

**Scott G. ISAKSEN, K. Brian DORVAL,
Donald J. TREFFINGER**

Préface de Ruth B. Noller

Résoudre les problèmes par la créativité

La méthode CPS

Préface française d'Antoine Héron

Traduction de René Pietri
Adaptée par Léon-Philippe Parez

© Éditions d'Organisation, 2003
ISBN : 2-7081-2894-9

Éditions

d'Organisation

Résolution de problèmes par la créativité

« Le processus créatif est le phénomène d'apparition d'un nouveau résultat de mise en relation qui naît du lien entre d'une part de ce que l'individu a d'unique, et d'autre part des matières, des événements, des gens ou des circonstances qui peuplent la vie de cet individu ».

Carl Rogers

Dans ce chapitre seront présentées la résolution de problèmes par la créativité (CPS) et une brève vue d'ensemble des composantes spécifiques, phases, étapes et outils au sein de la CPS. À la fin de ce chapitre, vous pourrez :

- définir la résolution de problèmes par la créativité ;
- créer une illustration, un diagramme, un tableau ou un dessin pour représenter votre processus naturel de résolution de problèmes par la créativité ;
- décrire les trois composantes du processus et les six phases de la CPS, et expliquer en quoi ils ressemblent ou sont différents de votre processus personnel de résolution de problèmes par la créativité ;
- présenter les raisons pour lesquelles la composante de gestion « Planifier votre démarche » diffère des trois composantes du processus ;
- décrire la relation entre production et recentrage qui sont deux types complémentaires de pensée utilisés durant la CPS ;
- identifier quatre recommandations importantes pour la production et quatre recommandations importantes pour le recentrage ;
- identifier les principaux outils CPS utilisés pour la production et le recentrage.

INTRODUCTION

Après avoir présenté la résolution de problèmes par la créativité (CPS), nous l'examinerons en tant que schéma de réflexion, de résolution de problèmes et de gestion du changement. Ce schéma élémentaire servira de guide dans deux types de pensée complémentaires – produire des possibilités et recentrer la pensée – quand vous travaillerez à résoudre un problème ou conduirez un changement.

Le schéma de la CPS comprend aussi divers outils, essentiels pour l'interprétation des défis, la production d'idées et la préparation du passage à l'action face à de nouvelles opportunités. Il sert également de menu pour organiser et choisir les outils, le langage et les démarches nécessaires. La CPS est indispensable pour faire face aux divers défis et opportunités exigeant une nouveauté qui vous sera utile.

Nous définirons la structure élémentaire du schéma et nous expliquerons son format graphique actuel. Nous introduirons également les concepts de production et de recentrage, les principales recommandations pour l'utilisation de la CPS et plusieurs outils spécifiques applicables dans le reste du livre.

QU'EST-CE QUE LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES PAR LA CRÉATIVITÉ ?

Le premier intérêt pour le processus créatif s'est porté sur les démarches adoptées naturellement par des personnes très créatives et qui utilisent cette créativité pour résoudre les problèmes. L'une des difficultés rencontrées des années durant par les chercheurs et gens de métier a été de rendre ces processus créatifs plus visibles, explicites et déterminés. C'est ce qui a guidé les efforts de plusieurs générations de travaux sur le processus de résolution de problèmes par la créativité. Parnes, Noller, et Biondi (1977) ont assimilé la CPS à la prise de décision créative en suggérant :

« [...] **Nous spéculons d'abord sur "ce qui pourrait être"... nous sentons et anticipons toutes les conséquences ou les répercussions concevables... et nous choisissons et développons notre meilleure solution en pleine conscience.** » (p. 14)

Noller (1979) a défini la résolution de problèmes par la créativité en offrant une définition des trois principaux termes, c'est-à-dire créatif, problème et résolution :

« **Par créatif, nous entendons : la possession d'un élément de nouveauté qui soit pertinent au moins pour vous, le créateur de la solution. Par problème, nous entendons : toute situation présentant un défi, offrant une opportunité, ou représentant pour vous une préoccupation. Par résolution, nous entendons : concevoir les façons de répondre à un problème, de l'affronter ou de le satisfaire, en vous adaptant à la situation ou adaptant la situation à vous-même. La Résolution de problèmes par la créativité ou CPS est un processus, une méthode, un système pour aborder un problème d'une façon imaginative se traduisant par une action efficace.** » (p.-p. 4-5)

Nous définissons la résolution de problèmes par la créativité (CPS) comme un schéma aux multiples applications qui organise des outils spécifiques per-

mettant de concevoir et d'obtenir des résultats nouveaux et utiles. Ce schéma constitue un système d'organisation, dont l'utilisation revient à appliquer des outils de pensée productifs pour comprendre les problèmes et les opportunités, produire en grand nombre des idées variées sortant de l'ordinaire, évaluer, développer et mettre en œuvre les solutions potentielles. Le système comprend le descriptif des composantes, phases et outils, mais il inclut aussi les personnes concernées, la situation ou le contexte, la nature du sujet ou des résultats désirés. La CPS permet aux personnes et aux groupes d'identifier des opportunités et d'agir sur elles, de répondre aux défis et de trouver réponse à leurs préoccupations.

LES ORIGINES ET L'HISTOIRE DE LA CPS

Alex F. Osborn, à l'origine de la CPS qu'il a développée, a été également partenaire fondateur de l'agence de publicité BBDO (Batten, Barton, Durstine et Osborn). Il s'intéressait beaucoup à l'imagination humaine, comme nous l'avons déjà dit, soucieux de libérer le talent humain créatif présent chez les individus et dans les organisations. Il commença ainsi à expérimenter la CPS dans les années 1930. Il est bien connu pour avoir été à l'origine du *brainstorming*. Dans son livre, *L'imagination constructive* (1953), il décrit le modèle initial de la CPS. Osborn continua tout au long de sa vie à se documenter sur la créativité et appliqua le processus et les outils qu'il développa avec différents collègues et amis.

L'œuvre d'Osborn eut une profonde influence sur ceux qui s'intéressaient au développement et à l'utilisation de l'imagination. Le livre *L'imagination constructive*, réédité un grand nombre de fois et traduit en plusieurs langues, est devenu un classique en la matière. En 1954, Osborn créa la Creative Education Foundation à Buffalo, avec l'idée d'introduire dans l'éducation une tendance accrue à la créativité. Un journal dédié à la créativité fut lancé en 1967. Cette même année, un programme universitaire fut lancé à Buffalo ; il offrait l'opportunité unique de profiter d'une importante recherche expérimentale et de ses applications.

La vision de la CPS exposée dans le présent ouvrage est le résultat de plus de cinquante années de recherche, de développement et d'expérience dans de nombreux cadres et programmes. Nous avons collaboré avec trois générations de chercheurs et de praticiens, dont les travaux ont permis d'appliquer et de faire avancer les idées originales d'Osborn.

Le développement historique de notre schéma de la CPS est exposé de façon plus détaillée dans les publications suivantes :

Isaksen, S.G. & Dorval, K.B. (1993), « Changing views of Creative Problem Solving : Over 40 years of continuous improvement », in *International Creativity Network Newsletter*, 3(1), 1-4.

Isaksen, S.G. & Treffinger, D.J. (1985), *Creative problem solving : The basic course*, Buffalo, NY. Bearly Limited.

Isaksen, S.G., Dorval, K.B., Noller, R.B. & Firestien, R.L. (1993), « The dynamic nature of creative problem solving », in S. Gyskiewicz (Ed.), *Discovering creativity : Proceedings of the 1992 International Creativity and Networking Conference* (p.-p. 155-162), Greensboro, NC : Center for Creative Leadership.

Isaksen, S.G., Treffinger, D.J. & Dorval, K.B. (1997), *The creative problem solving framework : An historical perspective (Idea Capsules Report Number 9009)*, Sarasota, FL : Center for Creative Learning.

Parnes, S.J., Noller, R.B. & Biondi, A., (1977), *Guide to creative action*, NY : Charles Scribner's Sons.

Treffinger, D.J. (2000), « Understanding the history of CPS », in S.G. Isaksen (Ed.), *Facilitative leadership : Making a difference with CPS* (p.-p. 35-53), Dubuque, IA : Kendall-Hunt.

L'ACTIVITÉ DU PROCESSUS PERSONNEL

Nous sommes tous confrontés quotidiennement à des problèmes à résoudre, des décisions à prendre, des occasions à saisir, à la fois dans notre vie privée et professionnelle.

Vous avez appris, avec le temps et l'expérience, à appliquer certaines démarches spécifiques de résolution de problèmes ou des stratégies s'avérant satisfaisantes dans la plupart des cas. Dans d'autres situations, vous avez pu vous faire une idée de ce qui ne marche pas bien et éprouver le besoin d'acquérir des stratégies supplémentaires pour être plus efficace. Ce livre va transformer la vision que vous pourriez avoir de la CPS. Vous allez la voir comme un moyen d'élargir et de renforcer vos démarches ou vos stratégies personnelles de résolution de problèmes, sans pour autant abandonner les connaissances, la pratique et l'expérience que vous avez acquises en vous servant de votre créativité.

Nous vous proposons donc de chercher le moyen d'utiliser la CPS pour améliorer votre processus personnel de résolution ; notre but étant d'améliorer et de compléter votre propre processus, non pas de le remplacer.

Il pourrait être intéressant de s'intéresser de plus près à votre processus naturel de résolution de problèmes avant de continuer à parler de la CPS. L'activité 2.1. vous invite à vous souvenir d'un problème que vous avez résolu et de décrire le cheminement suivi pour le résoudre. Plutôt que de le faire avec

des mots, représentez, illustrez ou dessinez graphiquement ce processus, dans l'espace prévu. Une fois votre processus mis sur le papier, observez et comparez-le à d'autres représentations de processus.

LE PROCESSUS CRÉATIF PERSONNEL

Instructions : veuillez suivre les étapes qui suivent pour réaliser une représentation de votre processus créatif personnel.

1. Remémorez-vous une occasion vécue où vous avez réellement réussi à résoudre un problème, relever un défi ou surmonter une difficulté pour laquelle aucune solution n'existait au préalable. Cela étant, assurez-vous que la situation que vous choisissez était :

- neuve ; une de celles que vous n'aviez jamais rencontrées avant ;
- complexe ; elle recouvrait de nombreux aspects contradictoires pour lesquels les priorités étaient confuses ;
- ambiguë ; vous ne parveniez pas à comprendre clairement les besoins ni les résultats attendus ;
- intéressante ; cela vous intéressait et vous motivait d'y travailler ;
- abordable ; vous étiez capable de mettre en œuvre les solutions que vous aviez élaborées ;
- imaginative ; vos solutions étaient nouvelles ou inhabituelles.

2. Repensez au processus que vous avez suivi pour résoudre le problème et faites-vous-en une représentation mentale. Identifiez et décrivez les étapes spécifiques de pensée ou d'opérations mentales que vous avez suivies pour résoudre le problème.

3. Représentez, illustrez ou dessinez votre processus sur une feuille de papier volante. Rappelez-vous de l'objectif de cette activité qui est de représenter votre processus créatif naturel, pas de réaliser un chef d'œuvre. Faites, par conséquent, plus attention au processus qu'aux qualités artistiques de l'image. Pensez aussi à utiliser des symboles, des images et d'autres formes graphiques ainsi que des mots pour votre représentation.

Activité 2.1. Dessinez votre processus créatif naturel

Nous avons demandé à des centaines d'étudiants, de scientifiques, d'artistes et de professionnels du métier de faire cet exercice. Nous avons observé des similitudes et des différences au travers du très large éventail de représentations de processus créatifs obtenus. Notons, parmi ces similitudes, l'utilisation de symboles ou de termes similaires pour décrire le processus, l'identification de phases semblables dans le processus et l'aptitude à identifier un processus qui a été utilisé de manière spécifique pour une tâche donnée. Parmi les différences, on trouve le nombre de phases incluses dans un processus, le temps passé sur chaque phase et la quantité d'émotion qui se manifeste dans le processus. (voir tableau 2.1. : les ressemblances et les différences les plus communes entre les processus produits par les participants dans cet exercice).

Il y a probablement plus d'un processus de résolution que vous pouvez utiliser ; celui que vous choisirez dépendra du type de tâche, des délais, de la nécessité

d'associer des tiers ou de l'importance de l'aide disponible. Ces facteurs influenceront le type, la séquence et la durée des différentes activités qui constituent vos processus.

Le schéma a pour vocation de soutenir votre processus personnel et non de le remplacer ! Le fait d'avoir un schéma confortable, naturel, vous aide à utiliser votre créativité plus efficacement pour résoudre les problèmes. On peut y retrouver des éléments communs avec les processus utilisés par d'autres, mais il doit être suffisamment souple pour satisfaire les besoins spécifiques correspondant à différentes situations ou à la diversité des groupes qui peuvent y prendre part.

Vous êtes-vous aperçu, à un certain moment de votre processus personnel, que vous produisiez des idées pour régler le problème ? Avez-vous défini le problème que vous tentiez de résoudre ? Avez-vous appliqué les idées que vous avez développées ? Bien que l'ordre, la description et le temps passé à chaque activité aient pu être différents, ces aspects de la méthode de résolution apparaissent souvent dans un grand nombre d'illustrations du processus. Pour être efficace, tout schéma de processus devrait identifier ces composantes d'activité

POINTS COMMUNS ET DIFFÉRENCES ENTRE LES PROCESSUS NATURELS

Points communs	Différences
Les problèmes étaient identifiés	Le nombre de mots et d'illustrations
L'usage de symboles similaires	Le niveau de détails dans le processus
Il y avait une prise d'action réussie	La nature de la tâche
Possibilité d'identifier un processus	Le temps passé dans les étapes du processus
Production d'idées pour résoudre le problème	La charge émotionnelle présente dans le processus

Tableau 2.1. Points communs et différences entre les processus naturels

et fournir un langage commun pour permettre de s'y référer. Cependant, dans la façon d'agir, le processus peut ne pas s'articuler de la même façon. La manière dont vous utilisez réellement votre processus créatif peut dépendre des facteurs présentés dans le tableau 2.1.

LE SCHÉMA DE LA CPS

La description de la CPS peut se faire à plusieurs niveaux. Au niveau le plus général, elle comprend trois composantes de processus et une composante de gestion. Les composantes sont de grands ensembles ou catégories d'activités auxquelles les gens s'adonnent quand ils résolvent des problèmes de façon créative. La CPS inclut les composantes « Comprendre le défi », « Produire des idées », « Préparer l'action » et « Planifier votre démarche ». Dans chaque composante, il y a des phases spécifiques.

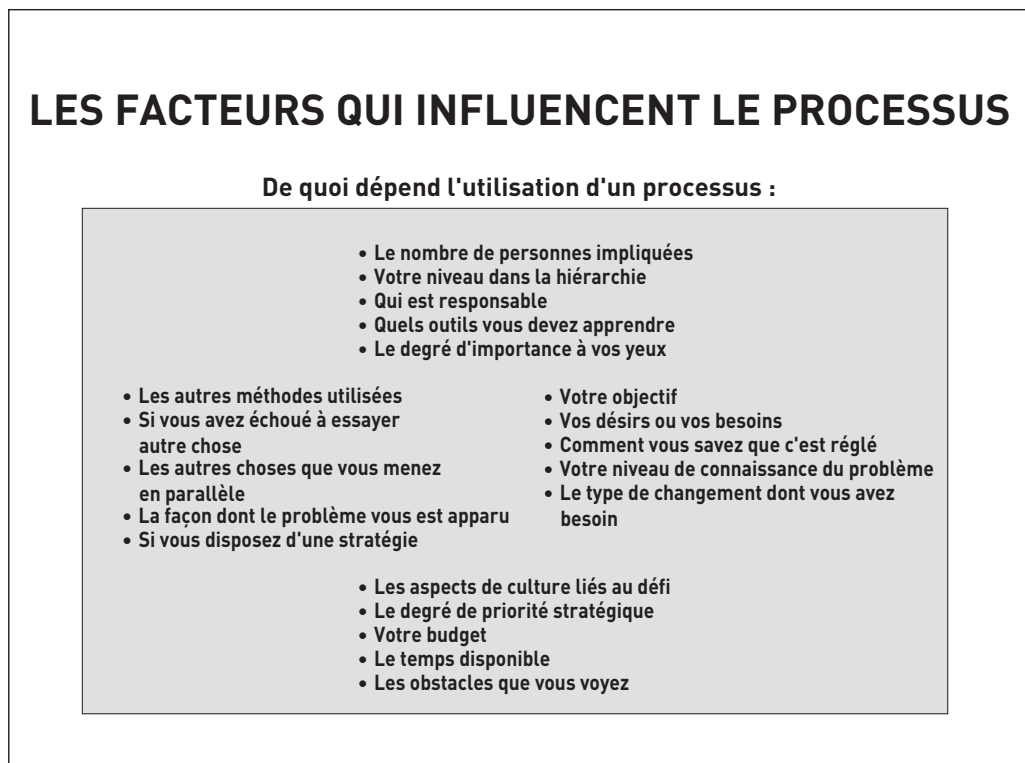


Figure 2.1. Quelques facteurs qui influencent votre processus créatif

Une phase correspond au niveau d'opération inférieur, plus spécifique, de la CPS. Le schéma de la CPS inclut huit phases spécifiques, au sein des quatre composantes. Dans la composante « Comprendre le défi », les phases sont « Réaliser les opportunités », « Explorer les données » et « Cadrer les problèmes ». La composante « Produire des idées » ne compte qu'une seule phase, portant le même nom que la composante. La composante « Préparer l'action » inclut les phases « Développer des solutions » et « Forger l'acceptation ». La composante de gestion « Planifier la démarche » inclut les deux phases que sont « Évaluer les travaux » et « Concevoir le processus ».

Au niveau suivant, plus spécifique encore, chaque phase des trois composantes de processus possède deux étapes. L'une d'elles s'appelle « produire », consistant à proposer un grand nombre d'options aussi variées que sortant de l'ordinaire. La seconde, c'est « recentrer », ce qui vous sert à analyser, développer ou affiner les options. Ensemble, elles incarnent l'équilibre dynamique entre les deux sortes de pensée que nous appelons « production » et « recentrage ».

Enfin, le niveau le plus spécifique du schéma de la CPS regroupe des outils pour produire ou recentrer les options. Nous utilisons le terme « outil » pour décrire une démarche structurée, utilisée dans l'exécution d'une opération faisant partie de la CPS. Les outils orientent votre comportement durant les phases de production et de recentrage de la CPS. La « Boîte à outils » de la CPS décrit, plus loin dans ce chapitre, les outils de production et de recentrage souvent utilisés pendant toute l'application de la CPS.

La connaissance du langage spécifique que nous utilisons pour les différentes parties du schéma vous aidera à apprendre et à mettre en œuvre la CPS de manière efficace. Quand tout le monde connaît et utilise un même nom pour désigner une même chose, le risque de confusion est en effet réduit. Ceci est essentiel quand des individus doivent travailler ensemble pour résoudre de nouveaux problèmes.

Cela étant, la possession d'un langage commun n'est pas suffisante pour qu'un schéma de résolution de problèmes soit efficace. Un tel schéma devrait pouvoir vous aider dans votre communication en utilisant un ensemble commun de symboles et de figures, de mots et d'expressions. Nous représentons le schéma de la CPS dans les figures suivantes. L'illustration graphique de la CPS identifie quatre composantes principales (voir figure 2.2.). Les créateurs de solutions n'appliquent pas nécessairement ces composantes, phases ou outils dans un ordre particulier ou une période de temps fixe, prédéterminée. Comme nous l'avons noté dans l'activité du processus personnel, l'ordre ou la séquence des étapes et des phases de la résolution naturelle des problèmes n'est pas toujours le même. Le schéma de la CPS doit être utilisé pour décrire les types d'activités pouvant se produire durant la résolution naturelle du problème, non pour spécifier un ordre ou une séquence, fixes ou rigides, de leur application.

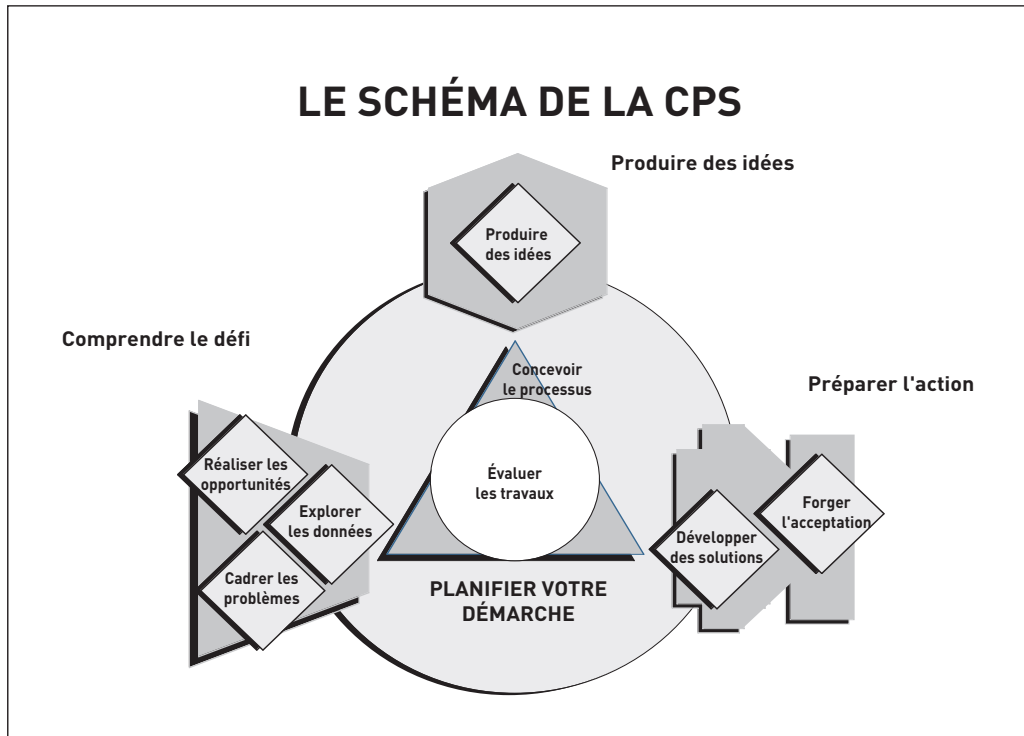


Figure 2.2. Le schéma de la CPS

Nous allons présenter maintenant l'ensemble des composantes de la CPS avec leurs phases. Chacune de ces composantes sera examinée plus en détail dans les chapitres suivants (« Comprendre le défi » au chapitre 3, « Produire des idées » au chapitre 4 et « Préparer l'action » au chapitre 5). Nous présenterons une vue d'ensemble des phases de la composante « Planifier votre démarche », à savoir « Évaluer les travaux » et « Concevoir le processus », au chapitre 6.

COMPRENDRE LE DÉFI

Cette composante vous aide à obtenir une compréhension claire des éléments sur lesquels concentrer vos efforts de résolution de problèmes. C'est souvent parce que vous vous êtes assuré simplement de travailler sur le bon problème qu'une avancée majeure peut se produire. Une bonne préparation, un bon énoncé du problème, du défi ou de l'opportunité sont très souvent ce qui vous aide à trouver une réponse utile et à l'appliquer. Les trois phases de cette composante – « Réaliser les opportunités », « Explorer les données » et « Cadrer les problèmes » (voir figure 2.3) – vont vous aider à clarifier le champ de votre préoccupation ou à définir précisément une opportunité.

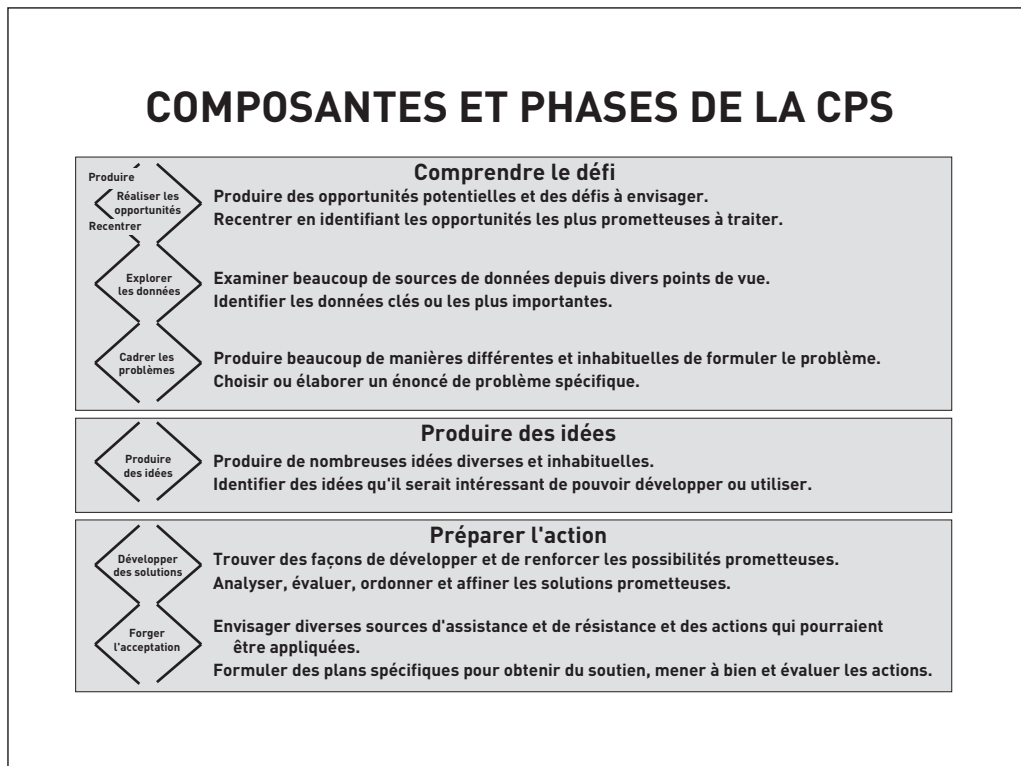


Figure 2.3. Composantes et phases de la CPS

Réaliser les opportunités

Cette composante traite de la question « Quel est le défi, l'opportunité ou la préoccupation sur lequel travailler » ? Le mot opportunité signifie que la situation, à ce stade, est générale et mal définie. Dans toute tâche générale, il y a de nombreuses occasions potentielles, et vous êtes presque toujours confronté à une grande série de tâches. L'objet majeur de cette phase est donc d'identifier et de choisir un but large, exprimé de manière concise, que vous avez avantage à poursuivre.

Prenons un exemple. Le 28 août 1963, le révérend Martin Luther King prononça sa formule désormais célèbre « *Je fais un rêve* », lors d'une marche sur Washington pour les droits civils. En dépit du traitement scandaleux, à cette époque, des Noirs américains, il a tenu des propos appelant de ses vœux un futur État. Par ce discours, l'un des plus célèbres du ^{xx}e siècle, il proposait un objectif commun au mouvement des droits civils tout entier. Sa description d'un rêve, présenté comme une occasion constructive, représente actuellement toujours un défi et continue à guider tous ceux qui œuvrent en faveur des droits civils.

Explorer les données

Dans cette phase, vos efforts tendent vers la recherche d'informations, aussi nombreuses et variées que possible, à propos d'une opportunité à examiner ou d'un problème à formuler. Vous examinez la situation pour réunir informations, impressions, perceptions et sentiments en adoptant une série de points de vue. Vous pouvez alors déterminer les données qui vous semblent essentielles pour une meilleure compréhension du problème.

Par exemple, Jackson Pollock est connu pour sa démarche appelée « peinture au goutte à goutte ». Plutôt que d'utiliser la brosse (ou un autre ustensile) de la façon habituelle, il laissait tomber la peinture goutte à goutte sur la toile. Au cours de sa création, Pollock combinait les principaux thèmes issus de sa mémoire avec ses émotions et avec l'interaction sur ses matériaux et ses images. Le caractère unique de sa démarche, sa capacité et son style, son intégration de sources de données aussi nombreuses et variées, a fait de lui un artiste majeur du xx^e siècle.

Cadrer les problèmes

Cette phase est conçue pour vous aider à rédiger des énoncés de problèmes qui soient exploitables, stimulants et spécifiques. Vous utilisez « Cadrer les problèmes » quand vous désirez ou avez besoin d'obtenir une formulation de problème spécifique. Vous donnez alors naissance à une variété d'énoncés et vous choisissez ou forgez un énoncé spécifique.

Fournir un énoncé de problème rigoureux et bien défini, apte à stimuler la production d'un grand nombre d'idées nouvelles et de solutions possibles, cela vous aide à préparer la production d'idées. Cette phase de la CPS prépare un chemin à suivre pour réaliser la vision du futur que vous désirez.

Prenons encore un exemple. Au début du xx^e siècle, Marie Curie quitta la Pologne pour aller étudier à Paris, à la Sorbonne. Becquerel avait déjà découvert que l'uranium émettait d'étranges rayons. Marie Curie décida d'inclure ce sujet dans ses travaux de doctorat. En mesurant du pechblende, elle s'aperçut qu'il émettait beaucoup plus d'énergie que l'uranium : elle venait de découvrir le radium. Marie Curie recadra sa découverte pour lui donner une signification dépassant la mise au jour d'un élément : en mesurant la quantité de matériaux radioactifs émis, elle vit une façon d'identifier de nouveaux éléments. Cette utilisation de la radioactivité fournit des indices sur la nature de la matière et ouvrit les portes à l'âge nucléaire.

PRODUIRE DES IDÉES

Alors que la composante « Comprendre le défi » comprend trois phases ayant chacune un but et une activité distincts, cette composante-ci contient une phase unique appelée « Produire des idées » (voir figure 2.3). Cette phase est utile quand vous devez faire appel à des idées variées, nouvelles ou sortant de l'ordinaire que ce soit pour résoudre un problème que vous avez déjà défini, pour affronter un défi ou pour trouver réponse à une préoccupation.

Par exemple, Thomas Alva Edison, bien connu pour avoir été un producteur d'idées persévérant, déposa 1 093 brevets tout au long de sa vie ! Pour parvenir à ce résultat, il produisit de nombreuses idées, de façon très systématique. Edison installa l'un des premiers laboratoires de recherche et de développement à Menlo Park, en 1876. Très vite, il eut quarante projets en cours à la fois, et produisit 400 demandes de brevet par an !

PRÉPARER L'ACTION

Cette composante a pour but de traduire des idées intéressantes et prometteuses en actions utiles, acceptables et applicables. Elle comprend deux phases : « Développer des solutions » et « Forger l'acceptation » (voir figure 2.3). Avec cette composante, le résultat final de votre travail est un plan d'action destiné à mettre en œuvre la solution une fois développée et affinée.

Développer des solutions

Cette phase implique de travailler sur des idées prometteuses pour les analyser, les affiner et les améliorer. Parfois, elle est davantage utilisée pour trier, condenser et sélectionner des options ; d'autres fois, le principal besoin peut être de produire et d'appliquer des critères. Cette phase vous fournit l'occasion d'examiner et de renforcer vos idées prometteuses pour les conforter. Il ne suffit pas d'avoir des idées. En effet, les nouvelles idées nécessitent, pour être comprises et acceptées, de disposer de temps et d'un développement délibéré.

Par exemple, sir Alexander Fleming est célèbre pour sa découverte de la pénicilline en 1929. Il fallut pourtant attendre une décennie et l'opiniâtreté d'autres chercheurs pour isoler, purifier, tester et diriger la production et les différentes utilisations de la pénicilline. On le doit à l'équipe du baron Howard Walter Florey, professeur de médecine à Oxford qui officiait à l'infirmierie Radcliffe, sir William Dunn (de l'école de pathologie d'Oxford) et Ernest B. Chain (chef du département de biochimie) ; ce n'est qu'en 1941 que l'idée de Fleming fut mise en œuvre. L'équipe de Fleming, Florey et Chain reçut le prix Nobel de médecine en 1945.

Forger l'acceptation

Cette phase doit vous inciter à observer les options avec le regard des autres et à examiner vos solutions potentielles d'une manière conduisant à une action efficace. Elle se rapporte à la création et à la gestion du changement et à l'application effective des solutions développées. Au cours de cette phase, vos principales préoccupations seront le suivi, l'engagement et l'obtention de soutiens pour les solutions, tout en minimisant ou contrecarrant les objections et les résistances potentielles ou réelles. Le résultat de cette phase est un plan d'action.

Par exemple, Charles F. Kettering dirigeait la recherche et le développement chez General Motors. Au moment de sa retraite en 1947, il détenait 147 brevets. L'une des histoires prêtées à Kettering évoque son idée selon laquelle les voitures devaient pouvoir être peintes en une heure, alors qu'il fallait près de trois semaines pour venir à bout de ce travail. En plus de la réduction significative du temps de peinture, Kettering voulait multiplier le nombre de coloris disponibles. À cette époque, toutes les voitures étaient noires. Pour surmonter les résistances, il fit peindre en secret les voitures d'importants partenaires, dans leur couleur favorite. Après cette démonstration, Kettering rencontra beaucoup moins de résistance.

PLANIFIER VOTRE DÉMARCHE

Cette composante est considérée comme étant une composante de gestion, car vous devrez vous y référer tout au long de l'utilisation de la CPS. Grâce à cette composante, vous suivez le cheminement de votre réflexion tout au long de son développement, pour vous assurer que vous êtes bien dans la direction où vous voulez aller. Elle vous permet d'évaluer l'évolution de votre pensée, d'orienter vos choix d'outils et de lieu, et de modifier ainsi votre démarche pour favoriser une efficacité maximale. Cette composante inclut deux phases appelées « Évaluer les travaux » et « Concevoir le processus ».

Évaluer les travaux

Il s'agit de déterminer si, pour traiter d'une tâche particulière, la CPS représente un choix prometteur. Durant cette phase, vous faites l'inventaire des efforts, des contraintes et des conditions à prendre en considération pour mettre en œuvre efficacement la CPS. Vous passez en revue les personnes concernées, les résultats désirés, le contexte où vous travaillez et les méthodes dont vous disposez.

Par exemple, nous avons mené une mission de développement du leadership pour le compte du P-DG d'une entreprise multinationale active dans le secteur de l'édition. Comme nous avons développé un outil de mesure du climat

organisationnel, destiné à comprendre la propension d'une organisation à changer, nous l'avons utilisé pour l'équipe des directeurs généraux. Au vu de la pertinence des résultats présentés, le P-DG nous demanda ensuite de reproduire le programme de notre mission, y compris l'étude du climat, dans l'entreprise toute entière. Or, durant la réalisation initiale de notre programme, nous avons appris qu'il s'était produit des changements majeurs au sein de la Direction générale de plusieurs sociétés filiales. Aussi longtemps que l'exercice de ces fonctions n'aurait pas retrouvé une certaine stabilité, il n'était simplement pas approprié de proposer ce type de mesure ou de programme. Nous avons dû recommander au P-DG de patienter et de reconsidérer sa demande.

Concevoir le processus

Dans cette phase de la composante « Planifier votre démarche », vous utilisez votre connaissance de la tâche et de vos besoins pour planifier votre utilisation, pour la CPS, des composantes, phases ou outils les plus adaptés pour vous aider à atteindre vos buts. Durant cette phase, vous personnalisez votre approche de l'application de la CPS.

Par exemple, nous avons travaillé avec l'équipe de développement de l'encadrement d'un secteur scolaire de banlieue. Les responsables étaient enthousiastes à l'idée de développer une université d'été à l'attention des enseignants de lycée. Au cours de la première session de planification, nous avons conclu, avec leur collaboration, que les responsables de l'équipe disposaient d'une tâche bien définie et que pour la résoudre ils avaient déjà formulé plusieurs idées prometteuses. Aussi, notre travail fut-il de les aider à affiner et développer ces idées (Développer des solutions), anticiper les zones de soutien et de résistance possibles au sein du groupe-cible, et créer un plan d'action détaillé pour promouvoir, réaliser et évaluer l'université d'été (Forger l'acceptation). Cet événement fut bien accueilli, attira un grand groupe de participants et favorisa plusieurs nouvelles initiatives majeures dans le programme scolaire.

La composante « Planifier votre démarche » vous permet de prendre soigneusement en considération les personnes concernées par votre tâche, la situation, le besoin et les résultats désirés. Ce que vous en apprenez peut vous aider à modifier la méthode que vous appliquerez. Les quatre grands facteurs généraux (hommes, contexte, contenu et méthode) à prendre en considération, lors de la planification de votre démarche, sont décrits plus en détail dans les chapitres ultérieurs. Le chapitre 7 examinera l'aspect humain, le chapitre 8 explorera le domaine du contexte, le chapitre 9 détaillera la méthode et le chapitre 10 explorera le contenu des résultats désirés.

LA PULSATION DE LA CPS

Le battement de votre cœur fournit un signal sonore de la pulsation complète de cet organe. C'est un indicateur vital et naturel de votre santé. La pulsation de la CPS représente un équilibre dynamique, ou pulsation, de deux sortes de pensée complémentaires : produire et recentrer. Cet équilibre dynamique revient à séparer la production et le recentrage, et à encourager l'utilisation la plus efficace et la plus appropriée de chacun de ces types de pensée. Cette pulsation dilate votre pensée pendant la production et la contracte pendant le recentrage. Tout comme une saine dilatation des artères peut prolonger votre vie, une saine dilatation des deux types de pensée peut améliorer votre méthode de résolution créative.

La démarche de la CPS utilise à la fois la pensée créative et la pensée critique. Si nous voulons résoudre un problème de façon efficace, nous devons en effet mobiliser nos ressources tant pour produire que pour recentrer. Les pensées créative et critique travaillent de façon complémentaire durant la CPS. La pensée créative, c'est créer de nouvelles relations qui ont du sens, et les exprimer. Quand vous utilisez la pensée créative, vous percevez des lacunes, des défis ou des préoccupations ; vous imaginez ensuite des réponses possibles, que ce soit en grand nombre, dans la diversité ou hors du commun, ou bien vous développez et approfondissez des alternatives.

La pensée critique concerne l'analyse, l'évaluation ou le développement des options. Quand vous utilisez la pensée critique, vous filtrez, sélectionnez et soutenez les possibilités, comparez et contrastez les options, effectuez des inférences et des déductions, améliorez ou affinez les alternatives pour formuler des jugements et prendre des décisions efficaces.

Ni la pensée créative, ni la pensée critique ne sauraient suffire, à elles seules, à vous aider à résoudre un problème. Se limiter à produire un grand nombre d'idées extravagantes pourrait aboutir à un non-sens en matière d'action ou d'orientation (« J'ai 50 idées, mais je ne sais toujours pas que faire. »). En revanche, si vous n'avez qu'un ensemble clairsemé d'idées communes, ordinaires, même l'analyse la plus déterminée et la plus persévérante n'insufflera en elles ni excitation, ni vision. En clair, une démarche plus appropriée et plus productive sera d'utiliser de façon harmonieuse à la fois votre pensée créative et votre pensée critique.

Savoir maintenir un équilibre adéquat entre production et recentrage est un facteur essentiel de réussite de l'utilisation de la CPS. Même si l'équilibre peut être parfois délicat ou difficile à obtenir, les deux types de pensée devront être utilisés de concert pour satisfaire vos besoins dans la CPS. Bien que la balance de la figure 2.4. paraisse avoir atteint l'équilibre ou la stabilité, il est probable que, dans la pratique, vous la verrez dynamique et en changement constant.

En recherchant l'harmonie entre ces deux types de pensée et de résolution de problème, qui se soutiennent mutuellement, vous pourrez mieux décider du moment où vous aurez suffisamment élargi la recherche et du moment où vous aurez assez évalué. Dans certaines situations, il faut davantage insister sur la production et investir plus de temps et d'énergie pour produire les options. Dans d'autres, il faut davantage insister sur le recentrage, là où on a surtout besoin d'analyse, d'évaluation et d'amélioration. L'équilibre dont vous aurez besoin et l'expérience que vous ferez de la CPS dépendront des besoins de la situation et de la tâche mais aussi d'une série de facteurs cruciaux. Un bon moyen de chercher à atteindre cet équilibre harmonieux est de pouvoir distinguer ces deux types de pensée et de créer des conditions spécifiques à chacune.

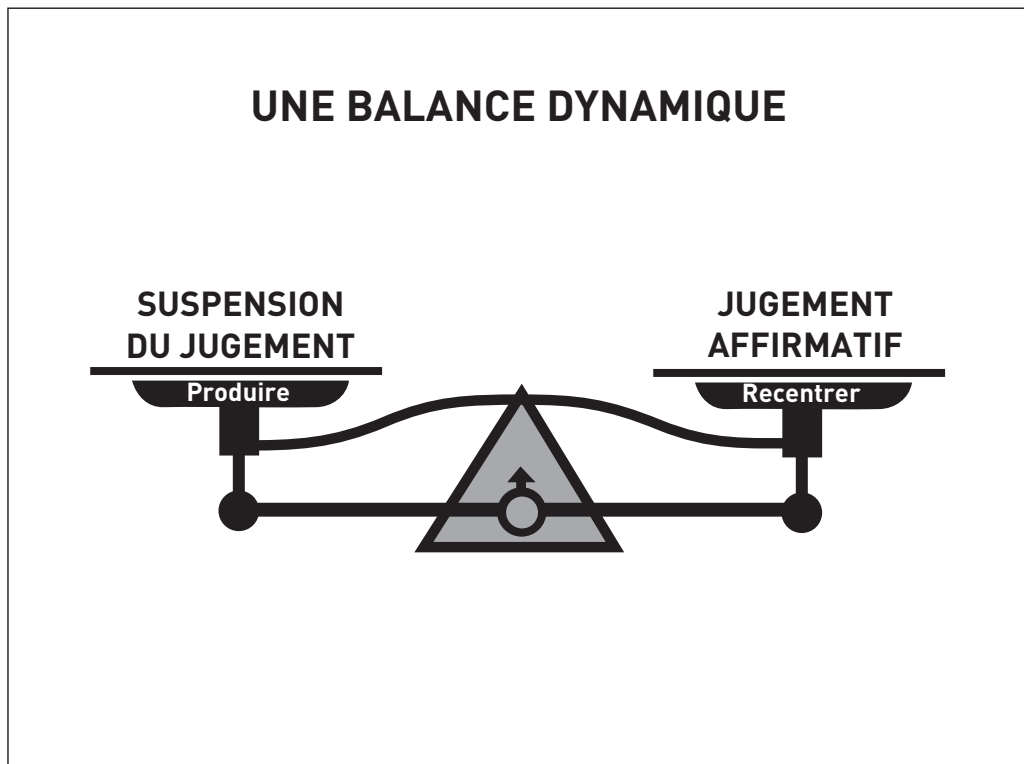


Figure 2.4. La balance dynamique ou « pulsation » de la CPS

RECOMMANDATIONS POUR LA PRODUCTION

Lorsque vous voulez produire des options ou élargir votre recherche à des possibilités nouvelles et sortant de l'ordinaire, il est probable qu'un phénomène d'évaluation vous mette des bâtons dans les roues. Évaluer les alternatives au fur et à mesure de leur production tend à inhiber le débit de production. Il est plus efficace de laisser les options jaillir sans critique, ni éloge.

Le principe majeur du jugement différé, suspendre l'évaluation tout en produisant des options, est à la base de la production des options. Ce principe sert de fondement à quatre recommandations pour la production. Par recommandation, entendez une suggestion ou une règle à caractère général. Les respecter toutes ensemble (voir figure 2.5.) permet de créer les conditions pour produire des alternatives et tirer un meilleur profit des outils de production.

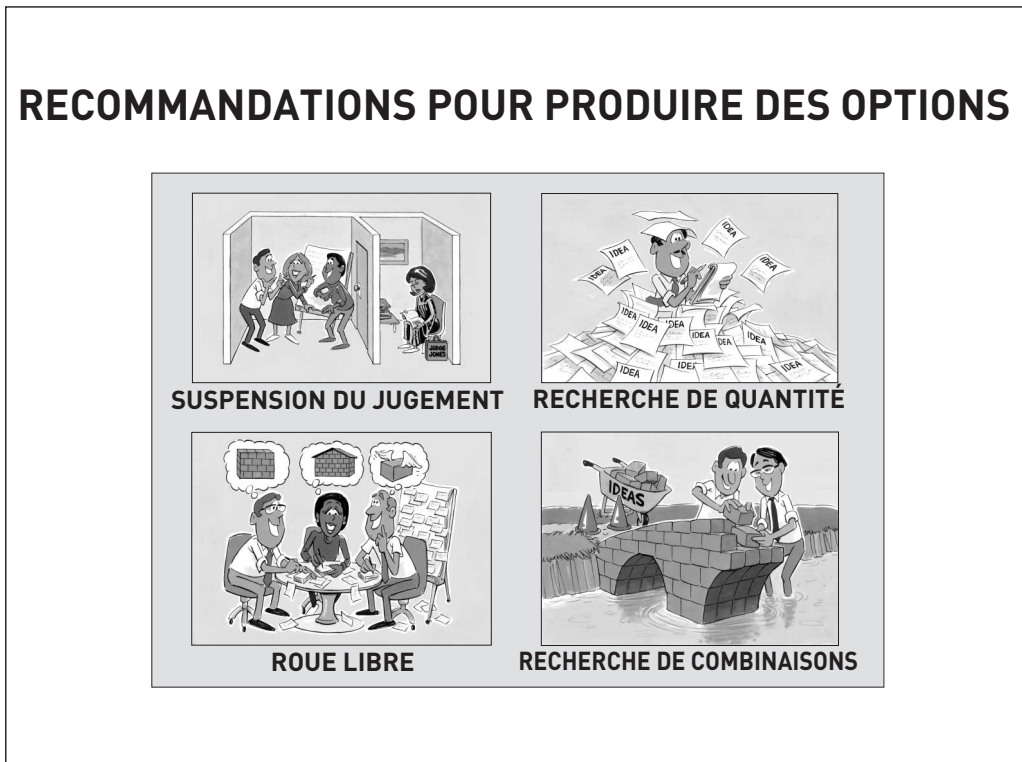


Figure 2.5. Quatre recommandations pour produire des options

DIFFÉRER LE JUGEMENT

Le jugement différé sert de fondement à toutes les recommandations portant sur la production. Il suggère de retarder le jugement et l'analyse jusqu'au moment où vous avez produit suffisamment de possibilités. Le jugement est une importante partie de la méthode de résolution, mais son utilisation est plus appropriée en tant qu'activité séparée. Le jugement différé s'applique à la fois au jugement positif et négatif (l'éloge et la critique sont tous deux des jugements !) et implique de s'abstenir de jugement interne ou externe. Juger vos propres options avant de les exprimer (intérieurement) pourrait vous empêcher de les considérer comme des options. Juger les options des autres quand ils les expriment (extérieurement) peut les conduire à se taire ou à cesser leur production.

S'EFFORCER D'OBTENIR LA QUANTITÉ

La quantité nourrit souvent la qualité : plus vous émettez d'options, plus grande est la possibilité que certaines soient originales et prometteuses. Il vaut mieux rechercher un grand nombre d'options. Pour accroître le nombre des options produites, essayez de les exprimer avec concision (comme le gros titre d'un journal ou un télégramme). Évitez d'écrire un livre ou de trop détailler.

LA ROUE LIBRE

Il est important de saisir et de conserver toutes les options qui vous viennent à l'esprit, sans vous soucier de celles qui pourraient vous sembler folles ou stupides. Autorisez-vous l'espièglerie. Efforcez-vous de produire des options uniques ou originales. Quelquefois, les options les plus folles servent de tremplins pour produire des options nouvelles, pour vous-même, ou quelqu'un d'autre si vous travaillez en groupe. Si les options folles n'avaient pas été émises, les passerelles exceptionnelles entre ces options folles et des options nouvelles n'auraient pas pu exister.

La mise en roue libre met en avant l'importance qu'il y a à gonfler son imagination, car il est facile de devenir mentalement paresseux, de se laisser aller aux options et habitudes les plus communes ou les plus familières, ou d'utiliser son esprit en « pilotage automatique ».

CHERCHER DES COMBINAISONS

Il est conseillé de modifier ou de changer les options déjà produites ou de bâtir sur elles. Vous avez probablement observé de nombreuses fois, même dans des conversations informelles, comment une idée peut en suggérer une autre. Lorsqu'une personne émet une idée qui en déclenche une nouvelle dans notre esprit, nous nous exclamons souvent « Ah, oui ! Cela me rappelle

quelque chose ! ». Nous essayons de faire bon usage de cette même expérience, individuellement ou quand nous appliquons la CPS en groupe. Nous vous encourageons donc (ou les membres du groupe) à être attentifs aux façons nouvelles de relier une option à une autre. C'est ce que l'on appelle aussi « utiliser la tirelire » ou « faire de l'auto-stop » .

Les outils de production fréquemment utilisés dans le schéma de la CPS seront mentionnés plus loin dans ce chapitre. Le *brainstorming* constitue l'outil de base de la CPS ; c'est le plus étroitement associé aux recommandations portant sur la production. Nous l'examinerons en détail, car il est souvent à la base d'autres outils.

LE BRAINSTORMING

Bien que certains croient que le *brainstorming* est synonyme de la CPS, il ne constitue en réalité que l'un des outils de production du schéma. Dans ses grandes lignes, le *brainstorming* a été conçu à l'origine par Alex Osborn comme un ensemble de recommandations en vue d'une collaboration créative en groupe. C'est peut-être l'outil le mieux connu, et pourtant le moins bien compris, de la boîte à outils de la CPS.

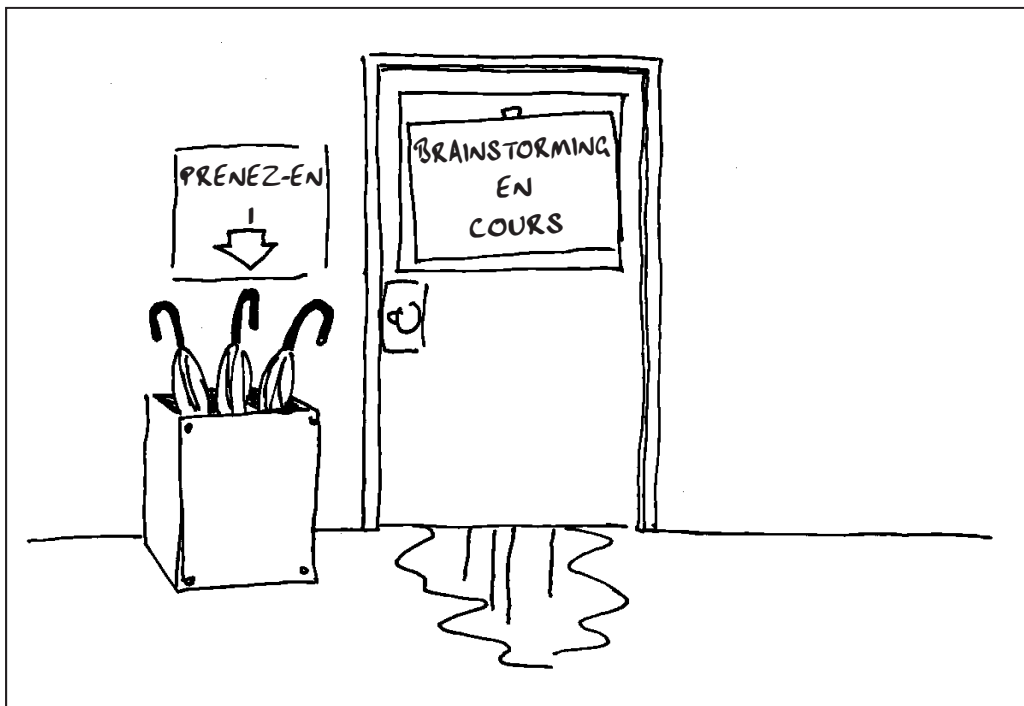


Figure 2.6. Une illustration d'un Brainstorming en action

Cet outil peut être utilisé efficacement à chaque phase du processus CPS. Par exemple, il est souvent utilisé pour produire une liste d'énoncés d'opportunités possibles dans la phase de la CPS « Réaliser les opportunités ». On peut l'utiliser pour produire des données durant la phase « Explorer les données », des énoncés de problèmes possibles durant la phase « Cadrer les problèmes », des idées durant la phase « Produire des idées », des critères durant la phase « Développer des solutions », ou des sources d'assistance et de résistance durant la phase « Forger l'acceptation » (voir figure 2.6). En bref, c'est l'un des outils les plus universels de votre boîte à outils !

Le brainstorming ne signifie pas avoir une discussion du groupe

Nous avons souvent été invités à « faire un *brainstorming* » avec des personnes qui détruisent nos idées au fur et à mesure de leur expression ! Il importe d'être clair quant aux recommandations de base et à leur mise en pratique. Le *brainstorming* implique davantage que les quatre recommandations énoncées ci-dessus.

Le brainstorming suppose une personne pour animer la séance

Pour garantir le succès de la séance, il ne suffit pas de dire à un groupe de se conformer aux règles du *brainstorming*. Osborn a prévu un rôle d'animateur dans sa conception de l'outil. Le *brainstorming* étant un outil de groupe, il vous faut une personne compétente ou qualifiée pour en diriger l'utilisation. Cet animateur s'emploie à diriger l'interaction et l'énergie du groupe, de cinq à sept personnes de diverses origines, et à s'assurer que les recommandations sont suivies.

Le brainstorming implique l'enregistrement des options produites

Quand Alex Osborn développa l'outil, à l'origine, il suggéra que chaque groupe de *brainstorming* ait un secrétaire de séance affecté pour l'aider au plan technique et mettre par écrit les solutions suggérées par les membres du groupe. Sa participation à la séance signifie que les participants n'auront besoin ni de patienter, ni de relâcher leur attention en attendant de pouvoir proposer la suggestion suivante.

Le brainstorming implique un effort étendu

Parnes (1961) s'aperçut qu'en appliquant les recommandations pour produire des options, celles produites en début de séance tendaient à se traduire par des réponses plus classiques, plus évidentes ou plus familières. Au fur et à mesure que le temps passe, les options deviennent plus originales ou moins communes. Dans les phases ultérieures de l'activité de production, les options

familiales se mêlent souvent aux options sortant de l'ordinaire ou inédites pour donner des options nouvelles et utiles. Il suggéra de poursuivre l'effort de production, car il faut souvent du temps pour produire de meilleures options. Encourager la poursuite de l'effort est l'une des principales responsabilités de l'animateur ou du facilitateur de séance. Le facilitateur peut souvent y parvenir en posant des questions stimulantes ou en introduisant un autre outil pour aider l'énergie à se maintenir.

Le brainstorming augmente l'« idéation » individuelle

Conçu pour obtenir d'un groupe une productivité maximale dans l'émission d'idées, le *brainstorming* n'est pas utilisable individuellement, impossible donc de suivre les recommandations ou de faire de « l'auto-stop » avec les idées des autres. Mais, si vous décidez d'utiliser les recommandations pour développer des idées de façon individuelle, vous pouvez avoir besoin de prendre davantage appui sur des « accélérateurs de *brainstorming* » qui vous conviennent bien. Par exemple, si vous-même ou un groupe êtes en phase de production d'idées et si vous ressentez un ralentissement, vous pouvez utiliser d'autres outils pour produire des options (voir tableau 2.2.), telle les relations forcées ou les listes (comme CAMPEURS, c'est-à-dire Combiner, Adapter, Modifier, Permuter, Éliminer, Utiliser autrement, Réarranger, Substituer) pour stimuler la production d'options plus exceptionnelles.

Osborn mit au point des procédures détaillées, garantissant de bons résultats. Il suggéra que les groupes soient préparés par une invitation écrite formelle comprenant tout ce qu'il fallait savoir sur la tâche à accomplir. Ceci devait permettre une « idéation » individuelle préalable à la séance de *brainstorming* et accorderait le temps d'une certaine incubation. Pour les autres suggestions, voir Isaksen, Dorval et Treffinger (1998).

RECOMMANDATIONS POUR LE RECENTRAGE

Certains paraissent ne connaître qu'un seul moyen d'évaluer les idées : une vigueur extrême ! C'est comme si, en conduisant une voiture, ils ne connaissaient qu'une seule façon de s'arrêter : freiner à mort et stopper aussitôt. Au moment de revenir aux options, ils disent : « Bien, j'ai différé mon jugement aussi longtemps que possible. Il est temps de se débarrasser de quelques-unes de ces sottises ! ». Ils pressent sur les freins mentaux. En trouvant à redire aux options et en limitant leur vue à la recherche d'une seule bonne réponse ou de la meilleure solution (voir figure 2.7), ils s'enferment souvent dans une pensée improductive « ou-ou » (nous ne pouvons agir que de telle ou telle façon ; c'est possible ou impossible), plutôt que de rechercher des moyens possibles d'observer les idées de manière constructive, en gardant en vue le potentiel de développement et de renforcement des plus intéressantes ou prometteuses.

LA BOÎTE À OUTILS DE LA CPS	
Les outils de production	Les outils de recentrage
Le Brainstorming. Un groupe produit un grand nombre d'options très différentes et inhabituelles.	ALUr (Avantages, Limitations, Unicité, remèdes). Une démarche positive pour renforcer des options nouvelles.
Le Brainstorming avec Post-its® (papillons repositionnables). Favorise la production de davantage d'options, les participants pouvant noter et dire à voix haute leurs propres options.	La matrice d'évaluation. Une manière structurée d'évaluer des options au regard de critères spécifiques.
Le Brainstorming par écrit (brainwriting). Les personnes peuvent construire sur les options les uns des autres, de manière systématique et plus anonyme.	Les critères. Sert à produire des points de comparaison spécifiques pour évaluer les options.
L'Ajustement forcé. Pour favoriser des connections entre le défi et d'autres éléments qui sont apparemment sans relation.	Le choix des étincelles. Pour identifier et choisir les options prometteuses en utilisant l'expérience et le jugement personnel.
Le Voyage Imaginaire. Il emmène les participants loin du défi avec pour résultat de développer de nouvelles relations.	Nécessités ou souhaits. Trie les options sur la base de leur importance.
L'échelle d'abstraction. Permet de pousser la recherche dans une direction soit plus abstraite, large et générale, soit plus concrète, étroite et spécifique.	ACP (Analyse par Comparaison de Paires). Donne un ordre de priorité entre les options en les comparant chacune entre elles.
La Matrice morphologique. Une approche structurée pour identifier et combiner de nouvelles façons des éléments d'une tâche.	L'éclairage. Réduit un grand nombre d'options dans une quantité gérable de thèmes.
CAMPEURS. Représente sept catégories (lune par lettre) qui ordonnent les questions accélératrices d'idées qui stimulent les options.	CML (Court, Moyen, Long). Répartit les options le long d'une ligne du temps entre court et long terme.
L'Identification Visuelle de Relations (IVR). Incite à produire des réponses originales et des perspectives inédites, par une prise de distance par rapport au défi basée sur le sens de la vue.	

Tableau 2.2. La boîte à outils de la CPS pour produire et pour recentrer

Pour aider à surmonter la tendance naturelle et parfois irrésistible à purger la nouveauté de toute nouvelle possibilité, il importe de se souvenir du principe du *jugement affirmatif* et de l'utiliser. Le jugement affirmatif est la tonalité majeure ou le fil conducteur utilisé dans toutes les phases de recentrage de la CPS. Quand on évalue de la nouveauté, l'utilisation de ce principe aide à contourner la réponse automatique « non » que l'on obtient souvent.

Après avoir produit des options nombreuses, variées, sortant de l'ordinaire, il est probable d'être submergé par la quantité et la diversité. Adopter les recommandations qui suivent vous incite à rester ouvert et à prendre en considération les nouvelles possibilités. Elles sont conçues pour vous aider à analyser et évaluer vos options d'une façon qui encourage à les édifier, non à les détruire.

Le jugement affirmatif sert de base à trois autres recommandations portant sur le recentrage (voir figure 2.8), à savoir : exercer un jugement affirmatif / utiliser une démarche systématique / prendre la nouveauté en considération / garder en vue les objectifs.

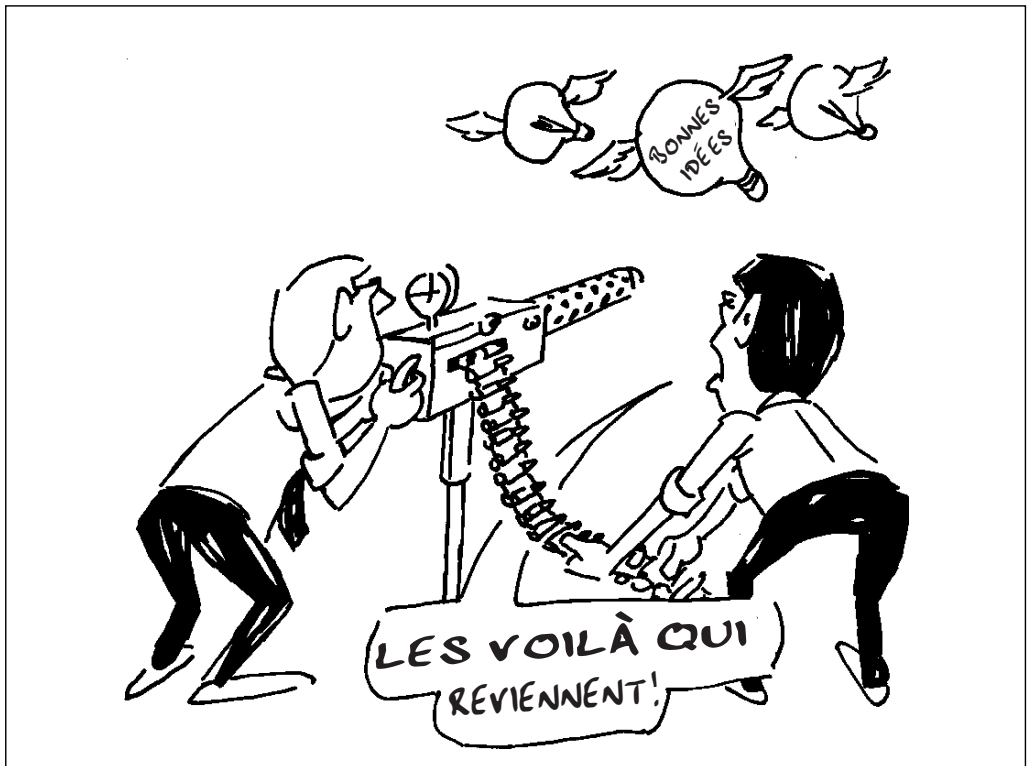


Figure 2.7. Exercer un jugement affirmatif est une recommandation importante pour le recentrage

UTILISER UN JUGEMENT AFFIRMATIF

Il faut d'abord rechercher les forces ou les aspects positifs d'une option, concentrez ensuite votre attention sur ses aspects restrictifs ou sur ce qui devrait être fait différemment. Cependant, quand vous identifiez les limitations, évitez les énoncés qui tuent les idées. Énoncez plutôt vos préoccupations sous forme de questions encourageant le développement et le renforcement des options. Par exemple, commencez l'énoncé en vous demandant « Comment faire pour... ? » ou « Comment pourrais-je... ? » Ces questions devraient vous inciter à réfléchir davantage aux options plutôt que de les écarter. Le sens du jugement affirmatif est de vous rappeler que l'évaluation et la prise de décision sont des processus de développement visant à obtenir le meilleur de vos options, et pas simplement des moyens de les critiquer.

UTILISER UNE DÉMARCHE SYSTÉMATIQUE

Cette recommandation signifie une certaine systématisation de votre démarche pour analyser, développer et affiner vos options, en utilisant des outils ou des stratégies spécifiques pour le recentrage. Une convergence efficace implique souvent d'effectuer des choix et de prendre des décisions sur les diverses alternatives. Votre démarche systématique vous aidera à éviter les conflits ou les controverses associées à la prise de décisions dans le cadre d'un groupe. Mettez en plein jour votre plan spécifique de prise de décision. Ceci peut vous aider à éviter des « ordres du jour cachés » ou des critères de prise de décision qui ne sont pas communs ou partagés par le groupe. Avoir votre plan en plein jour peut favoriser un exercice du pouvoir plus efficace.

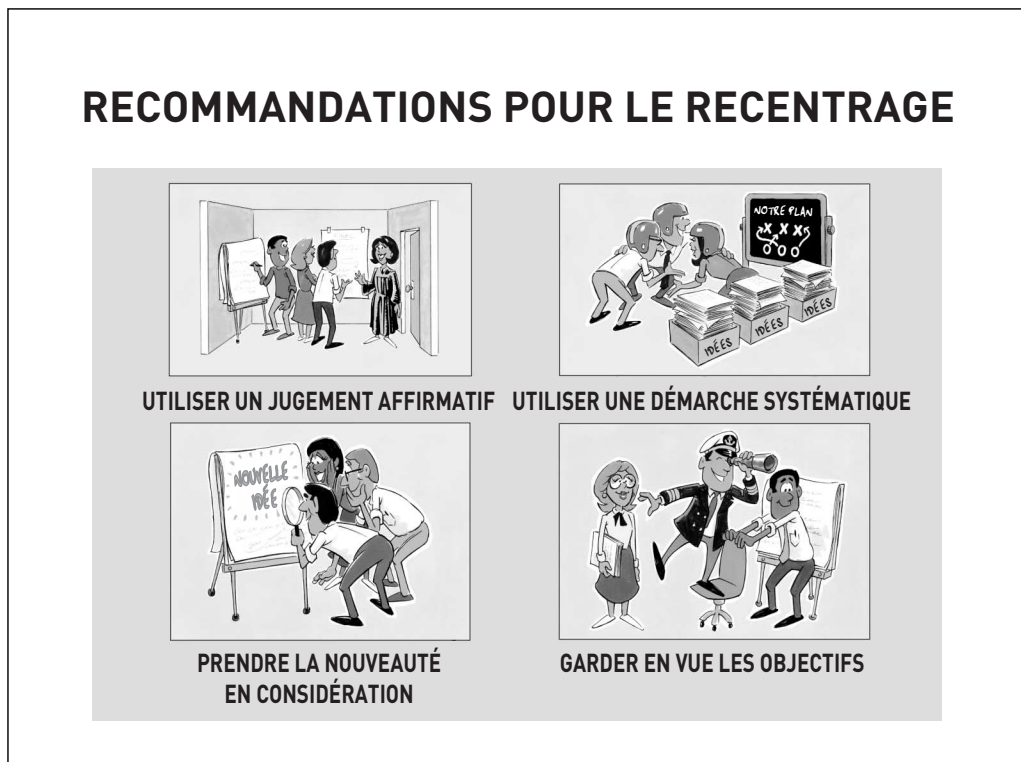


Figure 2.8. Quatre recommandations pour recentrer les options

PRENDRE LA NOUVEAUTÉ EN CONSIDÉRATION

Pour obtenir des résultats pertinents, vous devez porter activement votre attention sur la nouveauté et la dénicher. Souvent, au moment du recentrage, les personnes ont tendance à opter pour les options les moins menaçantes ou les plus étroitement associées à leur première façon de penser. Aussi en déduisent-ils que la production est dépourvue de sens ou d'importance. La prise en considération de la nouveauté est une recommandation conçue pour assurer que la nouveauté que vous avez produite est soutenue et développée durant la phase de recentrage.

GARDER EN VUE LES OBJECTIFS

Pour se recentrer sur les options, il est utile de garder à l'esprit le but à atteindre. Comme tout navigateur, maintenez le cap en prenant vos décisions et corrigez-le au fur et à mesure que vous avancez ; en particulier après avoir bien réfléchi à la production, l'excitation et l'enthousiasme peuvent vous conduire à perdre de vue votre but initial. Si toutes vos options sont captivantes, la cible ou la vision de ce que vous voulez mettre en place sera votre plus important « poteau indicateur » pour choisir et développer vos options.

De même qu'il est important de poursuivre vos efforts pour produire des options, le fait d'y consacrer de façon délibérée du temps et de l'énergie vous sera bénéfique. Vous pouvez voir (voir figure 2.9) que si vous avez fait un bon travail et consacré des efforts appropriés à la production d'options, vous obtiendrez un grand nombre d'options diverses à l'extérieur de la zone des réponses courantes. Nous avons vu lors de sessions et de réunions, des gens utiliser presque la totalité de leur temps à produire des alternatives et remplir des feuilles de papier. Les responsables de ces réunions se retrouvent souvent pris par le temps avant de recentrer. Dans un certain sens, ils appuient sur les freins en évitant souvent de choisir une réponse spécialement originale. Ils finissent souvent par choisir une option bien au centre de la zone des réponses courantes. Ceci conduit les participants à penser que leurs efforts n'ont pas bien été utilisés. Si c'est ainsi qu'est conduit le recentrage, ils finissent par se dire que produire des options est une perte de temps.

Ce sont les raisons des recommandations et des outils portant sur le recentrage. Elles aident à préserver la nouveauté des phases de production de la CPS et à encourager le tri délibéré, le choix et le soutien nécessaires au développement de nouveaux concepts. Tous les outils de recentrage utilisés dans le schéma de la CPS se conforment à ces recommandations. L'outil de la CPS le plus étroitement associé aux recommandations portant sur le recentrage est appelé ALUr (Avantages, Limitations, Unicité, remèdes).

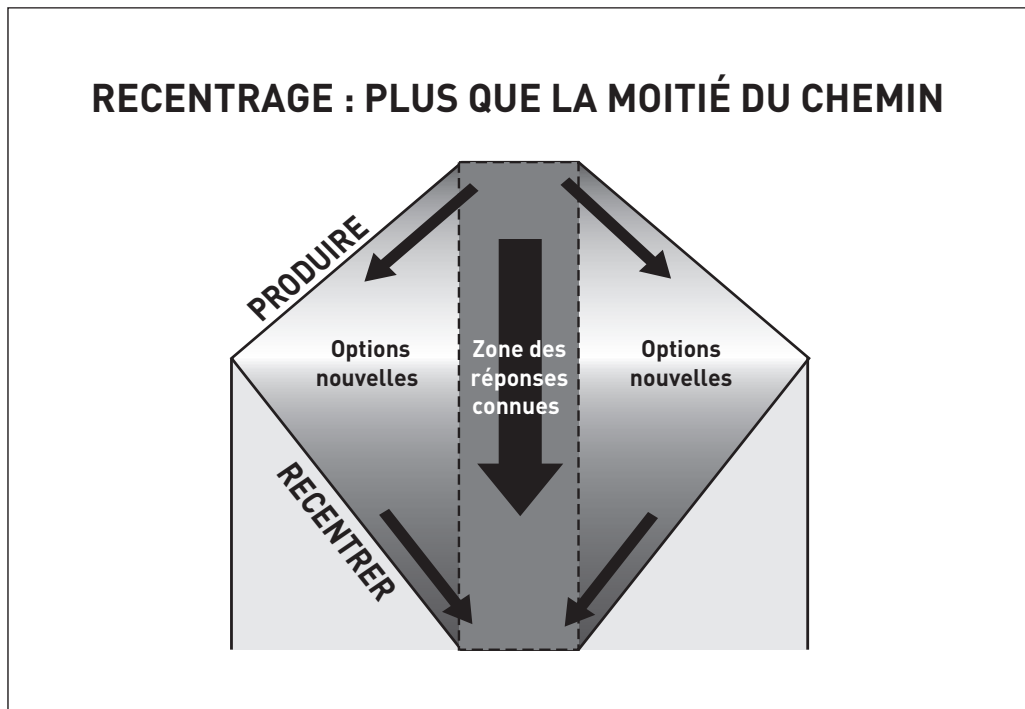


Figure 2.9. Recentrer sur la nouveauté demande du temps et des efforts

ALUr (AVANTAGES, LIMITATIONS, UNICITÉ, REMÈDES)

Au moment du recentrage, les options offrant la plus grande nouveauté sont souvent négligées, écartées, voire critiquées ou attaquées ouvertement. L'ALUr (voir figure 2.10.) est un outil qui procure une démarche structurée pour orienter efficacement l'analyse et le développement de la nouveauté tout en évitant le « massacre » plus habituel des idées qu'on rencontre généralement quand on expose de la nouveauté.

C'est un outil qui utilise de la façon la plus claire les recommandations portant sur l'analyse, le développement et l'affinement des options.

Identifier les avantages, les forces ou les points forts

L'ALUr utilise le principe du jugement affirmatif en examinant en premier lieu les avantages, points forts, côtés positifs ou forces d'une option. L'examen des avantages encourage à participer activement à l'analyse de l'option et aide à éviter de répondre par le réflexe du « non » à une nouveauté. Pour identifier les forces de l'option, il faut accepter de la prendre en considération,

temporairement mais sincèrement, et éviter les points positifs insignifiants ou les points faibles déguisés (des forces qui sont en réalité des faiblesses). Les avantages doivent être clairement légitimés, et vous pouvez avoir besoin de faire des efforts pour les trouver. C'est pourquoi l'exercice démarre par cette partie !



Figure 2.10. Une illustration de l'ALU en cours

Identifier les limitations ou les zones d'amélioration

Peu d'options sont parfaites, l'ALU prend résolument en considération les limitations, les points faibles ou les défis associés à une option. Cependant, en prenant en considération les limitations, l'ALU évite l'accumulation d'options négatives en demandant que les limitations soient formulées par des questions débutant par « Comment faire pour... ? » ou « Comment pourrais-je... ? ». En transformant les limitations en questions (énoncés de problème), vous encouragez le développement de l'option en remédiant à la faiblesse par une production d'idées.

Identifier les qualités uniques

L'ALUr prend intentionnellement en considération les éléments nouveaux ou sortant de l'ordinaire des options. Cette prise en considération délibérée agit comme « filet de sécurité » pour le développement et l'analyse de la nouveauté. Elle pose délibérément la question « Quelle qualité possède cette option, qu'une autre ne possède pas ? » et « Quels sont certains des qualités ou certains des aspects remarquables de cette option ? » Ceci vous aide à préserver la nouveauté et peut aider à fixer l'attention sur la conservation de ces nouveaux aspects de l'option qui sont utiles et précieux. Il n'est pas nécessaire de produire un grand nombre de qualités remarquables. En fait, il vous sera plus facile de n'identifier que l'essentiel ou les éléments clés de ce que l'option a d'unique.

Remédier aux limitations

Une importante application de l'outil ALUr est de permettre d'avoir la certitude d'identifier les limitations les plus importantes à surmonter. Une fois cette certitude acquise, le temps et l'énergie devraient être concentrés sur le développement réel des moyens destinés à renforcer ces options et à surmonter ces limitations. De cette façon, l'outil ALUr influence l'analyse et accroît la probabilité d'un résultat nouveau et utile. Quand vous travaillez à surmonter les limitations clés, vous pouvez examiner les avantages produits pour vous aider à exprimer des idées et des moyens d'améliorer ou de développer l'option considérée. Au moment de faire un choix parmi les idées que vous avez produites pour remédier aux limitations, vous pourriez aussi avoir besoin de vous souvenir des éléments de nouveauté que vous souhaitez conserver.

PRODUCTION ET RECENTRAGE MÈNENT À LA CRÉATIVITÉ

L'apport en énergie et le flux naturel du processus proviennent de cette alternance entre l'attention portée à la production et celle portée au recentrage, dans chacune des phases.

Cette alternance explique le choix de la forme (un diamant) du graphique illustrant chaque phase : chacune comprend une étape de production et une étape de recentrage. Les quantités de temps, d'énergie et d'efforts à investir dans chaque étape dépendent de nombreux facteurs. Ils auront pour résultat un équilibre dynamique. Si vous n'employez pas assez d'énergie pour produire, vous risquez alors d'investir votre énergie de recentrage sur des idées rebattues. Toute l'analyse et l'évaluation du monde n'introduiront pas dans les réponses proposées la nouveauté que réclament les défis et les situations confuses. C'est en mettant en place les bonnes conditions pour produire des options, que vous justifierez le recours à l'imagination : cela soutient les phénomènes d'incubation et de révélation.

En revanche, si vous n'investissez pas assez d'énergie dans le recentrage, vous pourriez avoir l'impression que les options retenues ne sont pas assez bien développées ou sont inacceptables pour votre entourage. Certaines idées réellement « sauvages » ont besoin d'être « apprivoisées » avant d'être partagées ou traduites en actes. Les conditions nécessaires au recentrage créent l'occasion de laisser une option germer, fermenter ou mûrir, jusqu'à ce qu'elle soit prête à être utilisée ou récoltée.

Certains exemples de grande créativité viennent illustrer l'intérêt de cet équilibre dynamique. Ainsi, l'architecte Frank Lloyd Wright aurait produit près de 11 000 dessins tout au long de sa carrière. Sur ces dessins, un millier seulement ont abouti à des constructions. Sur ce total, on porte au crédit de Wright le dixième des cent structures les plus importantes jamais construites.

L'observation est valable dans le domaine des arts. Pablo Picasso, artiste majeur du xx^e siècle, a créé en plus de 75 ans des milliers de tableaux, de sculptures, d'estampes et de céramiques. Le musée Picasso, à Barcelone, renferme une toile inspirée par un tableau de la famille royale hollandaise peint par Velasquez. De ce tableau, qu'il avait vu au Prado, il avait choisi un détail, une petite fille, sur lequel il s'est concentré ; pas moins de 44 tableaux ont été nécessaires avant que l'artiste n'en retienne un. Si la plupart des gens sont aujourd'hui capables de reconnaître certaines de ses œuvres (*Guernica*, *Las Meninas*, etc.), c'est entre autres parce qu'il en a produit une grande quantité tout au long de sa carrière.

Les recommandations et les outils pour la production et le recentrage créent une attitude mentale nécessaire à leur utilisation efficace. Vous y conformer et les utiliser ne feront pas forcément de vous un Frank Lloyd Wright ou un Pablo Picasso, mais vous en apprendrez beaucoup sur votre talent créatif et les conditions qui l'aident à s'exprimer. En agissant ainsi et en pratiquant les outils associés à la CPS, vous pouvez augmenter le niveau de votre créativité.

LES OUTILS DE LA CPS

Le *brainstorming* et l'ALUr représentent deux outils de base pour produire et recentrer. Cependant, il y a des dizaines d'outils pour vous aider à produire et recentrer des options. Le tableau 2.2. (voir p. 52) identifie la plupart des outils de base de la CPS expliqués et illustrés dans ce livre.

Pour aller plus loin, vous pouvez consulter plusieurs sources complémentaires sur ces outils et sur d'autres :

- Couger, J. D. (1995), *Creative problem solving and opportunity finding*, Danvers, MA : Boyd & Fraser.
- Fobes, R. (1993), *The creative problem solver's toolbox*, Corvallis, OR : Solutions through Innovation.
- Foster, J. (1996), *How to get ideas*, San Francisco : Berrett-Koehler.
- Hall, D. (1995), *Jump start your brain*, New York : Time-Warner.
- Higgins, J. M. (1994), *101 creative problem solving techniques : The handbook of new ideas for business*, Winter Park, FL : The New Management Publishing Company.
- Isaksen, S. G., Dorval, K. B. & Treffinger, D. J. (1998), *Toolbox for creative problem solving : Basic tools and resources*, Buffalo, NY : Creative Problem Solving Group Buffalo.
- Keller-Mathers, S. & Puccio, K. (2000), *Big tools for young thinkers*, Waco, TX : Prufrock Press.
- Michalko, M. (1998), *Cracking creativity : The secrets of creative genius*, Berkeley, CA : Ten Speed Press.
- Noller, R. B., Parnes, S. J. & Biondi, A. (1976), *Creative actionbook*, New York : Charles Scribners and Sons.
- Parnes, S. J., Noller, R. B. & Biondi, A. (1977), *Guide to creative action*, New York : Charles Scribners and Sons.
- Treffinger, D. J. & Nassab, C. N. (2000), *Thinking tools lessons*, Waco, TX : Prufrock Press.
- VanGundy, A. B. (1992), *Idea power : Techniques and resources to unleash the creativity in your organization*, New York : AMACOM.

COMMENT SAVONS-NOUS QUE LA CPS MARCHE BIEN ?

Nous avons deux manières principales de savoir que la CPS fonctionne. La première tient à nos années d'expérience et de pratique, dont sont tirés certains exemples figurant dans ce livre. Vous verrez aussi au chapitre 11 que la CPS est utile à divers niveaux d'applications. Par ailleurs, la quantité de témoignages publiés sur le sujet confirment son efficacité et son impact.

CONNAISSANCE TIRÉE DES EXPÉRIENCES PRATIQUES

Nous utilisons la CPS pour aider les groupes et les organisations à faire face à des défis, tels que le développement de visions et de missions, la conception de programmes scolaires, la constitution d'équipes de travail efficaces, la planification à long terme, la gestion de la qualité totale, l'amélioration continue et le développement de produits et de services.

Nous formons et certifions des individus et agréons des organisations pour leur permettre d'utiliser les procédés de la CPS et ses matériaux pédagogiques. Nous sommes actifs auprès de nombreuses organisations nationales et internationales. Nous bénéficions continuellement d'échos positifs de personnes extrêmement diverses sur la valeur et la productivité qu'elles retirent de l'utilisation de la CPS à leur travail, à la maison ou à l'école.

L'une des raisons les plus fréquemment citées par les utilisateurs de la CPS est le nombre étendu d'expérimentations pratiques et la validation empirique du schéma. Nous connaissons les travaux de la CPS à un niveau pratique, en ce sens qu'il y a de nombreux praticiens utilisant le schéma dans une grande série de situations. On nous demande souvent d'utiliser la CPS dans de nombreuses entreprises commerciales, établissements d'enseignement, et organisations sans but lucratif. (Plusieurs exemples de ces différentes applications sont donnés au chapitre 11.)

CONNAISSANCE TIRÉE DE LA LITTÉRATURE

Dans la littérature, neuf thèmes généraux ou catégories incorporant des centaines de citations appuient la conclusion suivant laquelle la CPS représente un important progrès pour les individus, les groupes et les organisations (Isaksen & De Schryver, 2000). Nous savons que cette différence est due aux facteurs suivants :

- **des fondements conceptuels solides et explicites.** De nombreux écrits font état de l'historique des bases et du développement de la CPS, des différentes approches théoriques et d'un soutien philosophique général pour comprendre et développer la créativité.
- **une recherche et un développement continus.** La recherche en CPS et son développement ont débuté à Buffalo, grâce au travail fondamental effectué par la Creative Education Foundation et le Center for Studies in Creativity. Ce travail se poursuit partout dans le monde avec d'autres organisations et d'autres universitaires.
- **des cours formels disponibles.** Depuis le développement, à Buffalo, du premier programme de cours, de nombreux cours ont été développés et approuvés pour une utilisation universitaire, gouvernementale et industrielle à travers le monde. Ils comprennent des cours destinés aux enfants, aux étudiants et aux professionnels, en leur proposant une certification.
- **des cours et des programmes évalués.** Des recherches expérimentales, des études de cas et des évaluations formelles ont été conduites sur ces cours et ces programmes démontrant leur bon fonctionnement. De plus, de nombreuses thèses associant différentes disciplines ont été publiées.
- **des associations font progresser les connaissances.** L'édition de nombreuses séries, la publication de bibliographies, manuels, synthèses uni-

versitaires et autres revues documentent une foison de collaborations et d'échanges de connaissances. Des journaux spécialisés s'adressent aussi à tous ceux que le sujet intéresse.

- **des associations font progresser la pratique.** Des réseaux internationaux et d'autres organisations, dans le cadre de leur mission, organisent des réunions, distribuent de la documentation et échangent des informations sur les meilleures pratiques.
- **un besoin bien documenté.** Dans une grande série de disciplines existe une littérature sur l'importance de l'apprentissage et de l'utilisation de la pensée créative et des méthodes de résolution dans tous les aspects de nos vies.
- **des preuves expérimentales.** Les premières études fondamentales expérimentales ont été complétées par un grand nombre de recherches sur le *brainstorming* et sur les preuves expérimentales de l'impact de son enseignement.
- **une large application de la CPS.** Il existe nombre d'exemples documentés de la CPS appliqués à des populations particulières, entre autres, étudiants surdoués, étudiants souffrant de handicaps, de très jeunes enfants et d'une série de populations adultes. En outre, des études de cas ont été publiées illustrant la façon dont la CPS a été appliquée à une série de questions et de besoins.

La démonstration de l'efficacité de la CPS prend des formes variées. La meilleure façon d'en obtenir confirmation est de l'expérimenter et de l'appliquer vous-même. Si vous souhaitez avoir une idée sur une aide ou des ressources supplémentaires, reportez-vous au chapitre 12, « Application de la CPS », pour y trouver des suggestions.

Ce chapitre avait pour but de vous présenter le processus de la CPS sous forme d'un schéma destiné à enrichir votre processus naturel de résolution de problèmes. La vue d'ensemble du langage, du schéma, des recommandations et des outils utilisés est conçue pour vous fournir une vue d'ensemble du schéma, du langage, des outils et de la façon dont ils fonctionnent. Les trois chapitres suivants examineront les trois composantes du processus incluses dans le schéma : « Comprendre le défi », « Produire des idées » et « Préparer l'action. »