

**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

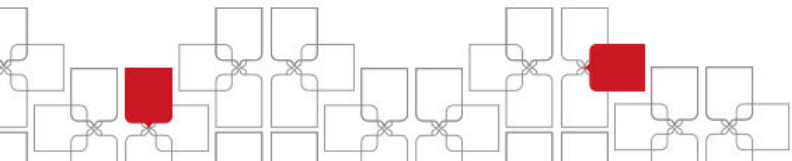
Ce document est protégé par la Loi sur les droits d'auteurs.

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.



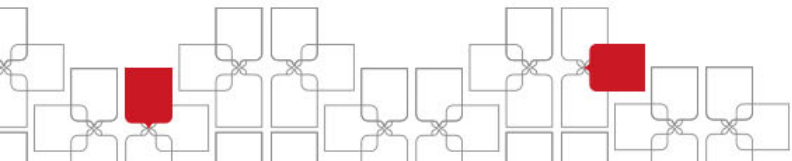
Plan de la présentation

- 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



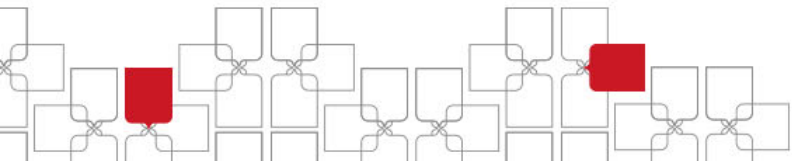
Qu'est-ce qu'une équipe de travail?

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

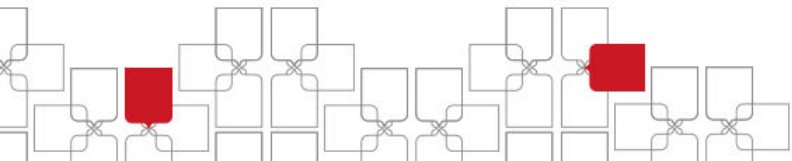
1- Président/Animateur/Facilitateur (1)

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)

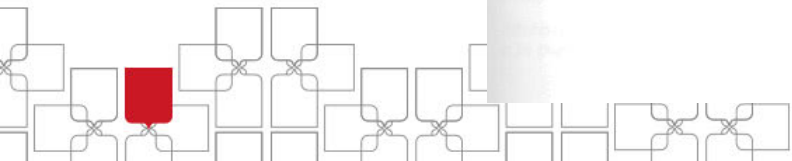


Qu'est-ce que la créativité?

TAGCLOUD BASED ON KEYWORDS, SHOWING RELATIVE IMPORTANCE OF THESE TERMS TO CREATIVITY RESEARCH



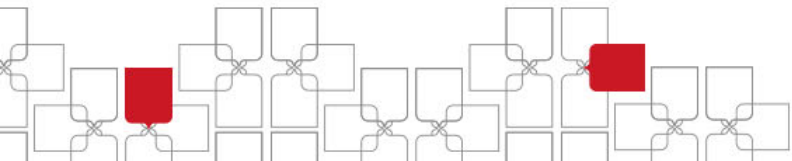
Source:
Runco & Pritzker
(2012)



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

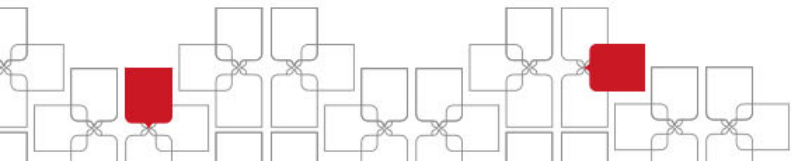
4. Complexité :

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

5. Pertinence :

Solution au problème posé

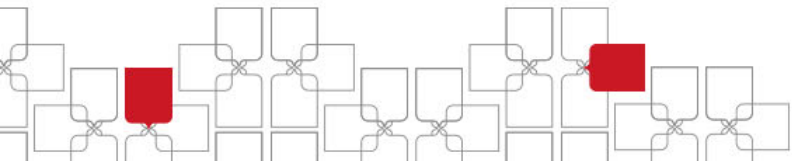
*****Une personne créative fait montre de fluidité, d'originalité, de flexibilité, de complexité et de pertinence dans ses raisonnements*****



Règles de base pour diverger

(Miller, Vehar & Firestien, 2001)

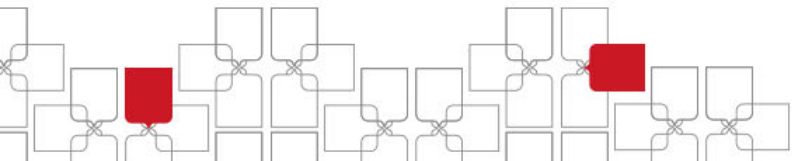
- Retardez le moment du jugement
- Mettez sur la quantité (vs la qualité)
- Cherchez des idées folles et originales
- Combinez les idées et construisez sur celles émises par les autres



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!



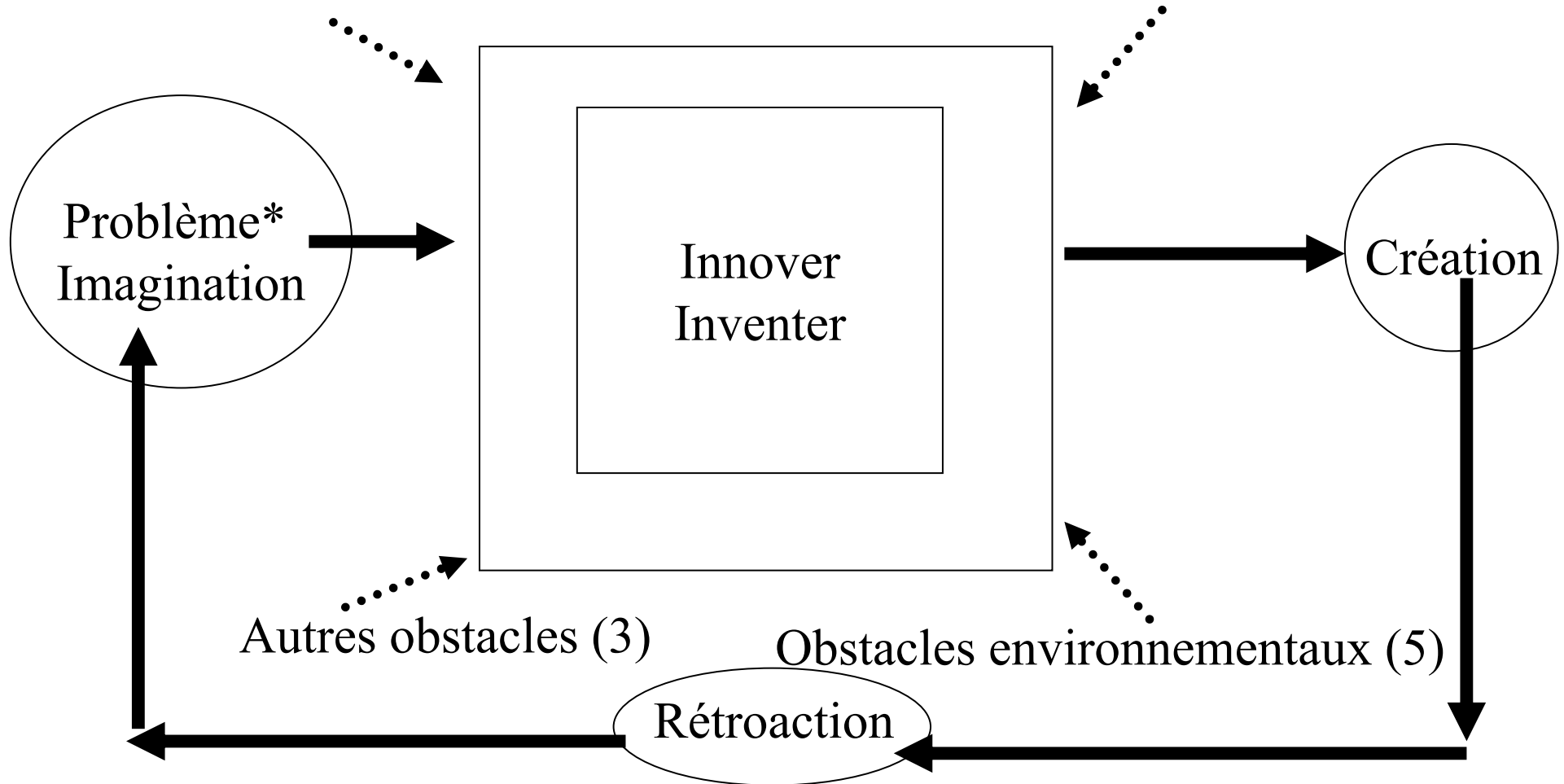
Et l'innovation?

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

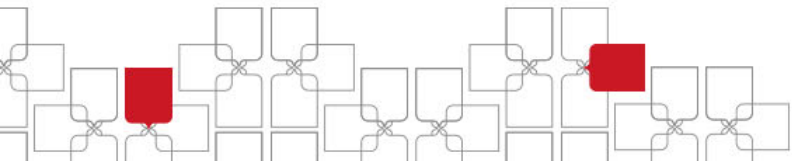
Ex: Comment doubler la productivité de nos employés du centre d'appel?

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 »?

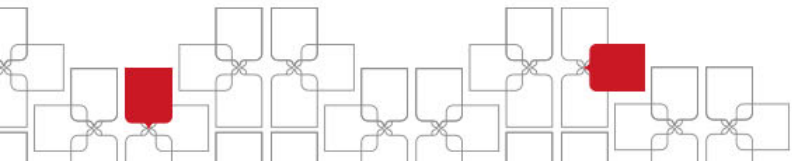
Ex: Comment améliorer la capacité de notre organisation à retenir nos meilleurs employés?



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)



















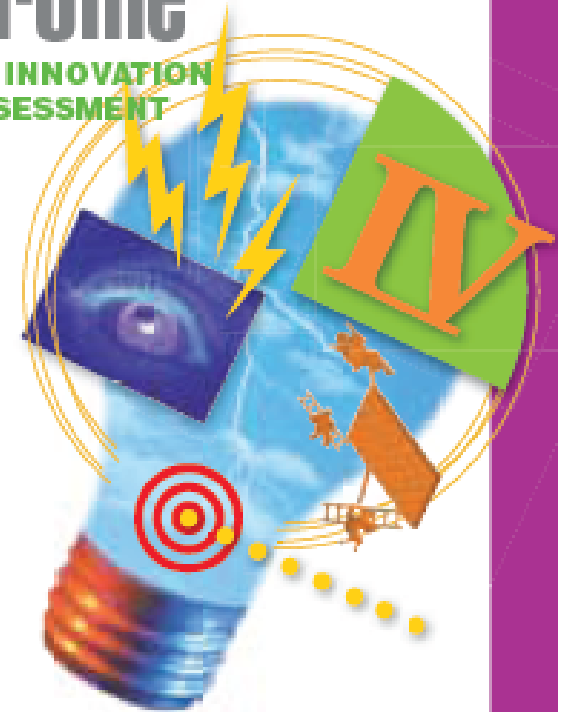


FOURSIGHT

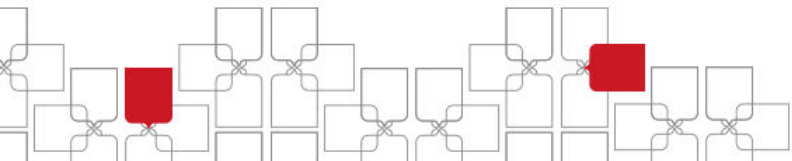
Your Thinking Profile

AN INNOVATION ASSESSMENT

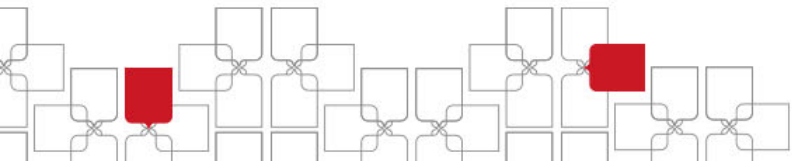
Based on theory by Gerard Puccio Ph.D.



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

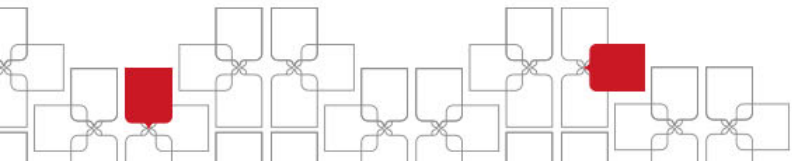


Les styles de pensée *FourSight*

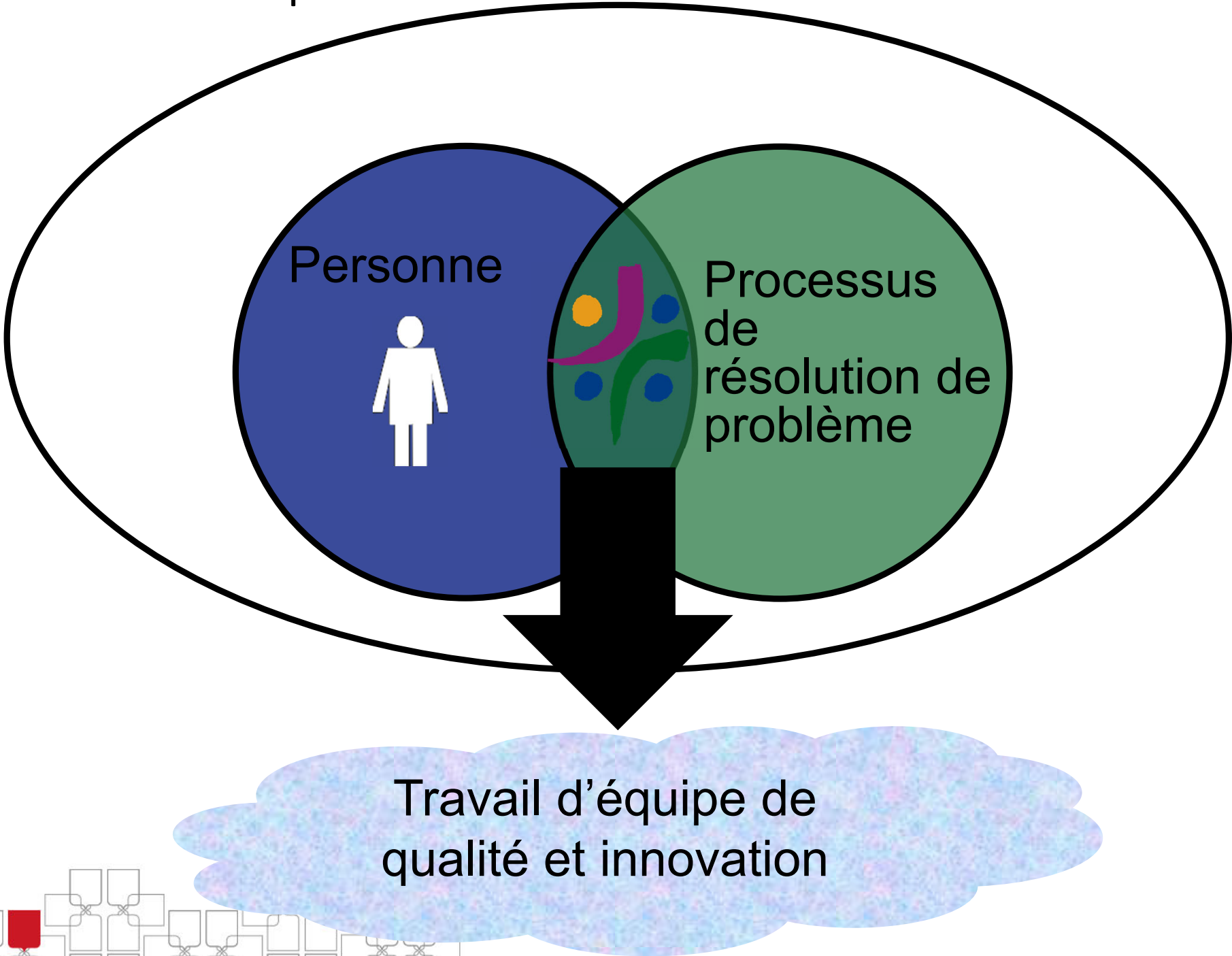
Préférences

VS

Habiletés et
compétence



Connaître ses préférences



Personne



Processus
de
résolution de
problème

Travail d'équipe de
qualité et innovation

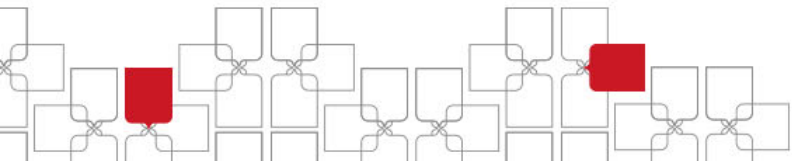
Les étapes de la résolution de problèmes complexes selon *FourSight* et le CPSP (*Creative Problem Solving Process*)

Clarifier
la situation
problématique

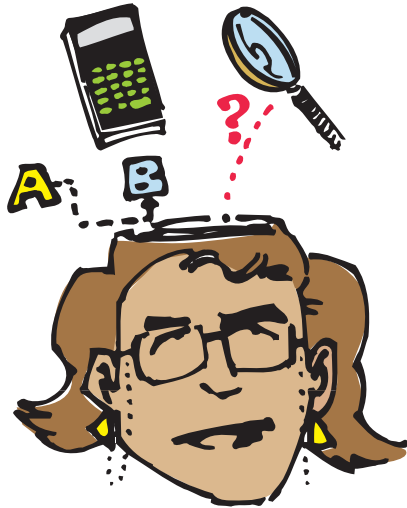
Trouver
des
idées

Développer
des
solutions

Réaliser
un plan
d'action



Les préférences *FourSight* de base



Clarificateur



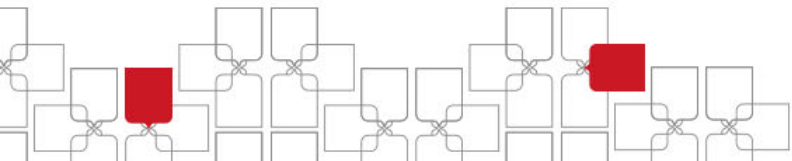
Idéateur



Développeur



Réalisateur

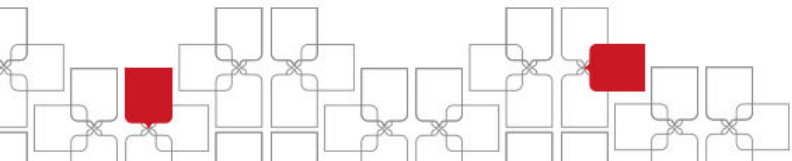


À votre avis...

Quelles sont vos préférences de base?

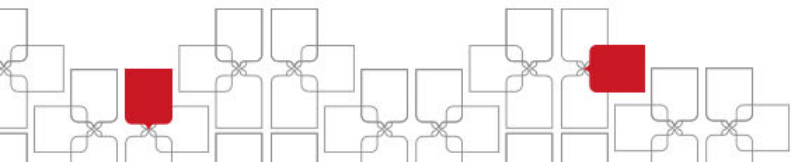
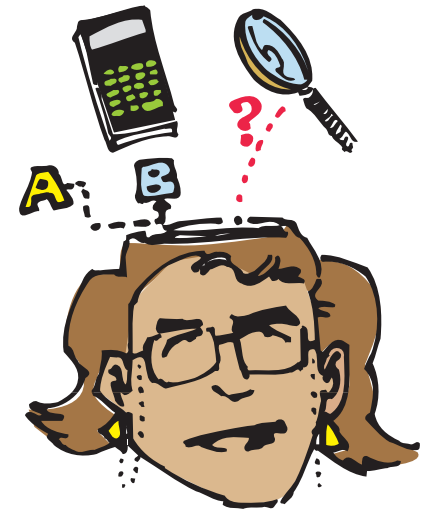
Qu'aimez-vous faire, par-dessus tout, lorsque vous êtes confrontés à une situation problématique?

Quel type *FourSight* vous correspond le plus?



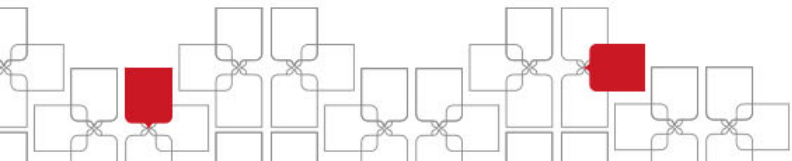
Quelles sont les caractéristiques principales d'un CLARIFICATEUR?

- 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



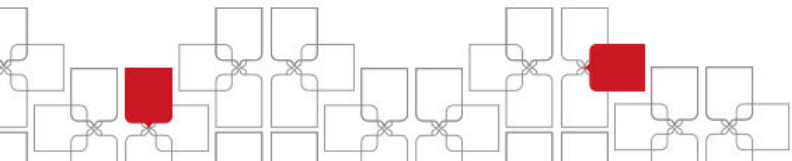
Les CLARIFICATEURS
sont souvent
reconnus pour être
des gens...

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



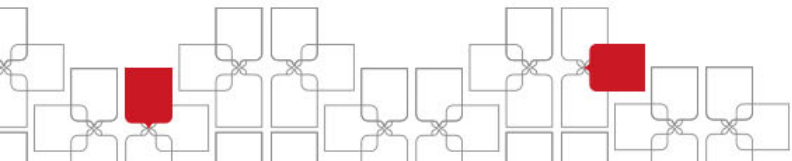
Pour bien fonctionner,
les CLARIFICATEURS
ont besoin...

- 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

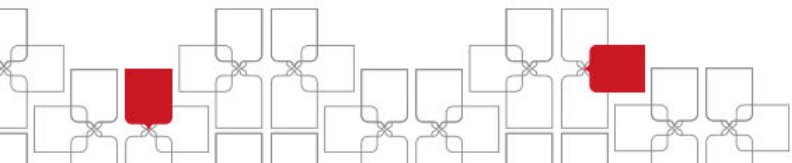


En repensant à ce que vous venez d'entendre
diriez-vous que cela vous décrit...

Très bien/Parfaitement

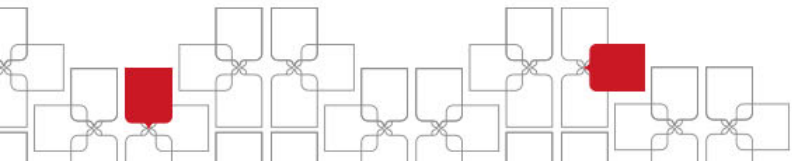
Moyennement

Un peu/Pas du tout



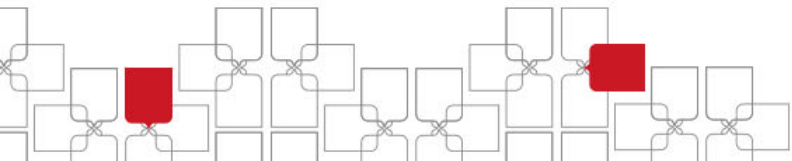
Quelles sont les caractéristiques principales d'un IDÉATEUR?

- 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



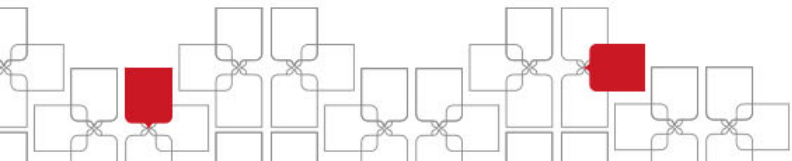
Pour bien fonctionner,
les IDÉATEURS
ont besoin...

- 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

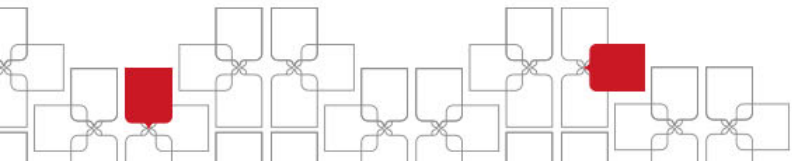


En repensant à ce que vous venez
d'entendre diriez-vous que cela vous
décrit...

Très bien/Parfaitement

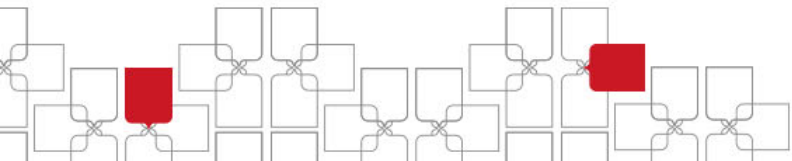
Moyennement

Un peu/Pas du tout



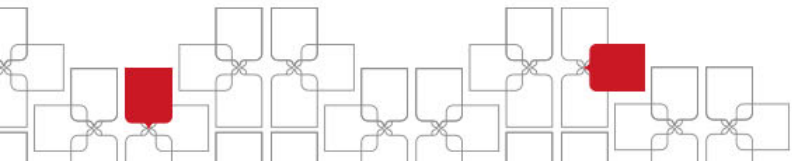
Quelles sont les caractéristiques principales d'un DÉVELOPPEUR?

- 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



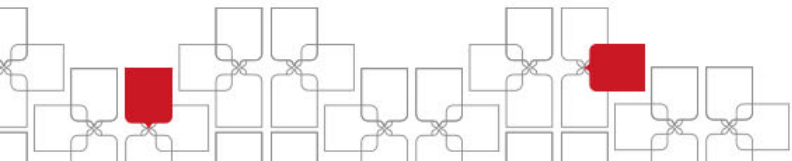
Les DÉVELOPPEURS
sont souvent
reconnus pour être
des gens...

- Réfléchis
- Prudents
- Pragmatiques
- Structurés
- Organisés



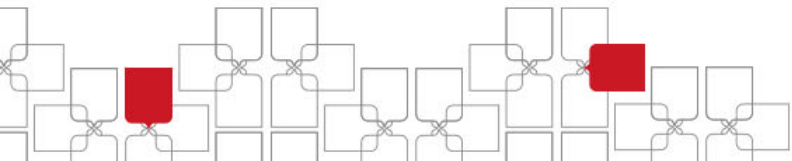
Pour bien fonctionner,
les DÉVELOPPEURS
ont besoin...

- 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

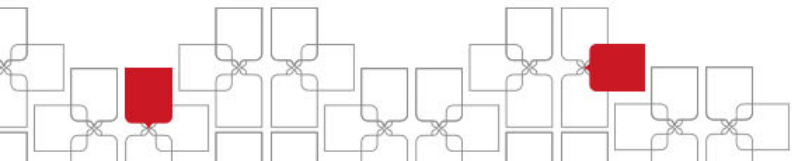
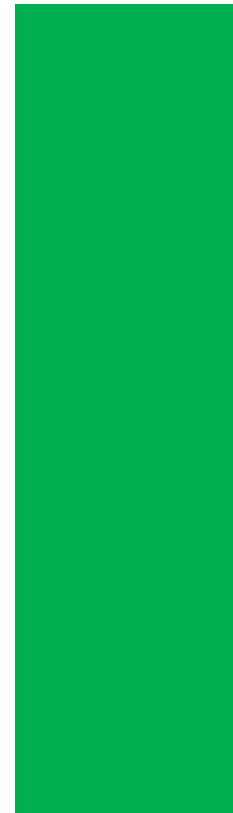


En repensant à ce que vous venez
d'entendre diriez-vous que cela vous
décrit...

Très bien/Parfaitement

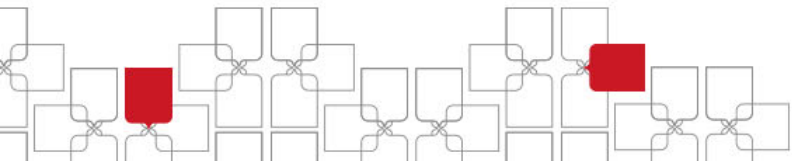
Moyennement

Un peu/Pas du tout



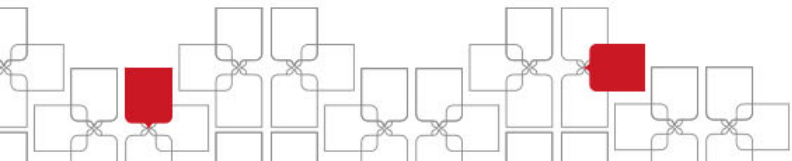
Quelles sont les caractéristiques principales d'un RÉALISATEUR?

- 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



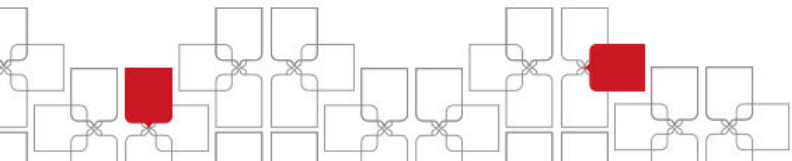
Les RÉALISATEURS
sont souvent
reconnus pour être
des gens...

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



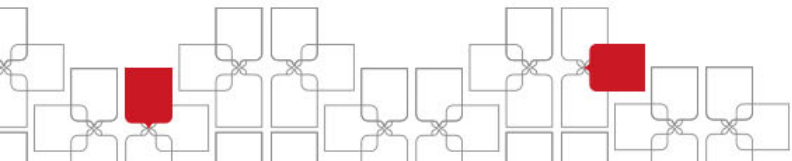
Pour bien fonctionner,
les RÉALISATEURS
ont besoin...

- 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

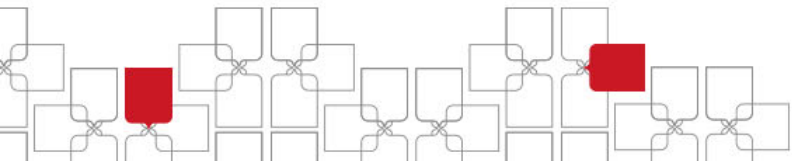


En repensant à ce que vous venez
d'entendre diriez-vous que cela vous
décrit...

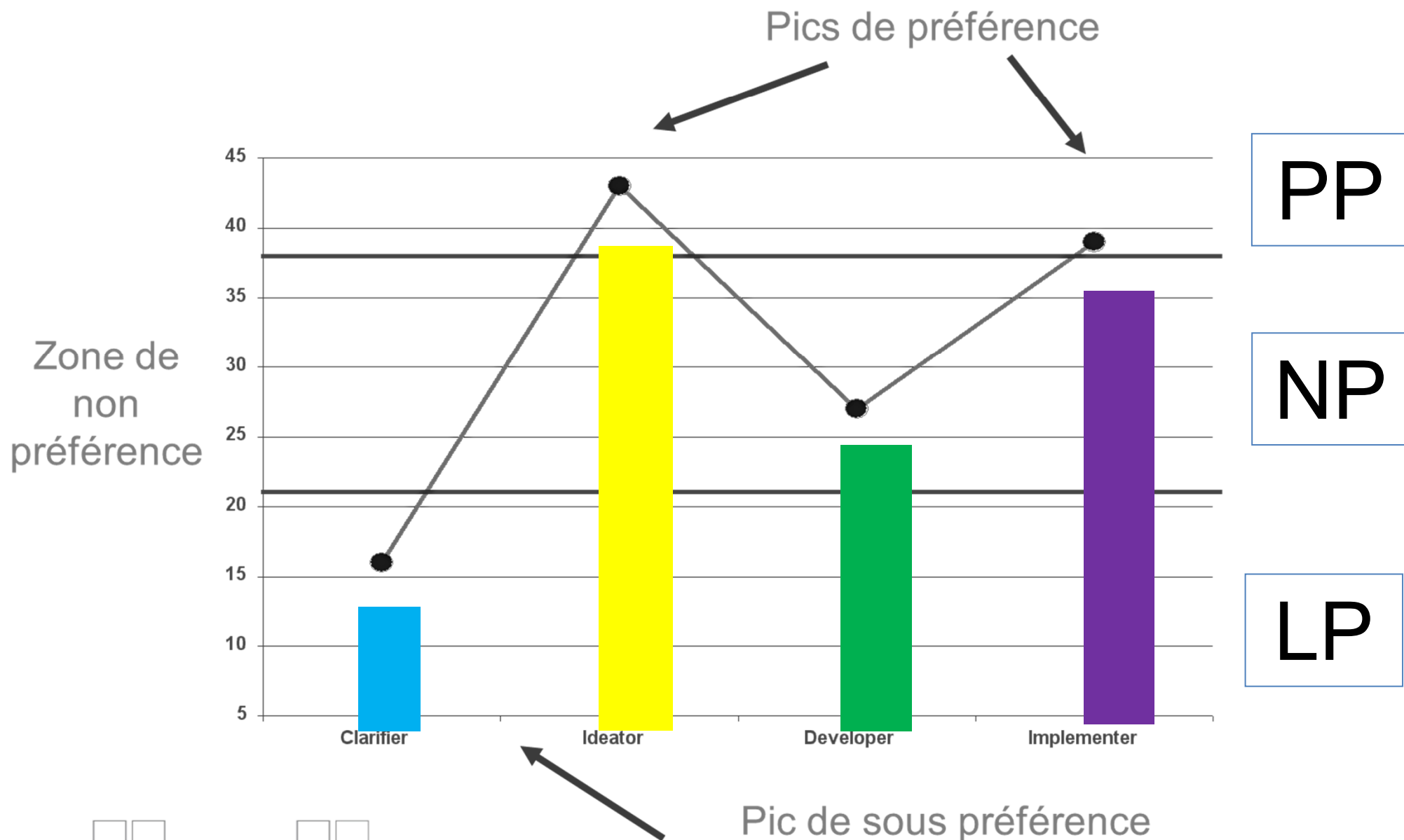
Très bien/Parfaitement

Moyennement

Un peu/Pas du tout

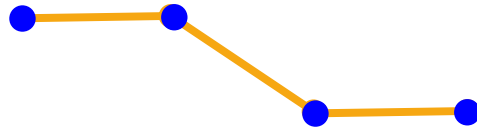


Maintenant, faites le graphique de vos préférences de base!

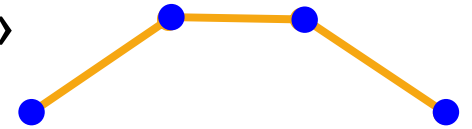


Préférences doubles

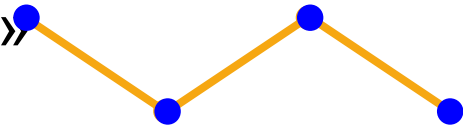
« Lève-tôt »



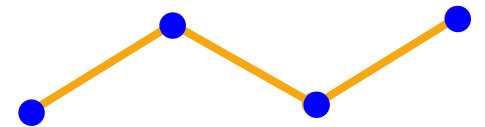
« Théoricien »



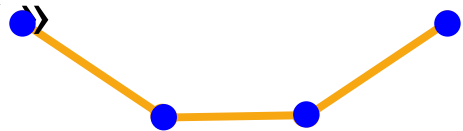
« Méthodique »



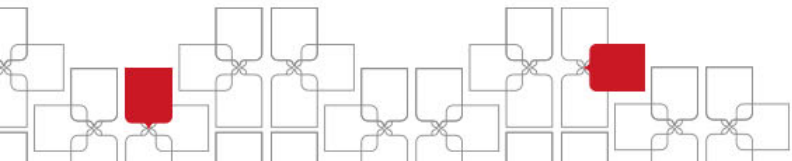
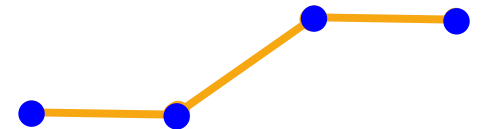
« Meneur »



« Accélérateur »

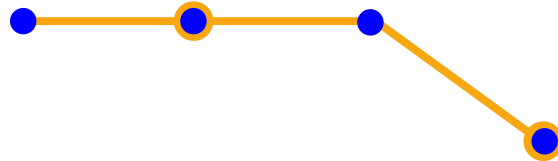


« Sprinter »

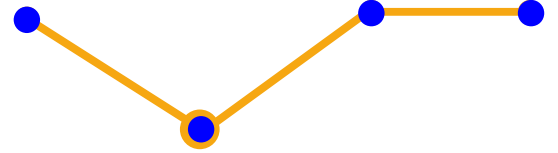


Préférences triples et quadruples

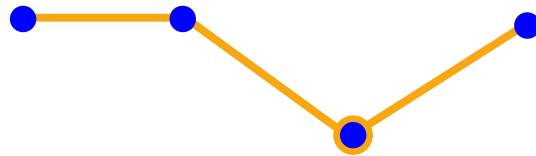
« Lièvre »



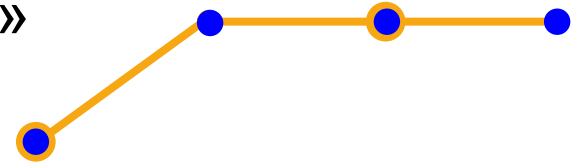
« Réaliste »



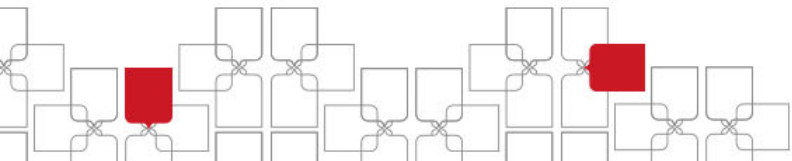
« Courtier
d'idées »



« Optimiste »



« Intégrateur »



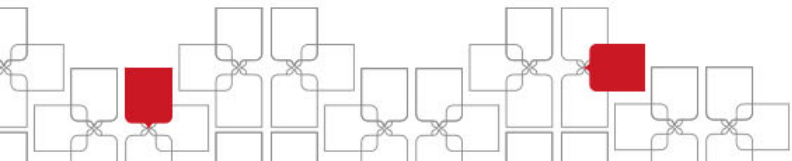
Quelles sont les caractéristiques principales d'un INTÉGRATEUR?

- 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



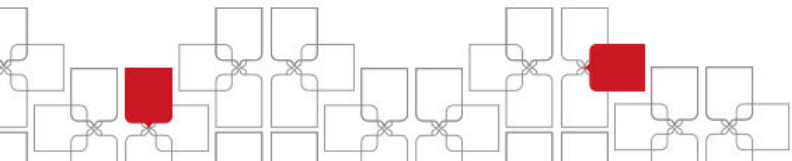
Les INTÉGRATEURS
sont souvent
reconnus pour être
des gens...

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



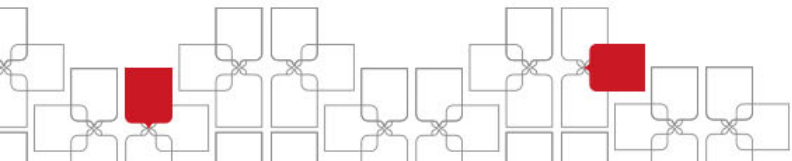
Pour bien fonctionner,
les INTÉGRATEURS
ont besoin...

- 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

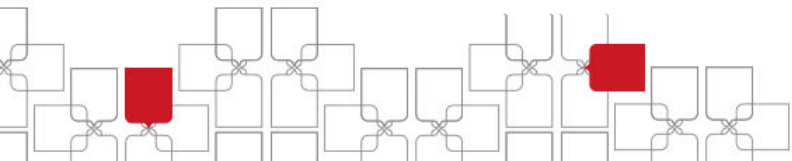
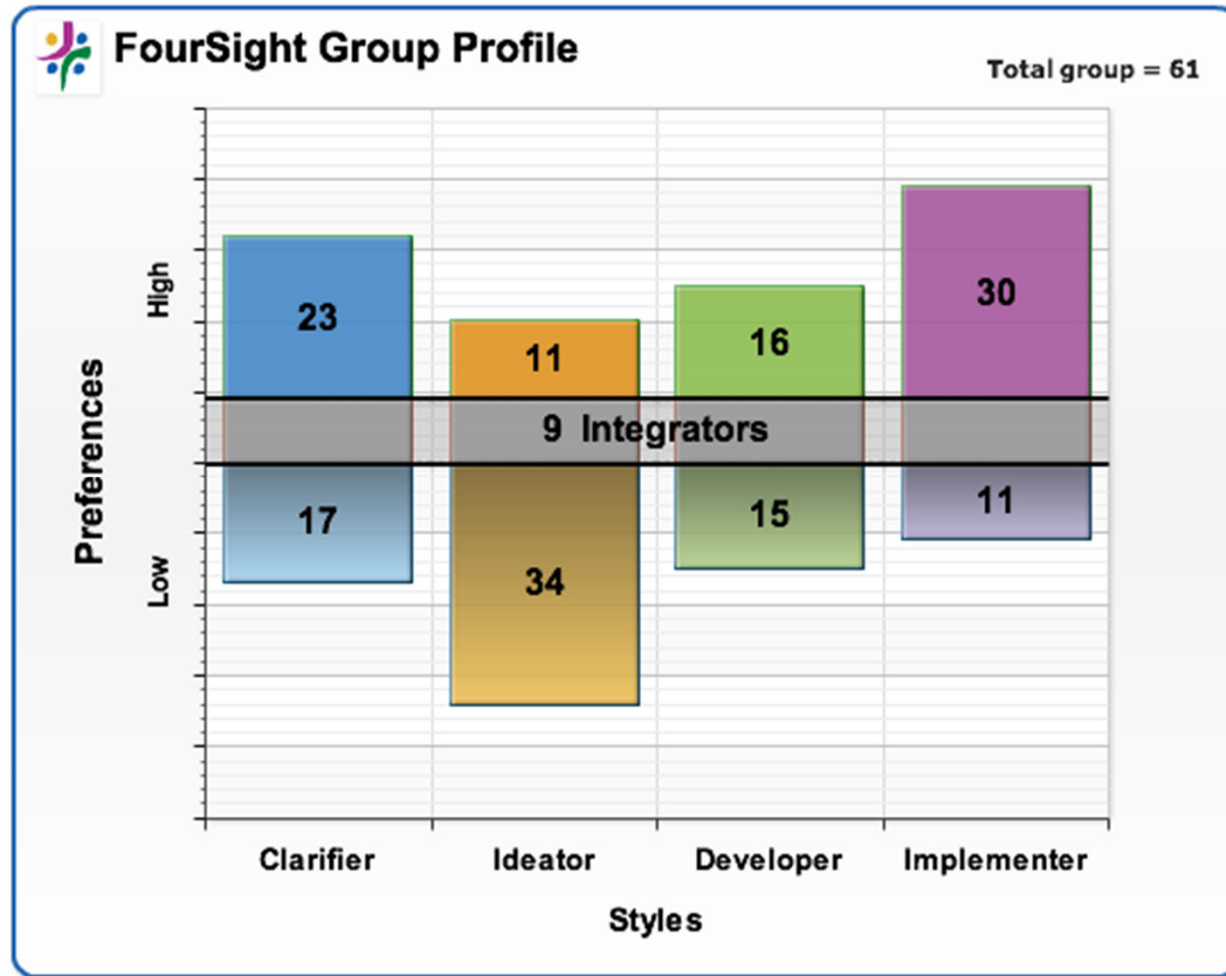


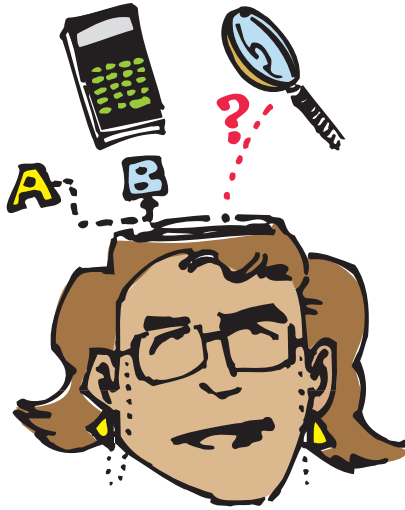
Sans le savoir
les INTÉGRATEURS
peuvent déranger
les autres en...

- 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



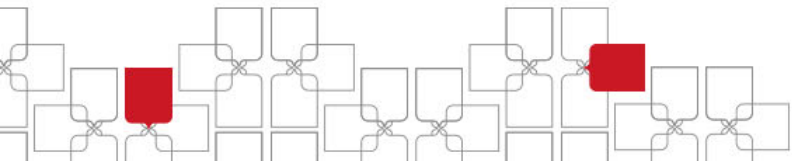
Exemple d'un profil d'équipe





Lorsque vous clarifiez
n'oubliez pas de...

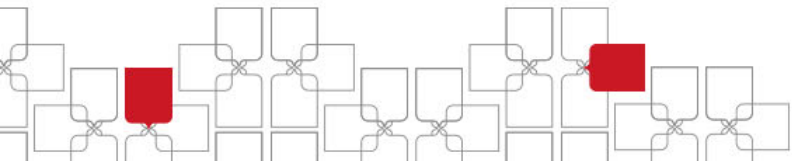
- Regarder la situation
problématique sous tous ses angles
- Comprendre l'histoire/le contexte
de la situation problématique
- Relever les informations
manquantes
- Dégager les obstacles potentiels à
la résolution de la situation
problématique
- Déterminer ce qui est pertinent



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?*)

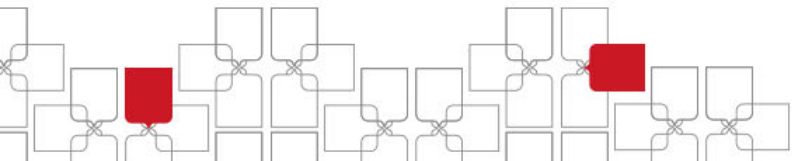
Etc.



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



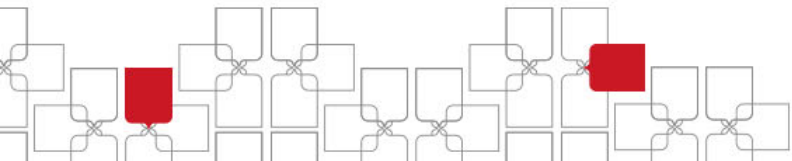
- Privilégier la quantité d'abord
- Regarder la situation problématique sous tous ses angles
- Recourir à de nombreuses techniques de créativité pour générer des idées (*Brainstorming, Association force, etc.*)
- Vous amuser!



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

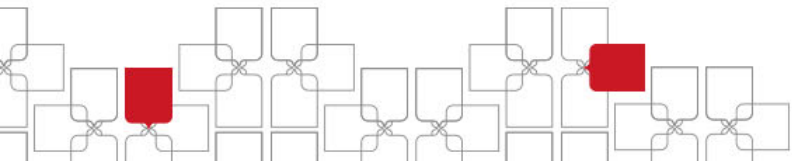
Etc.



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



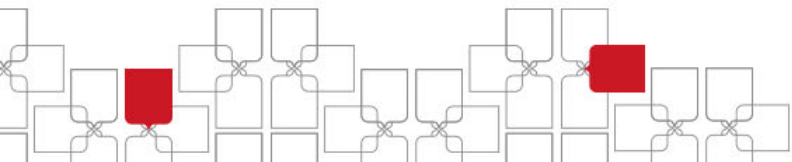
- Dire ce que vous aimez
- Partager vos préoccupations sous forme de questions constructives
- Développer des critères d'évaluation des solutions
- Chercher à peaufiner les idées plutôt que de les rejeter automatiquement
- Signaler les éléments qui peuvent aider ou nuire à la résolution de la situation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

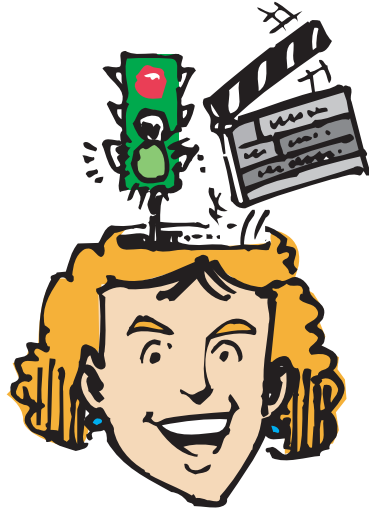


Pour vous aider à développer des solutions vous pouvez utiliser...

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

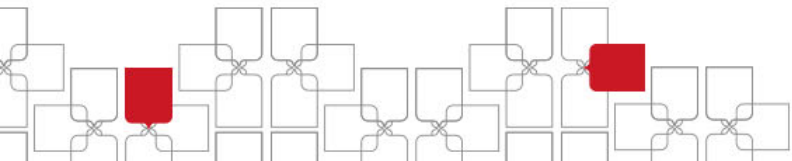
Etc.





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

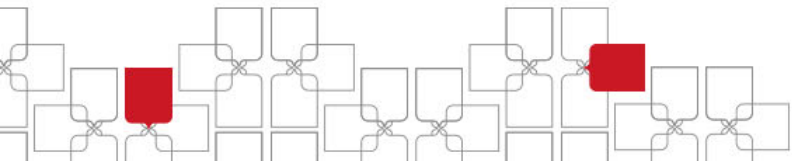
- Rester flexible
- Tester rapidement, échouer rapidement et vous ajuster rapidement (Tom Peters)
- Suivre l'évolution de la situation problématique
- Souligner les choses qui fonctionnent bien et celles qui méritent d'être améliorées
- Rester ouvert à la possibilité de revenir en arrière dans le processus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

