

**POUR EN
SAVOIR
PLUS**

LA FORMATION CONTINUE

Des individus créatifs pour une équipe innovante Comment utiliser sa créativité pour innover? (VERSION D'UNE HEURE)

Traduction et adaptation par Dr François Bernard Malo (GRH/UT1)
(Université Laval et IcareRH)



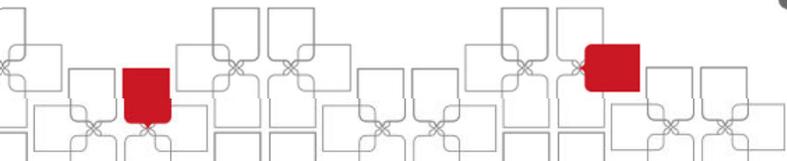
**UNIVERSITÉ
LAVAL**

Direction générale
de la formation continue

Droits d'auteur

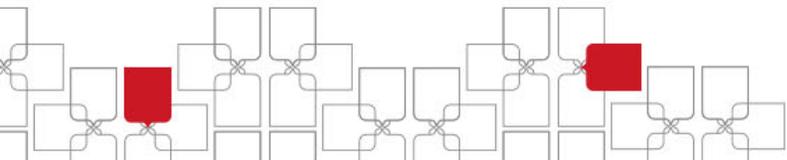
Ce document est protégé par la Loi sur les droits d'auteurs.

Toute utilisation autre qu'à des fins personnelles (incluant la distribution à d'autres individus) est strictement interdite. Les contrevenants seront systématiquement poursuivis devant les tribunaux.



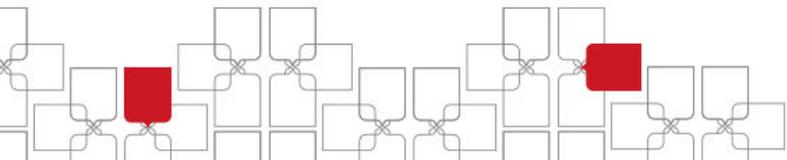
Plan de la présentation

- Quelques prolégomènes
- Qu'est-ce qu'une équipe de travail?
- Qu'est-ce que la créativité (et l'innovation)?
- Règles de base pour diverger et règles de base pour converger
- *FourSight* et le CPSP (buts, caractéristiques et utilités)
- Les préférences de base
- Les combinaisons de préférence
- *FourSight*, les équipes de travail et la créativité
- Préférences et techniques de créativité associées au CPSP



Prolégomènes

- À notre époque nous avons tous à travailler en équipe et à utiliser notre créativité pour résoudre des problèmes de plus en plus complexes et pour lesquels il n'existe pas de solution connue
- Nous nous distinguons des autres par nos préférences et nos compétences, notamment à l'égard de la résolution de problèmes et l'utilisation de notre créativité
- Connaître ses préférences nous aide à nous développer et à améliorer notre créativité
- Connaître les préférences des autres nous aide à mieux les comprendre et à les accepter
- Connaître les préférences de chacun aide à mieux travailler en équipe
- La clé du succès, dans un système complexe, consiste à faire travailler ensemble des gens aux préférences/compétences complémentaires



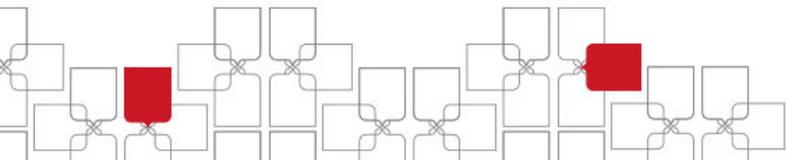
Qu'est-ce qu'une équipe de travail?

Groupe de personnes *interagissant* afin d'accomplir un but commun

-Alaoui, Laferrière & Meloche, 1996

ÉLÉMENTS LIÉS

- Les gens sont tous différents (conflits potentiels)
- Processus composé de tâches distinctes mais interreliées
- Besoin de collaboration entre les membres
- Besoin de compréhension mutuelle/respect des différences



Les responsabilités des membres d'une équipe dans un processus créatif de résolution de problèmes complexes

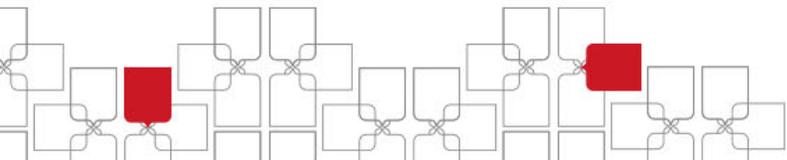
1- Président/Animateur/Facilitateur (1)

2- Secrétaire (1)

3- Gardien du temps (1)

4- Idéateur (2 à 4)

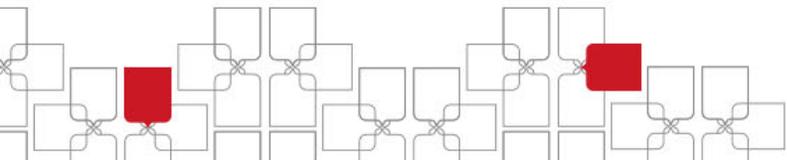
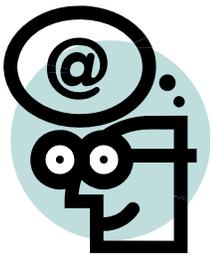
Total minimum: 5 à 7 membres (idéalement un nombre impair d'au plus 13 personnes)



Qu'est-ce que la créativité?

« La créativité est la capacité d'un individu ou d'une équipe à produire des idées nouvelles (originales - différentes de ce qui a déjà été fait) et appropriées aux problèmes et aux occasions qui se présentent »

-Amabile (2002)



La mesure de la créativité

(Baccus et Romain 1992)



1. Fluidité :

Quantité de réponses données à l'intérieur du temps alloué

2. Originalité :

Rareté des réponses données par rapport à la moyenne des gens (contraire du conformisme)

3. Flexibilité :

Variété des réponses et des domaines d'intérêts

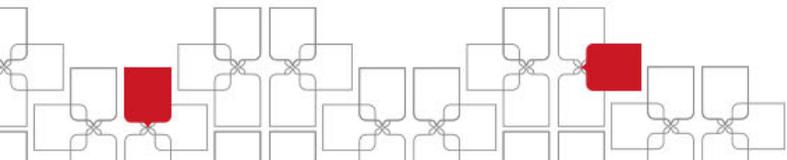
4. Complexité :

Multiplicité des détails et profondeur de la réflexion (qui reste tout de même cohérente)

5. Pertinence :

Solution au problème posé

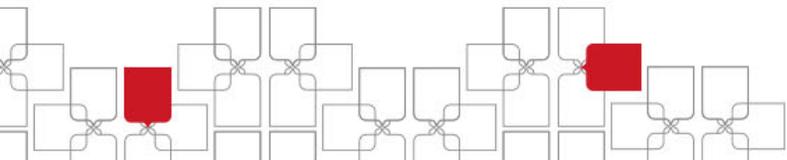
*****Une personne créative fait montre de fluidité, d'originalité, de flexibilité, de complexité et de pertinence dans ses raisonnements*****



Règles de base pour diverger

(Miller, Vehar & Firestien, 2001)

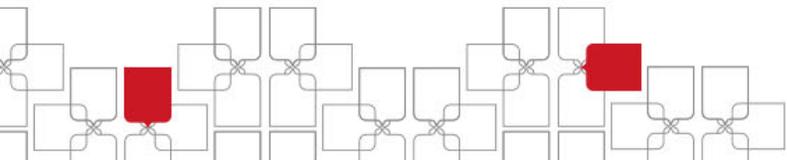
- Retardez le moment du jugement
- Mettez sur la quantité (vs la qualité)
- Cherchez des idées folles et originales
- Combinez les idées et construisez sur celles émises par les autres



Règles de base pour converger

(Brown, 2019)

- Restez positifs/optimistes/constructifs;
- Évaluez objectivement les idées à l'aide des orientations/critères/objectifs fixés au préalable;
- Améliorez vos idées (plutôt que de les jeter);
- Prenez en compte la nouveauté/originalité!



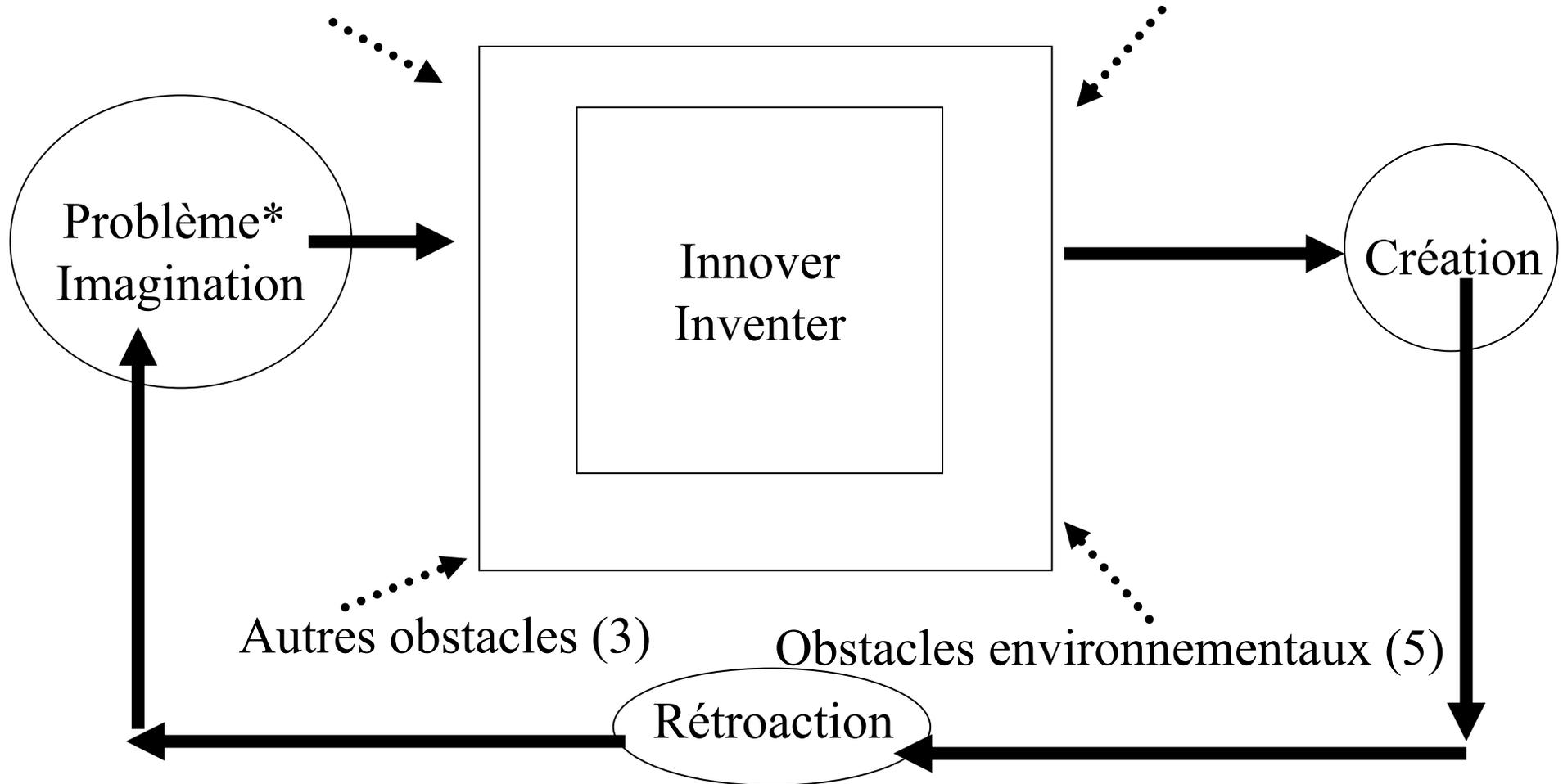
Et l'innovation?

Le processus de la pensée créative

(Figure inspirée de Boisvert, Cossette et Poisson (1995))

Obstacles organisationnels (4)

Obstacles personnels (21)



*La créativité est généralement utilisée pour résoudre des problèmes complexes



Qu'est-ce qu'un problème complexe?

- Problème pour lequel il n'existe aucune solution connue/reconnue

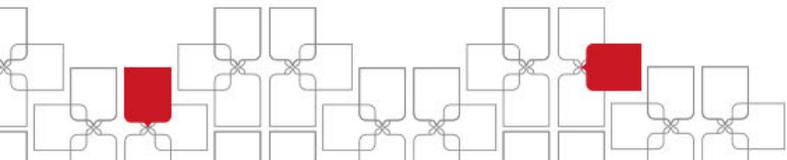
Ex: Comment doubler la productivité de nos employés du centre d'appel?

Ex: Comment améliorer la capacité de notre organisation à attirer une main-d'œuvre performante?

- Problème pour lequel les solutions connues/reconnues sont insatisfaisantes

Ex: Comment améliorer l'assiduité au travail des serveurs/serveuses de restaurant de la génération « Y »?

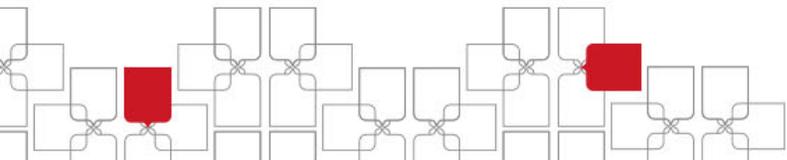
Ex: Comment améliorer la capacité de notre organisation à retenir nos meilleurs employés?



La plus grande difficulté, lorsqu'une
équipe de travail cherche à utiliser la
créativité de ses membres pour innover,
c'est...

de briser ses habitudes!

(Firestien, 2009)



















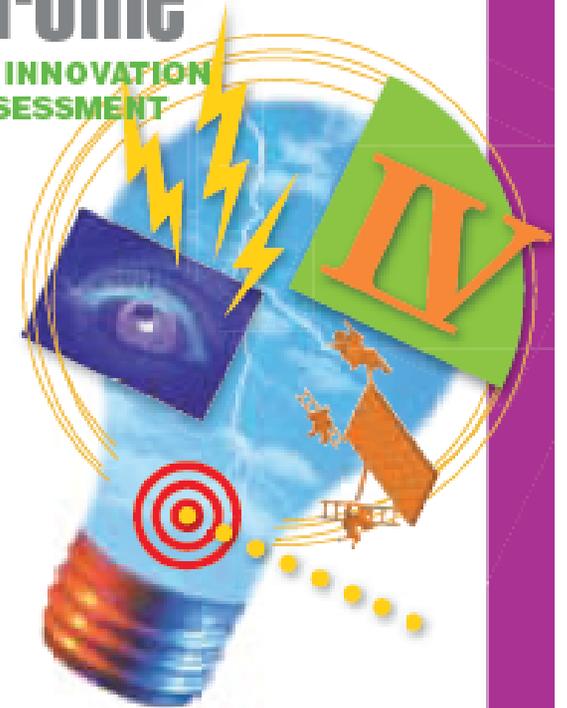


FOURSIGHT

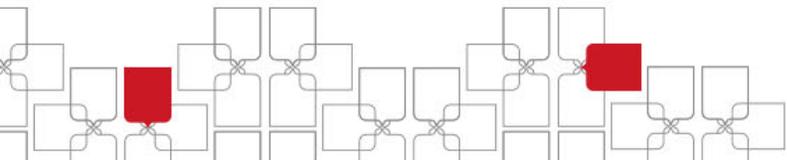
Your Thinking Profile

AN INNOVATION ASSESSMENT

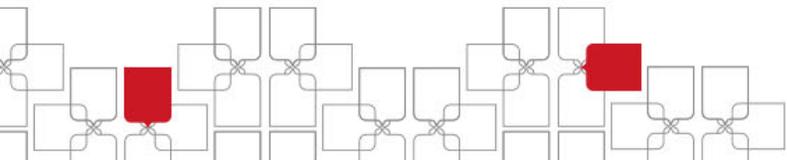
Based on theory by Gerard Puccio Ph.D.



 **FOURSIGHT**
Innovation Tools
for Independent Teams



- Fidèle (test-retest; cohérence interne)
- Valide
 - Validité de contenu (vs MBTI, KAI, Basadur CPSP etc.)
 - Validité apparente
 - Validité prédictive
- Utile

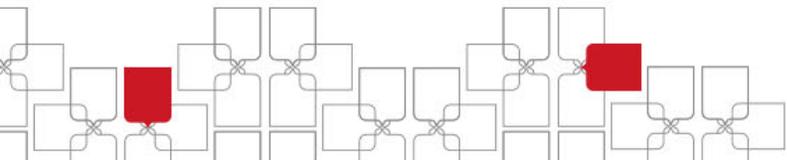


Les styles de pensée *FourSight*

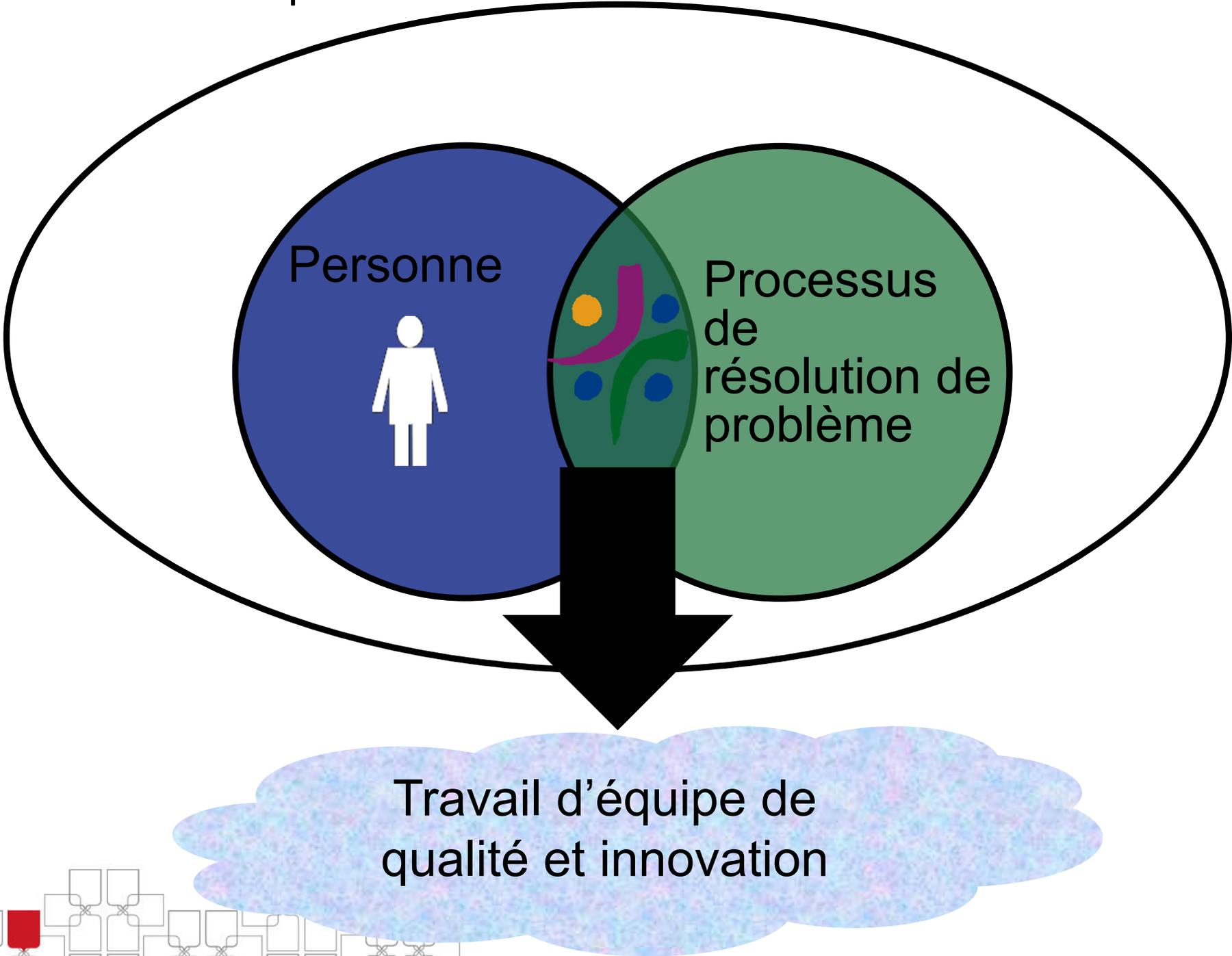
Préférences

VS

Habiletés et
compétence



Connaître ses préférences



Personne



Processus
de
résolution de
problème

Travail d'équipe de
qualité et innovation

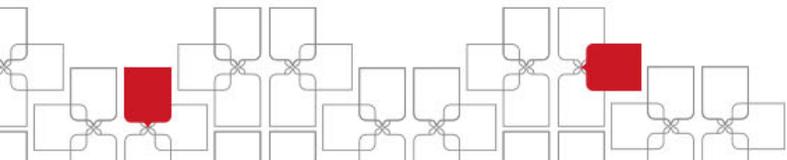
Les étapes de la résolution de problèmes complexes selon *FourSight* et le CPSP (*Creative Problem Solving Process*)

Clarifier
la situation
problématique

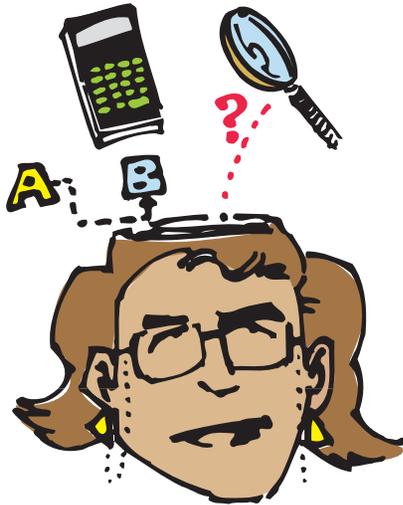
Trouver
des
idées

Développer
des
solutions

Réaliser
un plan
d'action



Les préférences *FourSight* de base



Clarificateur



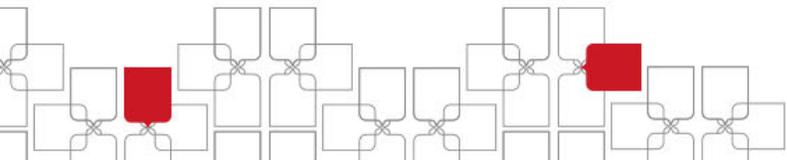
Idéateur



Développeur



Réalisateur

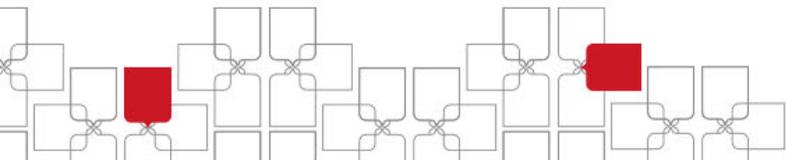


À votre avis...

Quelles sont vos préférences de base?

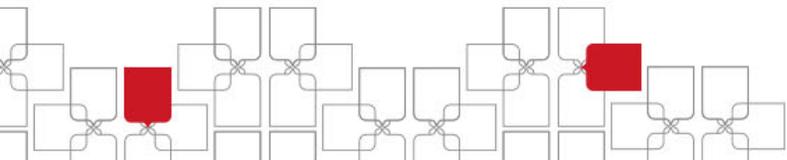
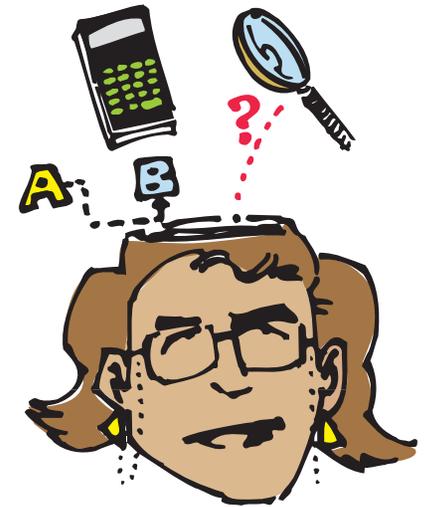
Qu'aimez-vous faire, par-dessus tout, lorsque vous êtes confrontés à une situation problématique?

Quel type *FourSight* vous correspond le plus?



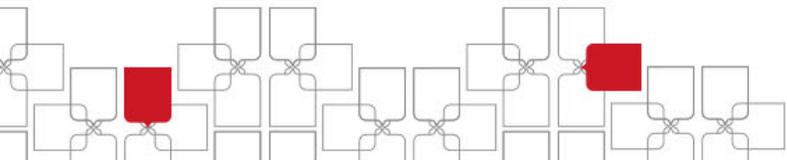
Quelles sont les caractéristiques principales d'un CLARIFICATEUR?

- Il aime prendre le temps de comprendre en profondeur les situations problématiques
- Il n'est pas pressé de chercher des solutions
- Avant d'aller plus loin il veut être convaincu de travailler sur le « bon » problème
- Il cherche constamment de nouvelles pièces d'information
- Il est soucieux des détails
- Il peut avoir tendance à trop analyser et à être paralysé par la réflexion



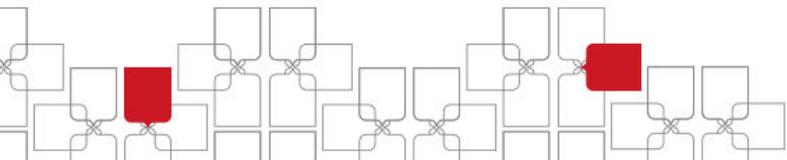
Les CLARIFICATEURS
sont souvent
reconnus pour être
des gens...

- Dotés d'une grande capacité de concentration
- Méthodiques
- Ordonnés
- Réfléchis
- Sérieux
- Organisés



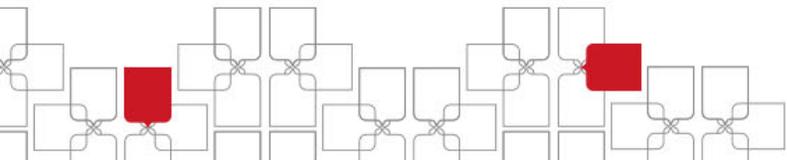
Pour bien fonctionner,
les CLARIFICATEURS
ont besoin...

- D'ordre
- De faits/De données
- De comprendre l'histoire de la situation problématique
- D'avoir accès aux informations jugées utiles
- D'avoir le droit de poser des questions



Sans le savoir
les CLARIFICATEURS
peuvent déranger
les autres en...

- Posant trop de questions
- Identifiant tous les problèmes et obstacles faisant partie de la situation problématique
- Étant trop réalistes
- Soulignant sans cesse ce qui ne va pas
- Surchargeant les autres d'informations

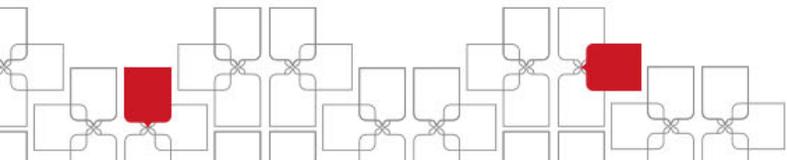


En repensant à ce que vous venez d'entendre
diriez-vous que cela vous décrit...

Très bien/Parfaitement

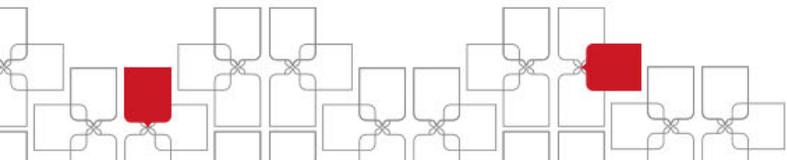
Moyennement

Un peu/Pas du tout



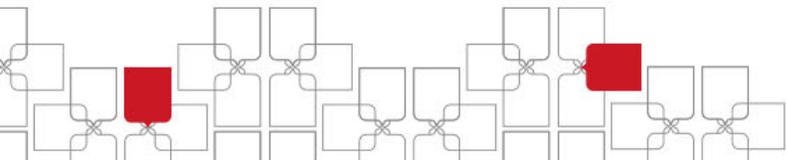
Quelles sont les caractéristiques principales d'un IDÉATEUR?

- Il aime avoir une vision globale de la situation problématique
- Il aime jouer avec les idées et les possibilités
- Il aime utiliser son imagination au maximum
- Il a tendance à adopter une approche intuitive pour résoudre les situations problématiques
- Il réfléchit en termes généraux et il peut négliger certains détails importants



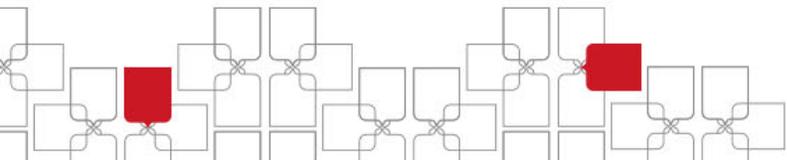
Les IDÉATEURS
sont souvent
reconnus pour être
des gens...

- Enjoués
- Imaginatifs
- Sociaux
- Adaptables
- Flexibles
- Aventureux
- Indépendants



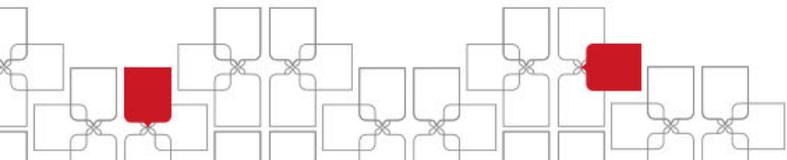
Pour bien fonctionner,
les IDÉATEURS
ont besoin...

- D'espace pour « jouer »
- De stimulation constante
- De variété et de changements
- D'avoir une idée du portrait global de la situation problématique



Sans le savoir
les IDÉATEURS
peuvent déranger
les autres en...

- Attirant l'attention sur eux-mêmes
- Suggérant des idées extrêmement originales
- Étant trop abstraits
- Étant incapables de se concentrer sur une seule idée à la fois
- Étant impatients à l'égard de ceux qui ne comprennent pas leurs idées

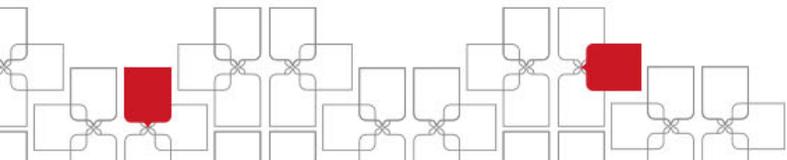


En repensant à ce que vous venez
d'entendre diriez-vous que cela vous
décrit...

Très bien/Parfaitement

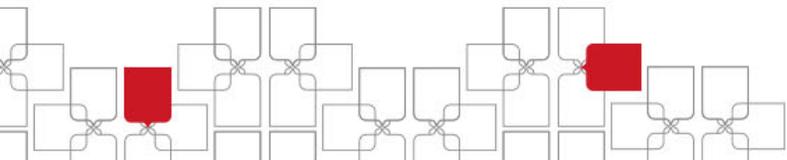
Moyennement

Un peu/Pas du tout



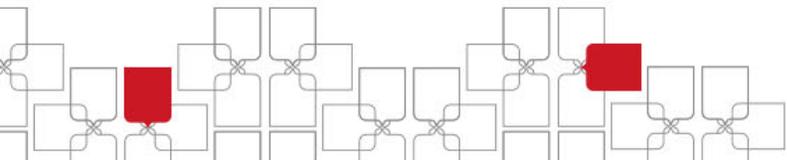
Quelles sont les caractéristiques principales d'un DÉVELOPPEUR?

- Il aime se concentrer sur des solutions pratiques
- Il aime planifier les étapes qui permettront à une idée d'être implantée
- Il aime analyser et comparer les solutions potentielles
- Il aime identifier les points forts et les points faibles des solutions potentielles
- Il peut être paralysé par l'envie de développer une solution parfaite



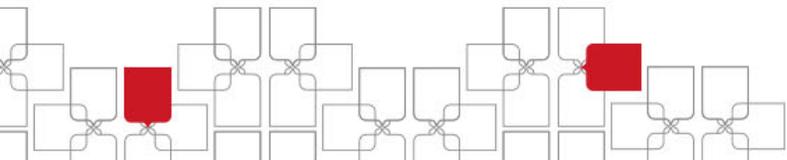
Les DÉVELOPPEURS
sont souvent
reconnus pour être
des gens...

- Réfléchis
- Prudents
- Pragmatiques
- Structurés
- Organisés



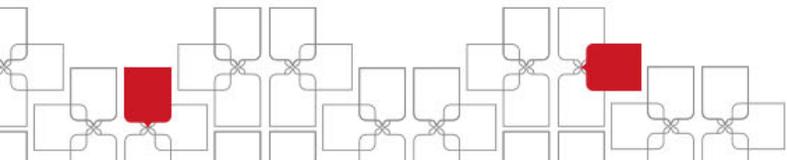
Pour bien fonctionner,
les DÉVELOPPEURS
ont besoin...

- De temps pour réfléchir aux diverses options possibles
- De temps pour évaluer les aspects positifs et négatifs des idées
- De temps pour développer leurs idées



Sans le savoir
les DÉVELOPPEURS
peuvent déranger
les autres en...

- Coupant les cheveux en quatre
- Trouvant des faiblesses dans les idées des autres
- Étant bloqués dans une approche unique
- Cherchant spontanément les bibittes

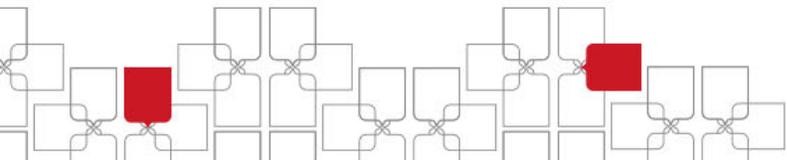


En repensant à ce que vous venez
d'entendre diriez-vous que cela vous
décrit...

Très bien/Parfaitement

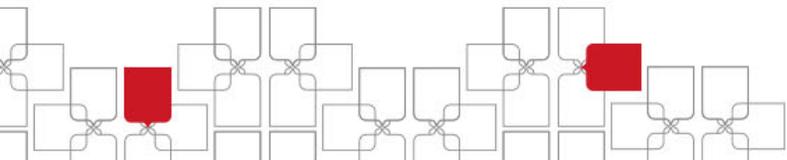
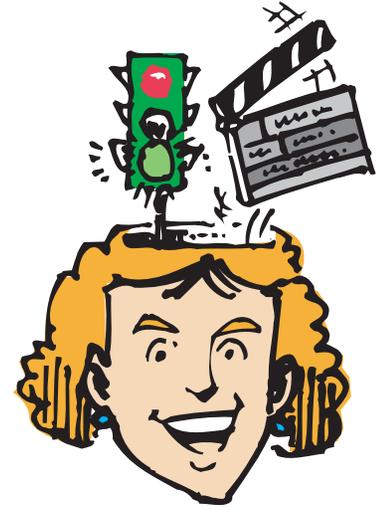
Moyennement

Un peu/Pas du tout



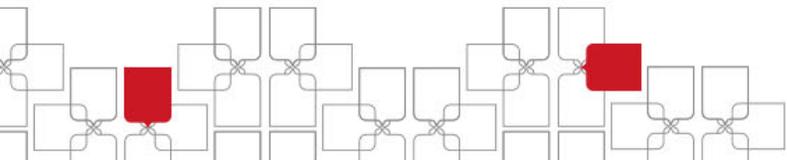
Quelles sont les caractéristiques principales d'un RÉALISATEUR?

- Il aime structurer les choses
- Il aime transformer une idée en actions concrètes
- Il aime se concentrer sur des solutions réalistes
- Il fait sienne la devise de « Nike» (“Just do it!”)
- Il peut sauter dans l'action trop rapidement



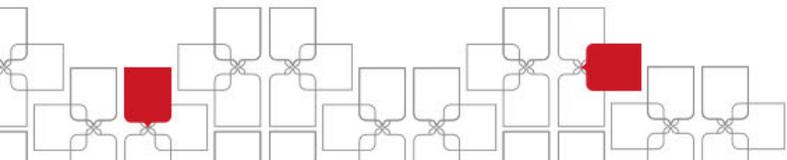
Les RÉALISATEURS
sont souvent
reconnus pour être
des gens...

- Persistants
- Déterminés
- Affirmatifs
- Orientés vers l'action



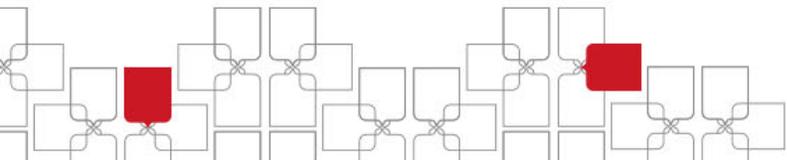
Pour bien fonctionner,
les RÉALISATEURS
ont besoin...

- De sentir que les autres bougent aussi rapidement qu'eux
- De recevoir des réponses rapides à leurs questions
- D'avoir le contrôle de la situation



Sans le savoir
les RÉALISATEURS
peuvent déranger
les autres en...

- Les forçant à agir plus tôt qu'ils ne le voudraient
- Expriment rapidement leur frustration lorsque les autres ne progressent pas à leur rythme
- Vendant de façon trop insistante leurs idées

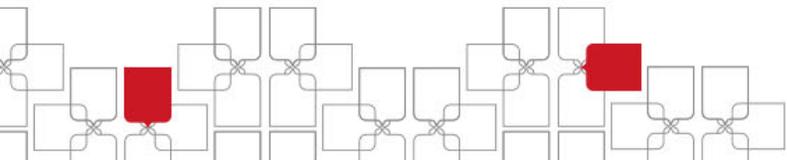


En repensant à ce que vous venez
d'entendre diriez-vous que cela vous
décrit...

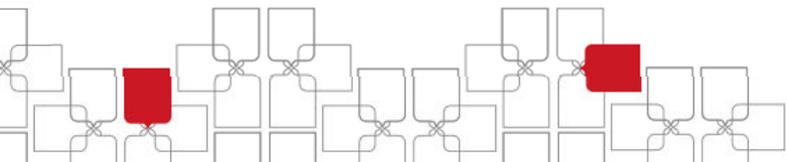
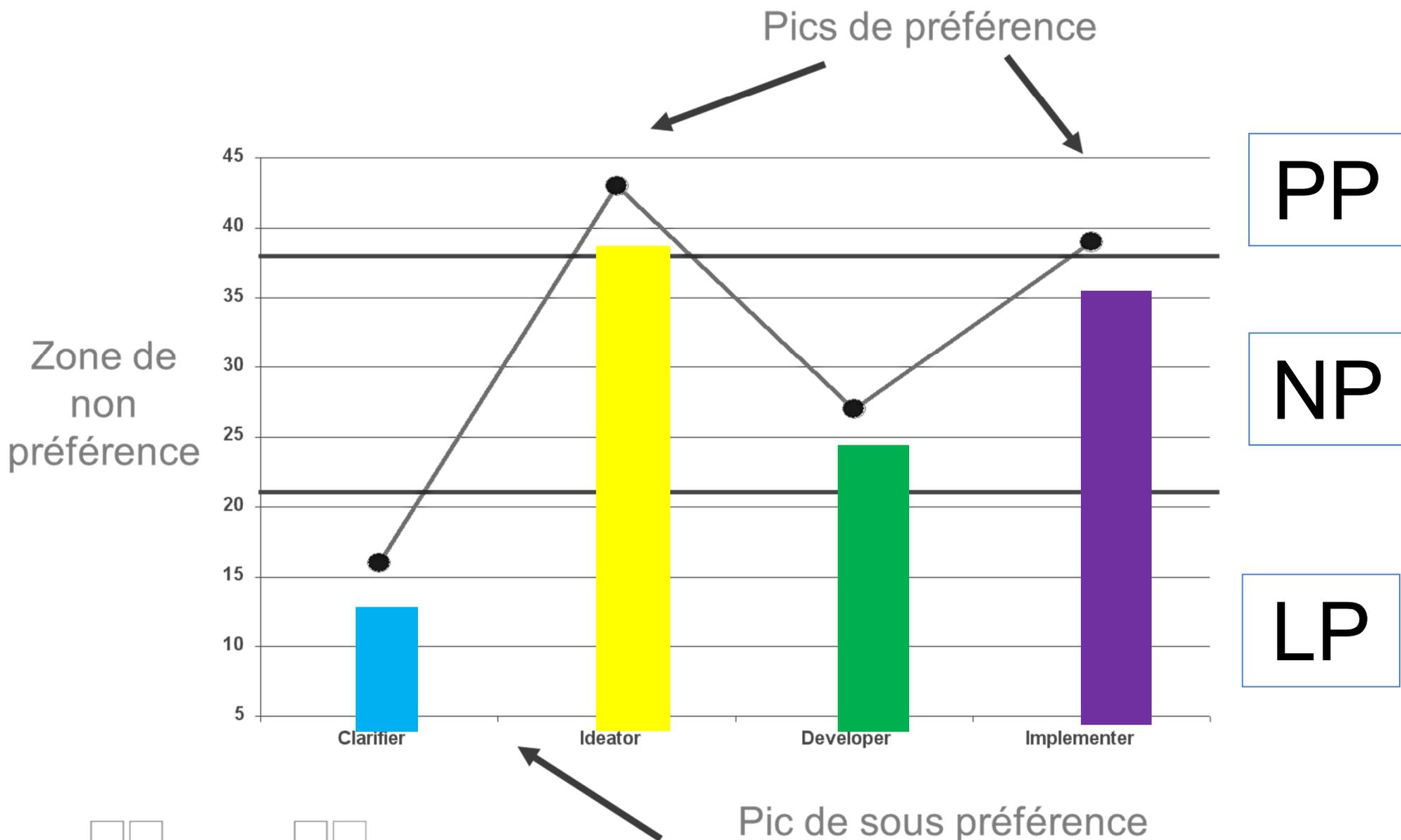
Très bien/Parfaitement

Moyennement

Un peu/Pas du tout

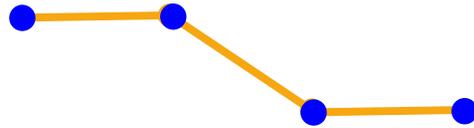


Maintenant, faites le graphique de vos préférences de base!

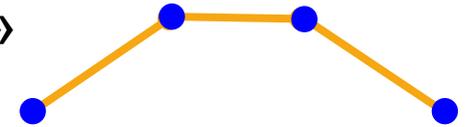


Préférences doubles

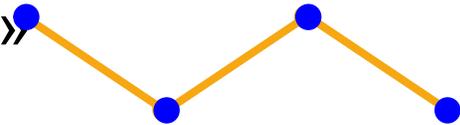
« Lève-tôt »



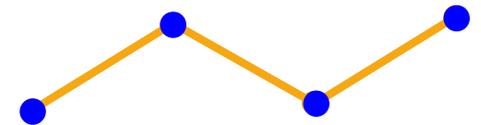
« Théoricien »



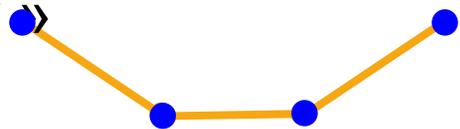
« Méthodique »



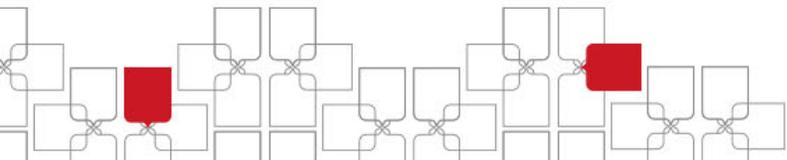
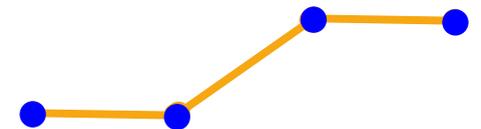
« Meneur »



« Accélérateur »

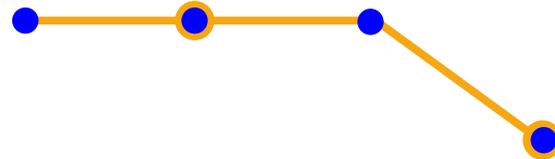


« Sprinter »

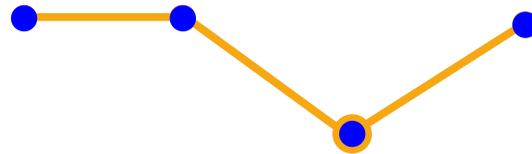


Préférences triples et quadruples

« Lièvre »



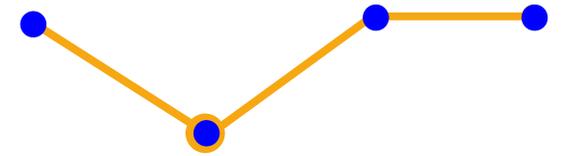
« Courtier
d'idées »



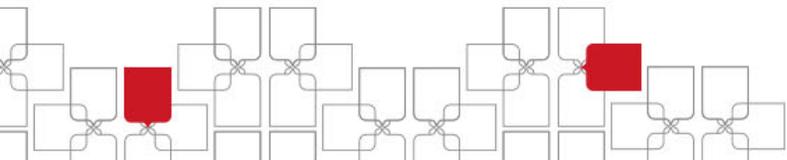
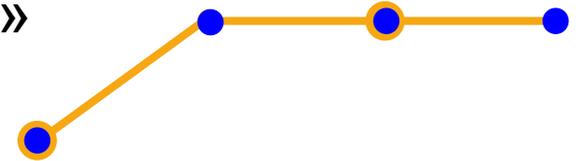
« Intégrateur »



« Réaliste »

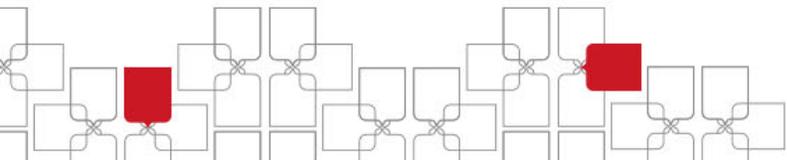


« Optimiste »



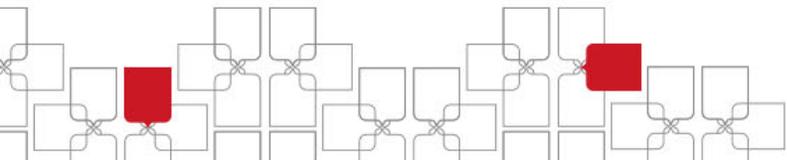
Quelles sont les caractéristiques principales d'un INTÉGRATEUR?

- Il est généralement à l'aise avec chacune des préférences identifiées précédemment
- Son niveau d'énergie est distribué de façon équivalente entre les quatre préférences
- Il est soucieux de préserver l'harmonie dans le groupe de travail
- Il aime faire les ponts entre les préférences et combler les manques identifiés
- Il peut perdre de vue ses propres préférences pour vouloir plaire aux autres



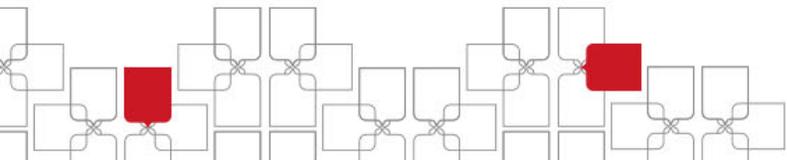
Les INTÉGRATEURS
sont souvent
reconnus pour être
des gens...

- Réguliers
- Flexibles
- Inclusifs
- Animés d'un bon esprit d'équipe
- Soucieux d'établir des rapports de force équilibrés



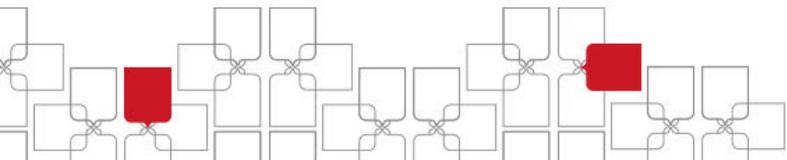
Pour bien fonctionner,
les INTÉGRATEURS
ont besoin...

- De la coopération des autres
- De la collaboration des autres
- De l'énergie des autres
- De sentir que les autres sont aussi engagés qu'eux-mêmes par la situation problématique

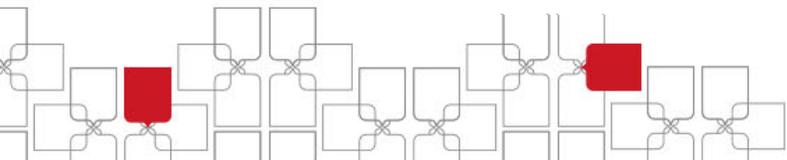
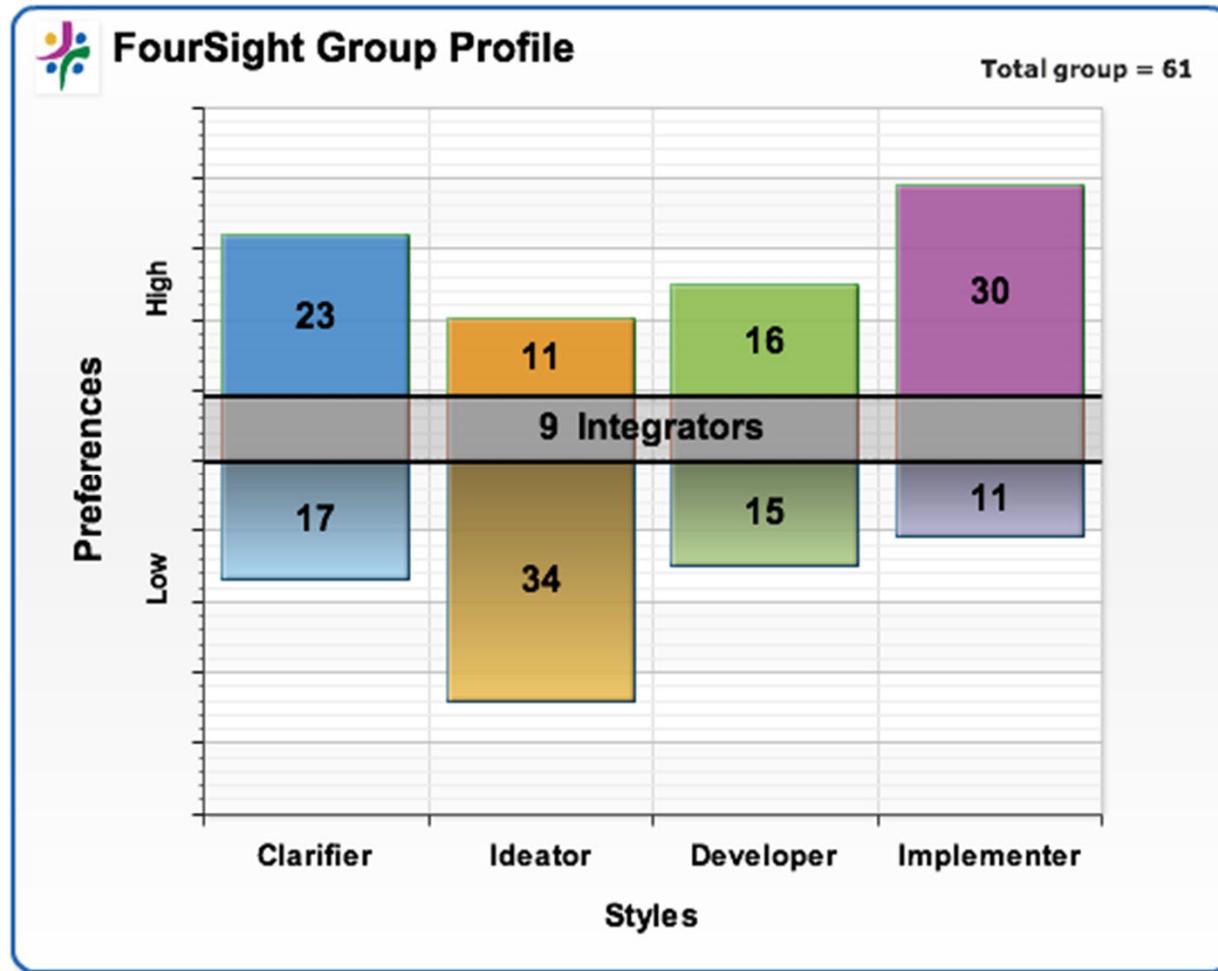


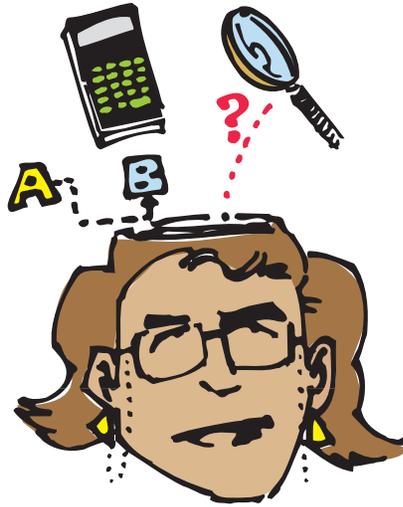
Sans le savoir
les INTÉGRATEURS
peuvent déranger
les autres en...

- Identifiant les choses qui n'ont pas été faites
- Ne partageant pas leurs propres points de vue
- Étant trop flexibles
- Devenant des gardiens de la paix au sein de leur équipe de travail



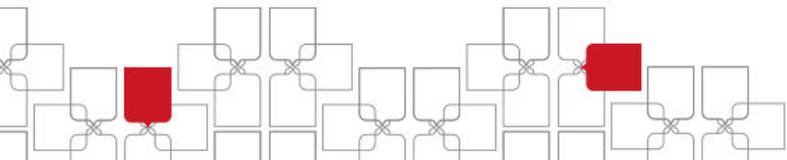
Exemple d'un profil d'équipe





Lorsque vous clarifiez
n'oubliez pas de...

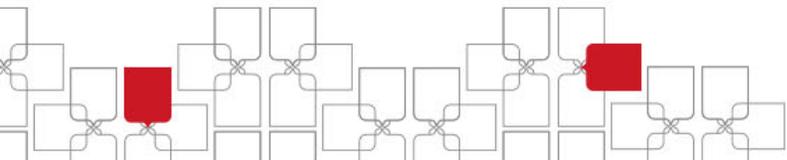
- Regarder la situation
problématique sous tous ses angles
- Comprendre l'histoire/le contexte
de la situation problématique
- Relever les informations
manquantes
- Dégager les obstacles potentiels à
la résolution de la situation
problématique
- Déterminer ce qui est pertinent



Pour vous aider à clarifier vous pouvez utiliser...

- Le Diagramme d'Ishikawa
- Le *Brainstorming* classique
- Les *statement starters* (H2, HMI/W, IWWMI/W, IWBGI etc.)
- Le Point de vue de Sirius
- L'échelle d'abstraction (*Why, Why not?*)

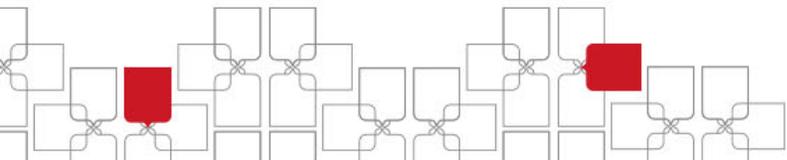
Etc.



Lorsque vous
cherchez des idées
de solution
n'oubliez pas de...



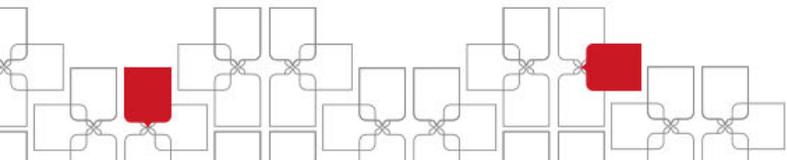
- Privilégier la quantité d'abord
- Regarder la situation problématique sous tous ses angles
- Recourir à de nombreuses techniques de créativité pour générer des idées (*Brainstorming, Association force, etc.*)
- Vous amuser!



Pour vous aider à trouver des idées vous pouvez utiliser...

- Le *Brainstorming* classique
- Le *Brainstorming* avec *Post-it*
- Le *Brainwriting*
- L'objet (image, mot...) inducteur
- La synectique
- Le concassage
- La catastrophe-stratégie
- La matrice de découverte

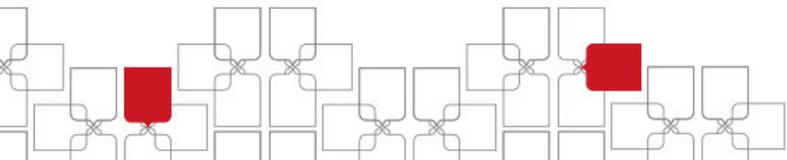
Etc.



Lorsque vous développez des solutions n'oubliez pas de...



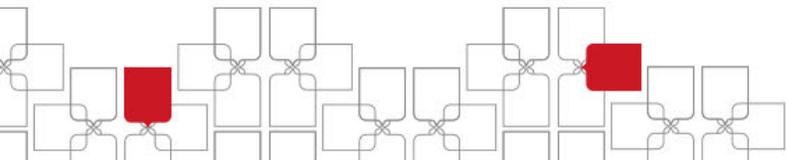
- Dire ce que vous aimez
- Partager vos préoccupations sous forme de questions constructives
- Développer des critères d'évaluation des solutions
- Chercher à peaufiner les idées plutôt que de les rejeter automatiquement
- Signaler les éléments qui peuvent aider ou nuire à la résolution de la situation problématique
- Dresser un plan d'action



Pour vous aider à développer des solutions vous pouvez utiliser...

- La matrice pondérée
- *Le 5 Point Scoring System*
- *Le PPCo*
- *Le Card Sort*

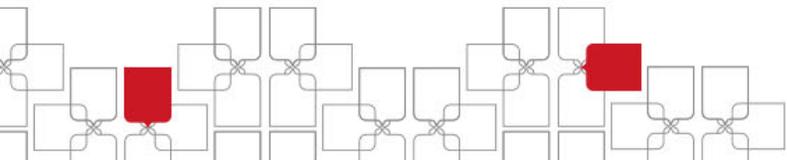
Etc.





Lorsque vous réalisez/implantez un plan d'action n'oubliez pas de...

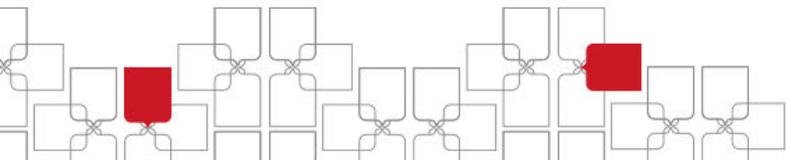
- Rester flexible
- Tester rapidement, échouer rapidement et vous ajuster rapidement (Tom Peters)
- Suivre l'évolution de la situation problématique
- Souligner les choses qui fonctionnent bien et celles qui méritent d'être améliorées
- Rester ouvert à la possibilité de revenir en arrière dans le processus
- De passer à l'action!



Pour vous aider à réaliser un plan d'action vous pouvez utiliser...

- Le Diagramme de Gantt
- Le Chemin critique
- Les Hits & Highlighting
- *Le Targeting*

Etc.



Merci pour votre attention!

Francois-Bernard.Malo@rlt.ulaval.ca

