

Quelle fiche pour quelle étape?

<i>ETAPES</i>	<i>FICHES</i>
Recueillir les données de la problématique et établir un diagnostic de l'existant	<ul style="list-style-type: none">• CQQCOQP• Pinnacle/Pilori• Le Speed-boat• L'échelle d'abstraction
Recueillir les représentations et les ressentis par rapport à la problématique	<ul style="list-style-type: none">• Le photolangage
Changer de regard pour y voir plus clair	<ul style="list-style-type: none">• Le problème vu par.....
Synthétiser Valider le brief du client Engager le client/ challenge	<ul style="list-style-type: none">• La fiche défi

QUESTIONS POUR UN BRIEFING CQQCOQP1



2 feuilles de
paperboards



20 à
30mn

Ce mnémo recouvre une gamme de questionnements qui permettent d'analyser les différentes composantes d'une problématique, tant du point de vue rationnel que du point de vue émotionnel.



Le premier acte créatif est un acte de questionnement. L'utiliser de manière systématique permet de radiographier le problème sous tous les angles.

# COMMENT?	MOYENS / PROCESSUS / TACTIQUES
# QUI?	ACTEURS / CIBLES
# QUOI?	DE QUOI S'AGIT-IL?
# COMBIEN?	FINANCES / RÉSULTAT
# OÙ?	LIEU / SERVICE
# QUAND?	DÉLAI / DURÉE / FRÉQUENCE
# POURQUOI?	CAUSES
# POUR QUOI?	VISION / OBJECTIS

Conseils :

Utilisez les questions dans l'ordre qui vous convient et n'hésitez pas à relancer le recueil de données par deux questions systématiques :

«Pourquoi?» et «Qu'est-ce qui empêche?»

Cela vous permettra d'approfondir l'exploration. Vérifiez par vous-même les informations que l'on vous fournit en croisant avec d'autres sources.

Point d'attention

N'oubliez jamais que les perceptions humaines sont subjectives.

Diagnostiquer l'existant : Pinacle / Pilori



2 feuilles de
paperboards



20 à
30mn

Processus pour démarrer une phase défi.
Par effet de miroir inversé, il permet d'exprimer ce qui ne va pas (purge) et de prendre conscience de ce qui va bien et qu'il faut donc préserver.



Etape 1: PILORI

Dresser une liste à partir de questions telles que :

- Qu'est-ce qu'on fait mal? En quoi sommes nous nuls ?
- Qu'est ce qui ne va pas dans la situation actuelle?
- Quels sont les défauts, les problèmes ou les dysfonctionnements que nous rencontrons? Ce qu'on nous reproche ?
- Qui souffre de cette situation et pourquoi?
- Quels sont toutes les peurs, les freins, les rejets?
- Qu'est-ce qu'on déteste ? ...

Etape 2: PINACLE (Oser se réjouir de ce qui est BIEN!)

Dresser une liste à partir de questions telles que :

- Qu'est-ce qui va très bien dans cette situation, ce problème ? Qu'est-ce qui fonctionne bien? Que savons-nous très bien faire?
- En quoi sommes nous géniaux, exemplaires ?
- Pour qui est-ce positif ? Pourquoi ?
- Quels bénéfices, quelles opportunités la situation actuelle offre-t-elle? Qu'est-ce que ça nous permet ? Qu'est-ce qu'on aime ?

IMPORTANT:

- ▶ Ne pas chercher de consensus! Eviter le débat entre participants; c'est juste une liste.
- ▶ Ne pas hésiter à forcer le trait afin de remotiver, rehausser le sourire.

Etape 3: CONVERGENCE SUR LE PILORI

- Soulignez les axes-clés d'amélioration de la liste pilori,
- Regroupez-les en grandes familles (éventuellement sous forme de carte mentale),
- Reformuler en « **Comment faire pour...** ».

ASTUCE

Garder sous le coude le résultat de l'étape 2 jusqu'à la fin du processus créatif; vous pourrez vérifier alors que les solutions trouvées ne viennent annuler les effets bénéfiques de la situation de départ.

Le Speed-boat



Le template du
speed-boat
Des miniport-its



30 à
45mn

Réaliser un diagnostic partagé d'une situation vécue par une équipe, suite à une étape déjà réalisée sur un projet commun, une vision commune.



Etape 1

Afficher le dessin et expliquer

- le bateau = le projet ou l'équipe devant atteindre l'île
- l'île: l'objectif à atteindre, le futur souhaitable, la vision, les livrables
- les ancrés: les freins internes, ce qui nous retient, nous empêche d'avancer
- Le moteur
- les voiles: les forces et ressources internes
- les courants contraires: les freins externes qu'il nous faudra contourner, sur lesquels nous n'avons pas de prise
- les vents favorables: les opportunités, les ressources externes, ce qui, dans notre environnement peut nous aider à accélérer, à atteindre notre but
- la malle dans la calle (facultatif) : les vieux trucs dont il faut que l'on se débarrasse, qui n'ont plus cours, qui appartiennent à l'histoire mais ne nous concernent plus

Etape 2 : la production collective

pour chaque élément du bateau, une production divergente individuelle de 3' environ puis une mise en commun de 5' à 10'

Reclassement des items puis prioriser collectivement 5'

Etape 3: reformulation des défis

Les différents axes abordés sont reformulés sous forme de défis créatifs exprimés à partir de la phrase « comment faire pour ... », exprimés en verbes d'action, positifs, motivants : phase de divergence

Prioriser en identifiant les 3 à 5 défis les plus importants et motivants.

S(en suivra une phase d'idéation pour trouver des solutions à chaque défi

Clarifier la problématique :

L'échelle d'abstraction



Un ou deux
paper-boards



20 à
40mn

Vérifiez toujours si l'énoncé du **défi créatif** est posé **au bon niveau**. Méfiez-vous de vos présupposés et de ceux de vos interlocuteurs. Investissez le temps nécessaire à la bonne compréhension : on a souvent des surprises et, quoi qu'il arrive, l'exploration sera précieuse.



Etape 1: DIVERGENCE

Cette technique est utilisée en préparation de réunion de créativité.

1. On commence par écrire au centre d'une feuille la question posée sous la forme : 'Comment faire pour ..?'
2. On pose ensuite la première question : 'Dans quel(s) but(s) ?' et on note au dessus toutes les réponses.
3. On pose ensuite la seconde question : 'Qu'est ce qui bloque ?' et on note en dessous toutes les réponses.
4. On reformule chaque réponse sous la forme de question qui commence par 'Comment faire pour ... ?'.

Etape 2: CONVERGENCE

On vérifie avec le client les questions auxquelles des solutions existent déjà ou peuvent être trouvées avec les moyens habituels et les questions qu'il souhaite voir traiter en créativité. Trois cas sont possibles :

1. réduction du périmètre : le défi à traiter en créativité est plus limité.
2. élargissement du périmètre : le défi posé présupposait une des solutions possibles, d'autres voies sont à explorer.
3. confirmation du défi. Dans ce cas l'exploration vous a permis de identifier le but à atteindre et les axes à explorer lors de la recherche.

ASTUCE 🍷

Il est conseillé d'utiliser cet outil en amont de la réunion avec le donneur d'ordres. En effet, cet exercice de reformulation de la question peut s'avérer périlleux en équipe, surtout dans la phase de choix du sujet à traiter.

Recueillir les représentations et ressentis :

Le Photolangage



Un ou deux
paper-boards
+ « piscine
d'images »



30 à
45mn

Cette approche permet d'ouvrir un espace d'expression des représentations et ressentis de chaque personne du groupe.



Le détour par l'image facilite l'expression et ouvre à un regard métaphorique.

Etape 1: DIVERGENCE

① Disposer au centre de la pièce (de préférence au sol) une « **piscine d'images** » issues de banques d'images ou découpées dans des magazines (au moins trois fois plus d'images que de participants) et rassemblez les participants en cercle autour des images.

Demander à chaque participant de **choisir une image représentant** pour lui la problématique ou la thématique, ou **son ressenti** vis à vis de cette problématique. Laisser quelques minutes pour choisir et inviter à les regarder toutes et à prendre le temps.

③ Inviter chacun (quand il le sent) à **s'exprimer** « **Cette image représente pour moi la problématique parce que...** » ou « **Cette image exprime ce que je ressens parce que...** ». Poser clairement la consigne qu'**on ne fait aucun commentaire sur un partage** et qu'on laisse la personne terminer.

④ Prendre **note des mots clés** présents dans les partages (sous forme de carte mentale au paper-board).

Etape 2: CONVERGENCE

① **Identifier** les différents aspects révélés par les partages

② **Regrouper** en grandes familles; chaque famille incarne un axe clé

③ Pour chaque axe, formuler un « **Comment faire pour... ?** »

Finaliser le défi: La fiche défi



Feuilles A3 ou
feuilles de
paper-boards



30 à
40mn

Une fiche de synthèse pour converger: Expliciter et formuler le défi de façon structurée.

- **Les faits, les causes:** Description détaillée du problème et des éléments du contexte.
- **Les objectifs à atteindre:** Les objectifs de la solution envisagée du problème ou du défi, les enjeux. Ce qui permettra de comprendre la prospective et orienter la production d'idées.
- **Les résultats attendus (et le livrable):** Demander des exemples: je serai satisfait si ... Préciser ce qui changerait si la solution était trouvée.
- **L'énoncé de l'objectif:** Permettre à la demande de se préciser et d'évoluer. Faire reformuler par le demandeur et valider par le décideur.
- **Le demandeur :** Qui ? • **Le décideur :** Qui ?
- **Le périmètre de la mission (ou du défi):** Ce qui est compris dans la recherche, ce qui ne l'est pas.
- **Les contraintes à respecter:** Ce que les solutions doivent obligatoirement respecter, ce qui ne peut pas être remis en cause.
- **Les critères de choix des solutions:** Les critères qui permettront de choisir parmi les idées retenues (en général, trois critères).

ASTUCE

Cosignez la fiche avec le demandeur (ou enregistrez l'échange) : ça l'obligera à ne pas se renier et à ne pas "modifier" la mission après coup.

Quelle fiche pour quelle étape?

<i>ETAPE</i>	<i>FICHES</i>
Explorer et produire des idées	<ul style="list-style-type: none">• Brain Post-it
Sélectionner et classer les idées	<ul style="list-style-type: none">• Les 4 éléments• Sélection gommettes

Produire des idées : Brain post-it



Un ou deux
paperboards +
post-it
distribués à
chacun



20mn
pour chaque
étape

En sous groupes
ou grand groupe

Un processus pour produire des idées en quantité et stimuler l'implication du groupe.

C'est un brainstorming dynamique avec des post-it.



Etape 1 : DIVERGENCE

- Rappeler les règles du COUIQ
- Ecrire au tableau la reformulation du problème suffisamment contextualisée grâce à la phase DEFI avec la formulation « **Comment faire pour...** »
- Positionner les participants en cercle debout autour du paperboard pour maintenir une dynamique collective dans la production.
- Chaque personne émet une idée, la dit à voix haute et l'écrit **lisiblement** sur un post-it **avec un feutre**, puis le post-it est collé sur le paperboard.

Astuces:

*Inciter les personnes à être **explicites** ; chaque post-it doit permettre de comprendre clairement ce qui se passerait, quelle serait la solution.*

Relancer à l'aide de questions (par exemple Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi) pour inviter à élaborer les idées.

Inviter les participants à associer, enrichir, trouver d'autres alternatives « Et alors ça vous fait penser à quoi cette idée ? » CE PROCESSUS DOIT ETRE DYNAMIQUE !

Etape 2 : CONVERGENCE

- Reclassez ensuite les post-it par familles d'idées « ça et ça, ça va ensemble parce que... (pas plus de 6/7 post-it par famille, par concept)
- Donner un titre à chaque famille
- Regrouper éventuellement les familles d'idées par types d'idées (voir fiche « 4 éléments »).

Regrouper les idées par types : Les 4 éléments



4 feuilles de
paperboards



20 à
30mn

En grand groupe

Ce regroupement selon 4 territoires d'innovation permet de savoir où on en est par rapport à



l'objectif initial et au type d'innovation souhaité.

Si par exemple il n'y a pas assez d'idées rupturistes, il est encore temps de relancer un temps d'idéation.

Coller sur un mur 4 grandes feuilles de paperboards; une par élément. On viendra ensuite recopier ou coller les « patates d'idées » selon le type d'innovation auquel elles appartiennent:

IDEES TERRE

Des idées d'amélioration de l'existant, des innovations incrémentales peu novatrices mais qui peuvent être mises en œuvre facilement et rapidement. Des « quick wins » importants pour le climat d'innovation.

IDEES FEU

Des idées originales ou provoquantes, de rupture avec l'existant de l'organisation ou du marché et dont la nouveauté nécessitera du doigté pour la mise en œuvre. Idées plus difficiles à vendre, en interne comme en externe.

IDEES AIR

Des idées qui ouvrent, très originales, de rupture forte, visionnaires, infaisables en l'état (légalement, scientifiquement, technologiquement). Elles constituent de vrais changements de modèle, de paradigme.

Idées qui préparent le futur et nécessitent d'être couvées (R&D par ex.), confiées à des « amoureux » de l'idée, qui se mettront en veille tous azimuts. L'infaisable aujourd'hui sera probablement faisable demain grâce aux avancées technologiques, scientifiques, législatives, sociétales ...

IDEES EAU

Des idées systémiques, complexes, architecturales dépendant d'une « cohésion » et d'une cohérence des multiples acteurs concernés. Ce sont des idées liées à un facteur humain.

Sélectionner des idées : La sélection gommelettes



Boards ou
fiches idées +
gommettes de
différentes
couleurs



20 à
30mn

En grand groupe

Dernière étape du processus d'idéation; sélectionner les idées en fonctions de critères préétablis.



Pour être efficace, cette étape doit prendre en compte des critères rationnels **puis** émotionnels.

Ce type de sélection peut aussi se faire à plusieurs étapes du processus **défi** → **idéation** → **protoprojet**.

- ① Avec le groupe, **décider de deux critères clés; l'un rationnel (idée efficace, porteuse, au marché prometteur,...) et l'autre émotionnel (idée coup de cœur, originale, que j'aurais plaisir à développer...).**
- ② En procédant tous ensemble pour éviter les effets de halo, **chacun va venir «élire» les idées**, en apposant sur les idées élues des gommettes de 2 couleurs différentes selon chaque critère. **Prendre le temps de relire les idées.** Le nombre d'idées à élire est fonction du nombre d'idées produites selon la loi des 20/80 (élire 20% du total des idées produites).
- ③ **Identifier les idées « coups de cœur » qui sortent du lot** et les isoler sur un mur. Le nombre d'idées à élire est fonction des objectifs et nombre de participants. Il sera en effet intéressant d'avoir le même nombre d'idées que de binômes présents afin de faciliter le développement des idées dans la phase de protoprojet.
- ④ **Constituer des sous groupes**, idéalement des binômes, **et leur faire choisir quelles idées ils souhaiterons développer** lors de la phase protoprojet.
- ⑤ Chaque sous groupe **revisite les idées efficaces**, afin d' **enrichir** l'idée qu'ils vont développer.

IMPORTANT:

Veiller à ne pas prendre en compte la « faisabilité » d'une idée ou famille d'idée; il est en effet facile de rendre faisable une idée riche ou originale, et souvent impossible de rendre efficace et originale une idée plate mais faisable.

Quelle fiche pour quelle étape?

<i>ETAPES</i>	<i>FICHES</i>
Enrichir les idées	<ul style="list-style-type: none">• Le manège d'idées• La cible• CQQCOQP• Le scénario catastrophe• Le stress test• Alliés et résistances
Finaliser les idées	<ul style="list-style-type: none">• La fiche concept• PPCO• Ecriture de scénario• Le plan d'action
Présenter les idées, les accueillir, les partager	<ul style="list-style-type: none">• L'avocat de l'ange

Enrichir l'idée : Le PPCO



20 à
30mn

En sous groupes
ou grand groupe

Prendre le temps d'enrichir une idée ou un concept en listant de façon systématique ses **PLUS**, ses **POTENTIELS**, les **CRAINTES** et **CRITIQUES** potentielles à son égard, les **OPTIONS** pour parer contre ces craintes et critiques potentielles.

Pour chaque idée à développer, remplissez le tableau PPCO. Le faire avec des post-its sur 4 feuilles de tableau de papier différentes si c'est fait en grand groupe, et de façon manuscrite sur une seule feuille si c'est fait en sous groupes).

LES PLUS:

les points forts de l'idée, ce qui la rend objectivement intéressante. Question à se poser: « **En quoi cette idée est elle géniale?** »

LES POTENTIELS:

les aspects potentiellement positifs, qui peuvent ouvrir vers davantage de bénéfiques, des potentiels de développement : « **Imaginons cette idée mise en oeuvre! Cela ouvrirait vers quoi d'inattendu? Cela nous permettrait quoi en plus? Quels nouveaux possibles cela est susceptible d'ouvrir?** »

LES CRAINTES – CRITIQUES:

- les limites possibles de l'idée: « **Qu'est-ce qui fera que cette idée sera rejetée? Quelles sont les freins? Les résistances? Qu'est qui peut la faire capoter?** »
- Formuler ensuite en « **Comment faire pour ?** » pour préparer l'émergence des OPTIONS!

LES OPTIONS:

« **Que faire pour surmonter, dépasser ces craintes? Pour résoudre les contourner les obstacles?** ». Ce sont les réponses aux questions « **Comment faire pour ?** » de l'étape précédente. On peut également enrichir la production d'idées en revenant sur le fiche des potentiels : « **comment faire pour atteindre les potentiels de l'idée?** »

Enrichir l'idée : Le scénario catastrophe



20 à
40mn

En sous groupes

Utile pour anticiper les critiques et les obstacles à la mise en œuvre de l'idée, et donc préparer aussi bien son plan d'action que son argumentaire.
Peut également servir comme approche simple de résolution de problèmes.



① Imaginer toutes les catastrophes possibles qui empêcheraient l'atteinte des objectifs ou empêcheraient le succès de l'idée (numéroter les catastrophes).
« comment réussir à saboter notre idée ? », « comment être sûrs d'atteindre l'objectif inverse ? » (exemple: sujet de départ: « CFP organiser une Convention participative et dynamique » devient: « CFP organiser une Convention ennuyeuse et directive »)

② Pour chaque catastrophe identifiée, chercher toutes les parades possibles; chaque catastrophe peut donner lieu à plusieurs parades!

Astuces:

Insister sur le caractère concret tant des catastrophes décrites que des solutions-parades trouvées. Faire produire de vraies idées de catastrophe, de cauchemar, et non des « non-solutions » - attention donc aux phrases « ne pas ». Inviter à transformer en phrases affirmatives. Exemple: « on ne se parle pas » devient « on se jette des injures à la figure » ou « on passe son temps à s'éviter ».

Demander au groupe de produire au moins 3 «parades» par catastrophe

Enrichir l'idée:

CQQCOQP2Feuilles A3 +
feutres ou les
fiches idées20 à
40mnEn sous groupes
ou grand groupe

Méthode de questionnement simple permettant de nourrir les descriptifs afin de les rendre plus incarnés voire d'imaginer un plan d'action.

Les questions: **Comment ? Qui ? Quoi ? Combien ? Où ? Quand ? Pourquoi ?**

- Le process se fait en sous groupes (sur feuilles A3); **1 groupe par idée à enrichir.**
- Chaque petit groupe répond aux questions **CQQCOQP** afin d'enrichir les concept pour les rendre plus « incarnés » et ainsi mieux les « vendre » par la suite. L'animateur peut passer dans les sous groupes afin de relancer si des questions n'ont pas été suffisamment creusées.

Exemples: *Comment cela fonctionne ? Qui est concerné ? Qui peut y gagner ? / Que faut-il pour réussir ? Qu'avez-vous à votre disposition ? / De quoi avez-vous besoin pour réaliser cette idée ? / A combien se chiffrent les gains possibles ? A combien estimez-vous les coûts ? Combien de personnes sont visées par ce concept ? Combien de temps ? / Où cela va se passer ? Où seraient les difficultés ? Où sont les personnes qui seront impliquées ? / Pourquoi réaliser ce projet ? Pourquoi cette idée est géniale ?...*

Préparer l'action:

Le plan d'action détaillé



Feuilles A3 +
feutres fiches
idée + matériel
produit



20 à
40mn

En sous groupes
ou grand groupe

Ne rien laisser au hasard...

Après un brainstorming d'actions à mettre en œuvre, reclasser les actions et remplissez le tableau

Actions Étapes	Qui	Date échéance	Avec qui	Vérification & matérialisation du résultat

Finaliser l'idée : La fiche concept



Très grandes
feuilles 250g +
feutres + images

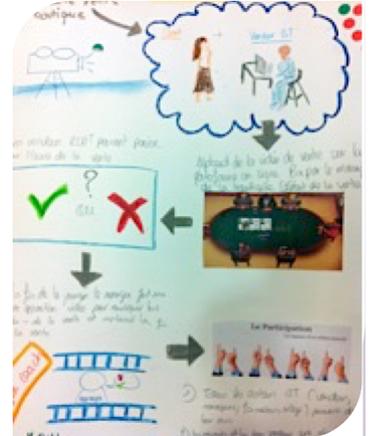


30 à
45mn

En sous groupes

Une fiche de synthèse pour
vendre l'idée et l'amener à
maturité.

Chaque sous groupe se concentre
sur une idée et rédige une fiche
illustrée (Aspects rationnels ET
émotionnels).



Chaque fiche devra contenir les éléments suivants:

- **LE NOM DE L'IDÉE** (un nom court qui exprime son essence, qui donne envie).
- **LE DESCRIPTIF DE L'IDÉE:** de quoi s'agit-il et comment cela fonctionne, ses différentes composantes. Ne pas hésiter à joindre croquis, plans,...
- **L'ACCROCHE OU LA BASE LINE** (qui déclenche l'adhésion, qui aide à comprendre).
- **LA PROMESSE :** la solution qu'apporte l'idée et ses forces; ses bénéfices rationnels et fonctionnels ainsi que ses bénéfices émotionnels. On peut formuler sous la forme : « *il s'agit de...* ».
- **LES RAISONS D'Y CROIRE :** ce qui rend l'idée crédible, les preuves de ce qu'on avance, ce qui fait que la solution va fonctionner.
- **SON PLUS DIFFÉRENCIANT :** son originalité par rapport à ce qui se fait.
- **DES IMAGES** ou **dessins métaphoriques, symboliques ou illustratifs** qui permettent de rendre la fiche vivante, agréable, évocatrice et émotionnelle. Cela peut être des dessins simples ou des images issues de magazines ou de jeux de photolangage.

Accueillir et « faire grandir » les idées : L'avocat de l'Ange



20 à
40mn

En grand groupe

Cette étape **clôture** en général la phase PROTOPROJET. Les idées développées sont présentées au groupe

par les binômes. Le groupe écoute, accueille puis enrichit avec **bienveillance** les idées présentées selon le processus ci dessous.



① Les idées enrichies et développées sont présentées devant le groupe tour à tour par chaque binôme.

② A la fin de chaque présentation de 3 à 6 minutes, chaque participant va faire « l'avocat de l'Ange »; il va faire un feed back en suivant **STRICTEMENT** le scénario suivant. **Chaque feed-back DOIT commencer par l'une des phrases ci dessous:**

- *Ce que j'aime dans cette idée, c'est...*
- *Elle répond à notre défi parce que...*
- *Ce que je propose pour l'améliorer, l'enrichir, c'est ...*

Chaque binôme prend le temps de noter les feed-backs avant que la parole passe à un autre binôme.

③ Une fois que ce processus de feed-back est terminé, les binômes prennent un temps pour incorporer les éléments entendus qui leur semblent enrichissants.

IMPORTANT:

- Rester **TRÈS** ferme sur la consigne, être vigilant sur l'absence de jugement dans les feed-backs et reprendre la personne si c'est le cas.
- Il ne s'agit pas de dire si cette idée est bien ou pas, mais de faire ressortir les points forts et de l'enrichir éventuellement.