

Faire jaillir techniques

Trucs et conseils pour



Par Nathalie Vallerand, journaliste

L'amélioration continue et l'innovation sont l'épicentre de la compétitivité des entreprises. Mais elles requièrent des idées. Beaucoup d'idées. Et pour cela, les techniques de créativité sont très utiles.

S'il suffisait de se réserver quelques minutes par jour pour avoir des idées, un peu comme si l'on appuyait sur un bouton, ce serait merveilleux. Une nouveauté qui fera craquer les clients ? Une façon de diminuer le nombre de plaintes ? Une méthode pour réduire de moitié les non-conformités ? On bloque une heure à son agenda en fin de journée pour y réfléchir et, bingo, on trouve l'idée du siècle ! Oui, ce serait merveilleux. Mais dans la vraie vie, c'est bien différent. On se creuse la tête à n'en plus finir. On sue sang et eau dans l'espoir d'avoir un éclair de génie. Et les résultats ne sont pas toujours à la hauteur. C'est que le cerveau est capricieux et un peu paresseux. Et il a parfois besoin d'aide pour sortir de son cadre habituel afin de raisonner différemment.

C'est là qu'interviennent les techniques de créativité, dont la plus connue et la plus utilisée est sans contredit le remue-méninges. Ces



des *idées* grâce aux de *créativité*

aller chercher le meilleur de vos équipes

techniques, qui servent à faire carbu-
rer l'imagination pour générer des
idées, découlent des recherches sur
la créativité effectuées depuis les an-
nées 1950. « Des précurseurs, comme
Alex Osborn et Sidney J. Parnes, ont
permis de démontrer que tout le
monde peut être créatif et qu'il est
possible de développer sa créativi-
té », résume Sylvain Matte, fondateur
et associé principal de Coefficient
Management, une firme de conseil en
gestion, en formation et en créativité.

« Tout le monde peut être créatif. »

On se sert des techniques de créati-
vité pour résoudre un problème, certes,
mais aussi pour améliorer une procédu-
re ou un équipement, ou encore pour
définir un nouveau produit ou service.
IBM, à Bromont, les a intégrées dans
son processus d'amélioration continue.
« Cela incite les équipes à sortir de leurs
paradigmes et à explorer de nouvelles
avenues », soutient Claire Langan, di-
rectrice Excellence opérationnelle et

innovation à l'usine d'assemblage et
d'essai de semiconducteurs.

Idéalement, les employés de différen-
tes fonctions devraient être conviés
à participer aux séances de brassage
d'idées. « Les groupes hétéroclites
favorisent le choc des idées », insiste
Manon Duclos, consultante en créati-
vité. L'usine IBM de Bromont va plus
loin. « Quand nous organisons des
kaizen, des gens qui n'ont aucun lien
avec le sujet concerné participent à
la recherche d'idées, explique Claire
Langan. Ce regard neuf pousse beau-
coup plus loin le questionnement
et nous force à revoir nos façons ha-
bituelles de penser. » Selon Manon
Duclos, les cadres, et même les mem-
bres de la haute direction, devraient
participer à certaines séances de
créativité, car cela démontre qu'ils ap-
puient cette démarche.

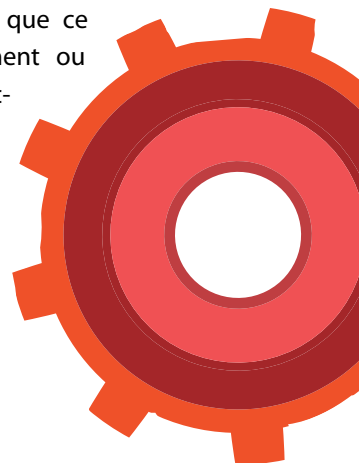
Même dans le quotidien, les techni-
ques de créativité sont utiles. « Comme
on sait que les cadres ont de nombreu-
ses réunions et qu'une bonne partie de
celles-ci visent à résoudre des problè-
mes organisationnels ou opérationnels

et à trouver des solutions novatrices,
il est judicieux d'y recourir », estime
Sylvain Matte.

Laisser aller son imagination

Les techniques de créativité relèvent
de la pensée divergente, c'est-à-dire
celle où l'on génère des idées en évi-
tant de les juger ou de les critiquer.
On s'évade alors pour imaginer des
idées nouvelles, voire fantaisistes.
Selon Sylvain Matte, la pensée di-
vergente, parfois appelée pensée
créative, repose sur quatre grands
principes :

1. Différer le jugement. Ne pas
critiquer ni commenter les
idées émises, que ce
soit verbalement ou
par des réac-
tions physi-
ques. Cela
signifie éga-
lement qu'on
ne doit pas
s'autocensu-
rer.



2. Rechercher la quantité. On veut le plus d'idées possible, car les recherches prouvent que cela mène à de meilleures options.

3. Chercher des idées inusitées.

Selon Alex Osborn, l'un des fondateurs de l'agence internationale de publicité BBDO, il est plus facile de dompter une idée folle que d'innover avec une idée banale. Alors, bienvenue aux idées extravagantes ! Il sera temps, plus tard, de les évaluer et de les renforcer.

4. Faire du pouce sur les idées.

Laisser les idées déjà exprimées en amener d'autres, trouver des variantes, des combinaisons. Autrement dit, encourager les participants à surfer sur les idées des autres.

► **Le remue-méninges (brainstorming).**

Il fait appel à la divergence. Dans sa forme classique, cette méthode consiste à demander à un groupe de personnes de trouver le plus d'idées

possible sur un sujet donné et de les dire à voix haute, sans se censurer. Un animateur écrit les idées verbalisées sur un tableau ou sur une grande feuille de papier, de façon à ce que chacun puisse les voir. Une des limites de cette technique est qu'il est difficile pour l'animateur de saisir au vol toutes



Sylvain Matte, fondateur et associé principal de Coefficient Management



Manon Duclos, consultante en créativité.

les idées quand tout le monde parle en même temps. « Souvent, des idées se perdent ou sont rédigées de façon si succincte qu'on ne sait plus ce qu'elles veulent dire », remarque Sylvain Matte. C'est pourquoi le remue-méninges avec papier détachable semi-adhésif (de type Post-it) gagne en popularité. Les participants prononcent toujours leurs idées à voix haute, mais ils les rédigent eux-mêmes sur un de ces papiers.

Avant de procéder à un remue-méninges, Manon Duclos demande toujours aux participants de noter les tâches ou les pensées qui se bousculent dans leur tête. « Juste le fait d'écrire de ne pas oublier d'acheter du lait ou d'appeler un client permet de ne plus y penser et de se concentrer sur l'instant présent », explique-t-elle. Sylvain Matte, de son côté, propose un exercice brise-glace pour créer une bonne dynamique dans le groupe et préparer chacun à faire travailler son imagination. « On peut, par exemple, demander aux gens de lancer le plus d'idées possible pour améliorer une baignoire, un vélo ou tout autre objet n'ayant aucun rapport avec l'objectif de la rencontre », explique-t-il.

Les deux consultants suggèrent de passer ensuite au remue-méninges comme tel. Cela permet de faire une « purge », c'est-à-dire de formuler les idées les plus évidentes, celles auxquelles on a déjà pensé, les plus raisonnables. « Les exercices brise-glace et le remue-méninges avec Post-it servent en quelque sorte à réchauffer l'équipe », précise Manon Duclos. Après le réchauffement, on peut recourir à d'autres formes de remue-méninges. En voici quelques-unes :

► **Le remue-méninges silencieux ou brainwriting.**

Chaque participant écrit ses idées sur une feuille. Après un certain temps, on fait

circuler les feuilles. Les participants sont conviés à faire du pouce avec les idées qui y sont inscrites ou à noter les autres qui leur viennent à l'esprit. « Cette technique vient chercher les gens plus introvertis ou qui sont mal à l'aise de s'exprimer en public », commente Manon Duclos. Et puisque le tout se fait par écrit, les participants ont moins tendance à s'autocensurer. Selon Sylvain Matte, le remue-méninges silencieux génère en moyenne deux fois plus d'idées que son pendant traditionnel.

► **Les souhaits.** On convie les participants à faire aller leur imagination en se servant d'amorces de phrases déjà établies, telles que : « Ce serait agréable si... », « Dans le meilleur des mondes, je ferais... », « Si j'étais président, je... », « Si j'avais une baguette magique, je... ».

► **L'inversion.** Imaginons que l'équipe est réunie pour trouver des façons d'accélérer la procédure d'entretien hebdomadaire d'un équipement. Dans un premier temps, on tente de voir comment il serait possible d'obtenir le résultat contraire à celui que l'on recherche : que pourrait-on inventer pour que la procédure d'entretien prenne encore plus de temps ? Autrement dit, on cherche des moyens pour empirer la situation ! Cela permet de déceler des causes auxquelles on n'aurait pas pensé de prime abord et, par la suite, d'imaginer des façons d'y remédier. En évaluant le problème d'un autre angle, on trouve souvent des solutions insoupçonnées.

► **Le concassage ou SCAMPER.**

On utilise surtout cette méthode pour améliorer un produit ou un service existant, ou pour créer une nouvelle gamme de produits. Elle se décline ainsi :

S pour **substituer** : Par quoi remplacer une composante, un matériau, une saveur ?

C pour **combiner** : Que pourrait-on combiner (caractéristiques, fonctions, pièces) pour multiplier les usages possibles, pour rendre le produit plus utile ?

A pour **adapter** : Quelle caractéristique d'un autre produit pourrait-on adapter ?

M pour **modifier** et **magnifier** : Quelle partie pourrait-on rapetisser, agrandir, en modifier la forme ou les attributs ?

P pour **prévoir** un autre usage : À quels autres usages le produit pourrait-il servir ? Pourrait-on utiliser une pièce d'une autre façon ?

E pour **éliminer** et épurer : Pourrait-on enlever des éléments, simplifier ? Qu'est-ce qui n'est pas nécessaire ?

R pour **renverser** et réorganiser : Pourrait-on inverser des composantes ? Concevoir d'autres séquences ?

Dans tous les cas, une personne doit animer les séances de remue-méninges. Elle doit poser des questions, relancer les participants, les inciter à aller plus loin, veiller à ce qu'ils respectent les règles de la divergence : éviter de critiquer les idées des autres, de s'autocensurer, etc. L'animateur peut être choisi à l'interne, mais il sera plus efficace s'il a suivi une formation minimale en créativité. L'usine d'IBM à Bromont, qui compte 2 600 employés, a ainsi formé quelques travailleurs aux techniques de créativité et de résolution de problèmes.

Des techniques encore plus créatives

« Nous recourons surtout aux différentes formes de remue-méninges, mais nous avons commencé à explorer des méthodes plus avancées et nous prévoyons le faire davantage dans l'avenir », indique Claire Langan.

Il existe en effet des techniques de créativité plus complexes, voire extravagantes, qui nécessitent un animateur ou encore un consultant aguerri dans le domaine. « Ces techniques, quoique très efficaces, suscitent le scepticisme chez les gens, met en garde Sylvain Matte. C'est pourquoi il faut une formation solide pour les utiliser à bon escient. »

Claire Langan abonde dans le même sens. « Elles sont plus difficiles à appliquer, car les gens sont pragmatiques et sont portés à aborder les problèmes avec une approche cartésienne.

Mais l'intelligence humaine est très flexible et ces méthodes plus créatives peuvent conduire vers des pistes intéressantes. »

► **Les liens créatifs des relations forcées.** Cette technique fait appel au principe de l'analogie. On utilise un mot (ou une image, un objet) choisi au hasard pour tenter de faire des liens avec le cas à l'étude. Imaginons que l'équipe doive trouver des moyens de diminuer le nombre de plaintes et que le mot aléatoire soit « bateau ». À quoi cela fait-il penser ? Détente, plaisir, voyage, faire des vagues, glisser sur l'eau, etc. Quels sont les attributs d'un bateau ? Solide, fiable, étanche, élégant, rapide, etc. On tente ensuite de trouver des ressemblances avec le problème à résoudre. L'avantage de cette méthode est qu'elle incite les participants à sortir de leur cadre et à explorer de nouveaux horizons.

► **La métaphore.** Il s'agit d'une autre technique analogique. S'il faut améliorer une valise, par exemple, on se dit : « Et si c'était une commode ? Une chambre ? » Elle aurait plusieurs tiroirs, elle serait comme un cocon... On peut aussi chercher à quelles métaphores le problème à résoudre nous fait penser. Supposons qu'on cogite sur la fusion de deux services. « C'est comme faire une mayonnaise... » « C'est comme greffer une branche de pommier sur un prunier... » Ensuite, on se demande quels sont les bons gestes à faire pour réussir une mayonnaise ou une greffe. Puis, on prend chaque geste et on essaie de trouver un équivalent pour notre projet.

► **L'excursion.**

Cette technique fait encore appel à l'analogie. Cette fois, on



convie les participants à faire une excursion imaginaire au musée, à l'aéroport, sur le bord de la mer, en forêt, etc. Pour cela, on leur présente un diaporama informatique regroupant des images qui évoquent le lieu visé. On peut aussi intercaler d'autres images n'ayant aucun rapport avec ce lieu, comme un volcan ou un chien à tête de lièvre. Les participants doivent dresser la liste des images qui les ont touchés ou étonnés et faire des liens avec l'objectif d'affaires. « Le but, c'est de sortir du cadre pour ensuite transposer dans son contexte les idées ou les impressions qu'on a eues », explique Manon Duclos.

► **Le dessin.** Dans un premier temps, les participants dessinent leurs idées, en silence. Puis, chacun les explique. Les autres peuvent, bien entendu, suggérer les autres idées qui leur viennent alors à l'esprit. Variantes : collage, sculpture avec pâte à modeler ou cure-pipes, etc.

Faire sortir les meilleures idées du lot

Les techniques de créativité énumérées servent à générer des idées. Mais vient ensuite une étape tout aussi importante, sinon plus : la sélection de ces idées. Il s'agit de les évaluer et de transformer celles que l'on retient en solutions réalistes et réalisables. Pour cela, on fait appel à la pensée convergente ou critique. Selon Sylvain Matte, cette pensée s'appuie sur quatre règles de base :

1. Réfléchir de façon constructive. Il faut rechercher les avantages et les points positifs d'une idée plutôt que céder au réflexe de la critique négative. De même, on évite les décisions hâtives et les jugements sévères, et l'on met ses préjugés de côté.

2. Améliorer les idées. Les idées prometteuses ne sont pas nécessairement prêtes à être appliquées. On doit prendre le temps de les affiner et de les renforcer.

3. Garder l'objectif en tête. Il faut se méfier de l'attrait de la nouveauté : les idées retenues doivent permettre d'atteindre l'objectif de départ. Le même commentaire s'applique aux idées trop confortables, qui ne feraient que maintenir le *statu quo*.

4. Oser. Ne pas se laisser d'emblée effrayer par une idée différente, qui sort des sentiers battus. Se demander plutôt comment on pourrait la peaufiner et la rendre plus pragmatique.

Qui doit participer à la convergence ? Les cadres seulement ? Les employés de la production ? Ici encore, la diversité est préférable, selon Sylvain Matte. « Quand on engage des gens de tous les niveaux tout au long du processus de créativité, on obtient de bien meilleurs résultats. »

Il existe différentes méthodes pour sélectionner les idées. Dans un premier temps, on peut demander à chacun de choisir ses trois ou quatre préférées en fonction d'un critère donné, par exemple être réalisable avec moins de 5 000 \$. Ce vote est individuel et anonyme afin que les participants ne soient pas tentés d'écarter des idées plus audacieuses, de peur d'être montrés du doigt. Pour pallier ce risque, Manon Duclos propose à chacun de retenir une idée supplémentaire, plus folle, plus créative que les autres. « Il sera temps plus tard de voir s'il est possible de dompter cette idée », dit-elle.

Après cette première sélection, bon nombre d'idées ont été supprimées, mais il en reste encore une bonne

quantité. On tente alors de voir si l'on peut en combiner quelques-unes et en reformuler pour éliminer les doublons. Ensuite, on utilise une autre méthode, celle des matrices par exemple, pour départager les idées les plus populaires. Les matrices (tableaux de critères disposés en lignes et en colonnes) permettent d'évaluer les suggestions en fonction de différents critères prédéterminés : coûts, temps, ressources disponibles, etc. Celles qui obtiennent les meilleurs scores sont retenues. Une autre méthode, quand il reste huit idées ou moins, consiste à faire une analyse comparée par paire, l'idée A étant comparée à l'idée B, C et ainsi de suite.

Les conditions de succès

Évidemment, les techniques de créativité ne sont pas miraculeuses. « Il faut avoir des attentes réalistes, souligne Sylvain Matte. J'ai connu des situations où, après deux ateliers n'ayant pas produit l'idée du siècle, on a conclu que la créativité, c'était de la foutaise ! » Or, un peu comme un muscle, la créativité, ça se travaille ! Sans compter que le climat de l'entreprise, le degré de latitude accordé aux employés ainsi que l'organisation du travail sont cruciaux pour la faire fleurir. À cet égard, Teresa Amabile, professeure et chercheuse à la Harvard Business School, a défini les principales conditions du succès :

- Favoriser l'adéquation entre les personnes, les fonctions et les mandats. Cela incite les employés à développer leurs aptitudes au maximum.

- Accorder aux employés de l'autonomie quant aux moyens à utiliser, mais leur signifier les objectifs à atteindre. En d'autres mots : déterminer la montagne, mais laisser les employés choisir la manière de l'escalader.

■ Allouer le temps et les ressources nécessaires aux projets. Bien sûr, dans certaines circonstances, il faut agir vite. Mais les entreprises freinent souvent l'élan créatif avec des délais serrés (même s'il n'y a pas d'urgence) ou des budgets irréalistes. Quand cette façon de faire est routinière, les employés ressentent une pression indue et deviennent démotivés. Or, il faut du temps pour explorer de nouvelles avenues et incuber des idées.

■ Souligner les efforts de créativité (pas seulement les réussites) dont les équipes et les personnes font preuve.

« Si la créativité est l'apanage de tous, l'innovation est le résultat d'une décision managériale. »

« Si la créativité est l'apanage de tous, l'innovation est le résultat d'une décision managériale, constate Sylvain Matte. Or, si ce processus décisionnel est complexe et comporte trop de paliers d'autorisations, très peu d'idées novatrices seront implantées. Cela démotive les employés, qui ne souhaitent plus participer aux sessions de créativité ou proposer spontanément des suggestions d'amélioration. » Même résultat si les urgences du quotidien ont raison de toutes ces belles idées. « Quand on utilise des techniques de créativité pour innover ou pour améliorer ses processus, il faut être prêt à prendre des risques », renchérit Manon Duclos. Par ailleurs, une bonne pratique, selon elle, consiste à communiquer aux employés les résultats des séances de créativité. « Lorsque des idées sont appliquées, il faut le dire ! Les employés ont alors le sentiment que leur participation sert à quelque chose ! » ■

QU'EN PENSEZ-VOUS ? redaction@qualite.qc.ca

Les tueurs de la créativité

Phrases négatives :

- Qui a sorti cette idée-là ?
- Encore une idée pour plaire à...
- Où est-il allé chercher cette idée-là ?
- Non, mais faut-il être assez niais pour dire ça !
- Encore une idée de grandeur !
- Y'a rien de trop beau !

Attitudes et gestes négatifs :

- Pouffer de rire.
- Lever les bras au ciel.
- Rouler les yeux.
- Lancer une discussion parallèle en sous-groupe.
- Dénigrer la personne.
- Quitter la pièce.
- Cesser de participer à la discussion.
- Soutenir les idées de certaines personnes seulement.

Excuses classiques :

- On a déjà essayé ça.
- Pas encore cette idée-là !
- On n'a jamais fait ça avant.
- Cela ne marchera jamais.
- Cela va coûter trop cher pour rien.
- Ce n'est pas dans les budgets.
- Ce n'est pas mon job.
- Ce n'est pas mon problème.
- On est trop occupés pour ça.
- On n'a pas le temps pour des niaiseries.
- Faisons une étude avant.
- Donnons-nous le temps d'y penser.
- C'est contre les politiques.
- Les autres ne voudront pas embarquer.
- Pourquoi changer si ça marche
- Si c'était vrai (possible), quelqu'un y aurait pensé avant.
- Je n'aime pas vraiment cette idée-là.

Source : Sylvain Matte, Coefficient Management