 2 : Catégorisation

[solution n°4 p.19]

Associez les bonnes actions suivantes aux recommandations pour favoriser la créativité.

Provoquer du débat

Inviter des candides dans les discussions

Imiter les idées des autres

Mettre des feutres et des Legos à disposition

Changer la décoration souvent

Essayer de nouvelles méthodes

Chercher à améliorer des idées existantes

Ne pas empêcher les erreurs

Faire un inventaire des informations disponibles

Profiter des imprévus

Organiser des ateliers en groupe

Sélectionner des profils différents

Ne pas partir de rien	Favoriser les échanges	Privilégier le hasard	Utiliser un lieu adapté

### Exercice 3 : Quiz

[solution n°5 p.19]

#### Question 1

Les définitions de la créativité sont nombreuses. Parmi les propositions suivantes, lesquelles pourraient constituer une **définition de la créativité** (plusieurs réponses possibles) ?

- ☐ La capacité d'inventer, d'imaginer, un pouvoir créateur.
- ☐ La capacité d'un individu à animer un atelier avec des participants aux profils différents.
- ☐ La capacité d'un individu à découvrir une solution à un problème donné.

## Question 2

Quel est la **relation** entre **innovation** et **créativité** ?

- ☐ La créativité conduit toujours à une innovation permettant d'éviter le déclin d'un produit.
- ☐ À cause de la concurrence importante sur les marchés, l'innovation génère de la créativité chez les concurrents.
- ☐ La créativité est nécessaire pour produire des idées qui conduiront à une ou plusieurs inventions ; certaines de ces inventions pourront se transformer en innovation.

## Question 3

Parmi les propositions ci-dessous, **identifiez les facteurs** qui peuvent **influencer positivement** la créativité. (Plusieurs réponses possibles)

- ☐ La motivation à atteindre un objectif
- ☐ Avoir suffisamment de temps après une collecte d'informations
- ☐ La régularité des séances de réflexion
- ☐ Une attitude et des émotions positives

**Solutions des exercices**






**Exercice p. 7 Solution n°1****Question 1**

Parmi les propositions ci-dessous, lesquelles sont des **éléments caractéristiques** de la **créativité** ?


- ☒ La capacité à inventer quelque chose de nouveau, grâce à l'imagination
- ☒ La capacité à trouver des solutions originales à un problème
- ☒ Le fait de savoir profiter du hasard pour aboutir à quelque chose de nouveau

 Ces 3 propositions sont exactes. Faire preuve de créativité, c'est parvenir à produire quelque chose d'original, d'inédit, qui n'existait pas ou n'était pas connu auparavant. La créativité peut s'exprimer dans tous les domaines.

**Question 2**

Parmi les affirmations sur la **créativité** ci-dessous, lesquelles sont **exactes** ?


- ☒ Pour stimuler la créativité, il faut accepter d'essayer des techniques nouvelles
- ☐ Un créatif n'accepte jamais l'échec
- ☒ Établir des connexions entre des éléments différents, c'est faire preuve de créativité

 Les **techniques nouvelles**, tout comme s'emparer de nouvelles méthodes, adopter de nouveaux points de vue sont de **très bons leviers pour stimuler la créativité**. De même, essayer de **créer des ponts** entre des notions apparemment différentes est un terrain fertile de créativité. Ces 2 affirmations sont donc **exactes**. En revanche, un créatif ne peut pas refuser l'échec, puisqu'essayer ou proposer des solutions nouvelles, par définition, c'est accepter le risque d'échouer.

**Question 3**

Pourquoi la **créativité** est-elle devenue une **faculté appréciée** dans notre société ?

- ☒ Parce que la créativité est un préalable indispensable à l'innovation, et que l'innovation est nécessaire dans un environnement compétitif
- ☐ Parce qu'il est valorisant d'être créatif, dans tous les métiers. Sans créativité, on ne peut pas s'intégrer dans une équipe
- ☐ Parce que toutes les entreprises fonctionnent aujourd'hui en mode agile et qu'on ne peut pas faire de l'agile sans être créatif

 L'évolution de la société a rendu **l'innovation indispensable** pour conquérir de nouveaux marchés ou résister face à une concurrence féroce. Même si la créativité ne garantit en rien l'innovation, **l'innovation ne pourra pas naître sans créativité**. Pour innover, il faut savoir être créatif.

**Exercice p. 12 Solution n°2****Question 1**

Dans le **modèle de Wallas**, quelle est la **phase** durant laquelle on laisse **décanter** le problème dans notre esprit ?

- ☐ La respiration
- ☐ Le repos
- ☒ L'incubation

- ☐ L'illumination
- ☐ L'idéation
- ☒ La phase d'incubation est essentielle pour laisser le temps à notre esprit d'appréhender le problème ou la question creusée. C'est à la suite de cette phase d'incubation que pourra surgir l'idée nouvelle lors de l'illumination.

### Question 2

Lesquelles de ces **recommandations** seront susceptibles de **favoriser la créativité** ?

- ☒ Partir d'éléments que l'on connaît bien et chercher à les modifier
- ☒ Impliquer des collègues pour chercher des points de vue contradictoires
- ☐ Éliminer les incertitudes pour préserver un bon environnement créatif
- ☒ Partir de rien n'est jamais une bonne idée et une page blanche pourrait même vous inhiber. Il est important de **partir d'éléments connus** que vous chercherez à modifier. De même, les **points de vue contradictoires** seront de bons moyens de générer des rebonds et souvent de stimuler l'émergence de nouvelles idées. Comme le **rebond** sur des éléments imprévus facilite la créativité, il sera essentiel de ne pas bannir les incertitudes et le hasard, mais au contraire de le **favoriser**.

### Question 3

Quel sera le **meilleur environnement** pour stimuler votre **créativité** ?

- ☐ Un vaste laboratoire aux murs blancs et dégagés, si possible bien lisses, où vous pourrez coller vos post-it.
- ☒ Un lieu à la déco chargée où tous les métiers ont pu laisser leur touche dans la plus grande anarchie.
- ☐ Une salle dédiée où la décoration aura été laissée aux soins des esprits les plus créatifs comme les designers graphiques par exemple.
- ☒ L'essentiel pour une session de créativité sera de **changer de cadre** pour **rompre avec les habitudes**. C'est **l'abondance et la variété** qui apportera de la richesse à ce lieu et vous permettra de titiller votre créativité. Une **décoration chargée**, effectuée par **l'ensemble des équipes**, quelles que soient leurs spécialités, sera plus efficace que de grands murs blancs. De plus, les reliefs d'expériences antérieures pourront être autant **d'éléments d'inspiration**.

### Exercice p. 13 Solution n°3

Dans les années 40, Osborn développe le modèle de Wallas et propose de décrire le processus créatif en 7 phases.

Pouvez-vous remettre ces étapes dans le bon ordre ?

L'orientation

La préparation

L'analyse

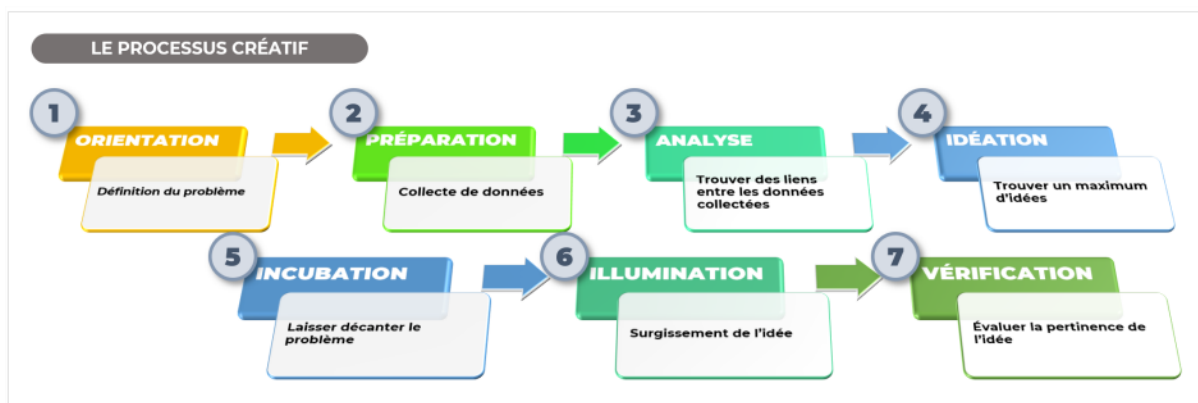
L'idéation

L'incubation

La synthèse

La vérification

- ☒ Osborn a remplacé la préparation de Wallas par les quatre étapes d'orientation, de préparation, d'analyse et d'idéation.



### Exercice p. 14 Solution n°4

Associez les bonnes actions suivantes aux recommandations pour favoriser la créativité.

Ne pas partir de rien	Favoriser les échanges	Privilégier le hasard	Utiliser un lieu adapté
Faire un inventaire des informations disponibles	Organiser des ateliers en groupe	Profiter des imprévus	Mettre des feutres et des Legos à disposition
Chercher à améliorer des idées existantes	Inviter des candides dans les discussions	Essayer de nouvelles méthodes	Changer la décoration souvent
Imiter les idées des autres	Sélectionner des profils différents	Ne pas empêcher les erreurs	
	Provoquer du débat		

### Exercice p. 14 Solution n°5

#### Question 1

Les définitions de la créativité sont nombreuses. Parmi les propositions suivantes, lesquelles pourraient constituer une **définition de la créativité** (plusieurs réponses possibles) ?

- ☒ La capacité d'inventer, d'imaginer, un pouvoir créateur.
- ☐ La capacité d'un individu à animer un atelier avec des participants aux profils différents.
- ☒ La capacité d'un individu à découvrir une solution à un problème donné.



La **définition** de la créativité pour le dictionnaire **Larousse** est « *Capacité, faculté d'invention, d'imagination ; pouvoir créateur* ». Dans le **Trésor de la Langue Française**, on lit : « *La capacité, le pouvoir qu'a un individu de créer, c'est-à-dire d'imaginer et de réaliser quelque chose de nouveau, et en particulier, en socio-psychologie (...) capacité de découvrir une solution nouvelle, originale, à un problème donné* ». **Savoir animer un atelier** est une compétence qui **n'a pas nécessairement de lien** avec la créativité.

#### Question 2

Quel est la **relation** entre **innovation** et **créativité** ?

- ☐ La créativité conduit toujours à une innovation permettant d'éviter le déclin d'un produit.
- ☐ À cause de la concurrence importante sur les marchés, l'innovation génère de la créativité chez les concurrents.
- ☒ La créativité est nécessaire pour produire des idées qui conduiront à une ou plusieurs inventions ; certaines de ces inventions pourront se transformer en innovation.
- ☒ La créativité permet de **produire des idées**. Certaines d'entre elles **pourront conduire à des inventions** qui mèneront **parfois** à de grandes innovations. Pour faire court, sans créativité, pas d'innovation : **la créativité est le terreau de l'innovation. Pas l'inverse**. On notera aussi que la créativité seule **n'est pas suffisante** pour s'assurer de produire de vraies innovations, et elle n'empêchera pas le déclin d'un produit.

### Question 3

Parmi les propositions ci-dessous, **identifiez les facteurs** qui peuvent **influencer positivement** la créativité. (Plusieurs réponses possibles)

- ☒ La motivation à atteindre un objectif
- ☒ Avoir suffisamment de temps après une collecte d'informations
- ☐ La régularité des séances de réflexion
- ☒ Une attitude et des émotions positives

☒ C'est la chercheuse neurologue **Emmanuelle Volle** qui **présente les facteurs pouvant influencer** notre créativité. Elle cite notamment la **motivation à atteindre un objectif**, le fait de ressentir des **émotions positives** et la possibilité de **laisser le temps nécessaire à la décantation** après une phase de recherche. Des séances de réflexion régulières, **comme n'importe quelle routine** d'ailleurs, ne sont **pas propices** à la créativité.