

P

I



V

La culture
au cœur de
vos collectivités

O

IMAGINER LES POSSIBLES : PROCESSUS D'IDÉATION SUR LA CULTURE D'INNOVATION



Illustration : Myriam Van Neste

ARTICLE 3 - COHORTE PIVO

André Fortin, innovateur culturel en résidence au réseau Les Arts et la Ville

Cet article se veut le témoin d'un processus d'idéation réalisé dans le cadre de la première [cohorte PIVO](#) menée par [Les Arts et la Ville](#), cohorte pour laquelle le sujet de la culture d'innovation a été choisi. Nous y expliciterons les trois grandes étapes qui ont été suivies : 1) identification de questions en lien avec le sujet et priorisation d'une question, 2) utilisation de la technique « fleur de lotus » et élaboration d'un cœur de réponses, 3) génération d'idées autour des huit réponses identifiées à l'étape précédente et sélection d'une idée coup de cœur. En démontrant le cheminement de l'activité et les résultats obtenus, nous espérons que cela vous donnera les clés pour réaliser une session créative sur votre sujet à l'aide de la technique mise de l'avant. Un tel processus d'idéation permet de trouver plusieurs pistes de solutions en peu de temps tout en stimulant la créativité des équipes. (Nous avons produit 72 idées en 30 minutes.) À la fin, nous présenterons quatre règles à faire respecter pour s'assurer d'une activité de créativité réussie.

1- IDENTIFICATION DE QUESTIONS EN LIEN AVEC LE SUJET ET PRIORISATION D'UNE QUESTION

Lors d'une session de créativité, il est important de bien définir la question qui servira à la production des idées. Si cette question est floue, nous risquons d'obtenir des réponses floues et l'activité n'aura pas généré de résultats significatifs. Pour ce faire, nous vous recommandons d'identifier en équipe de sept à dix questions en lien le sujet traité, par le recours à la formulation «Comment pouvons-nous...». Cette question est ouverte, peut se répondre de plusieurs manières et elle interpelle la notion de collectif. Rappelons que, pour notre exercice, le sujet était la culture d'innovation. Voici les sept questions élaborées par le groupe composé d'une vingtaine de personnes.

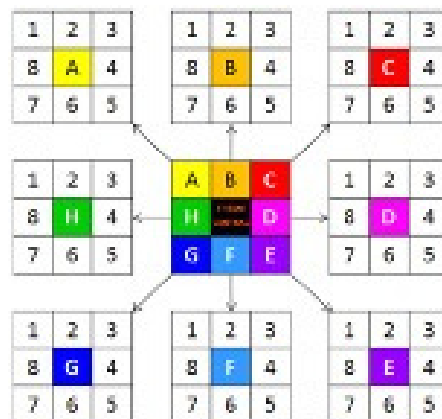
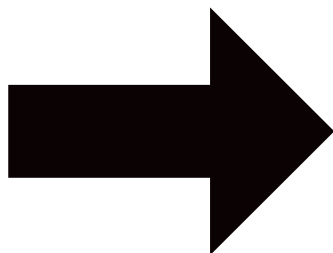
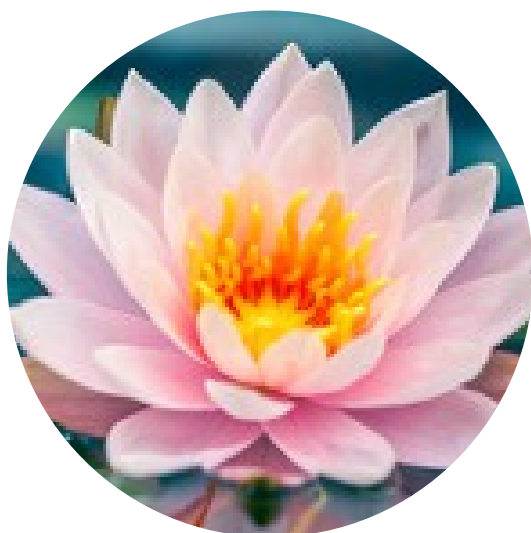
- Comment pouvons-nous définir la culture d'innovation?
- Comment pouvons-nous développer une culture d'innovation au sein de la ville?
- Comment pouvons-nous intégrer l'innovation dans la culture de la ville?
- Comment pouvons-nous créer des rencontres improbables?
- Comment pouvons-nous assurer la pérennité d'une culture d'innovation?
- Comment pouvons-nous favoriser la participation d'individus à l'instauration d'une culture d'innovation?
- Comment pouvons-nous assurer la transversalité de la culture d'innovation dans les services/départements de la ville?

Nous voyons que plusieurs angles se dégagent de l'ensemble des questions formulées. Une fois la liste de questions produite, nous vous invitons à sonder quelques collègues pour voir ce qu'ils préfèrent, ou à faire votre choix en fonction de la dimension qui vous plaît davantage. Pour notre atelier, c'est la question de la transversalité de la culture d'innovation dans les services/départements de la ville qui a été sélectionnée.



2- UTILISATION DE LA TECHNIQUE « FLEUR DE LOTUS » ET ÉLABORATION D'UN CŒUR DE RÉPONSES

Plusieurs outils d'idéation existent au-delà du brainstorming¹ et ils sont largement méconnus. Nous vous présentons ici la technique « fleur de lotus », développée par le japonais Yasuo Matsumura et dont la représentation visuelle donne ce qui suit.



Cette technique simple d'utilisation a pour objectif de générer plusieurs idées par l'exploration d'un sujet en profondeur. À cet effet, nous entendons souvent la critique de personnes disant que leur activité d'idéation est restée très générale. La « fleur de lotus » remédie à cela en offrant l'occasion d'approfondir un deuxième niveau de réponses à partir des premières idées créées. Voici le cœur du lotus produit lors de notre activité. Comme ces réponses serviront pour la suite de la technique, il est préférable que les huit idées de base émises lors d'un atelier soient différentes pour éviter une redondance.



3- GÉNÉRATION D'IDÉES AUTOUR DES HUIT RÉPONSES IDENTIFIÉES À L'ÉTAPE PRÉCÉDENTE ET SÉLECTION D'UNE IDÉE COUP DE CŒUR

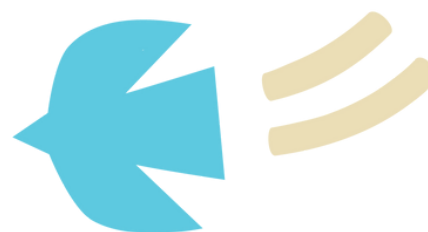
Pour la suite, nous vous suggérons de former des équipes de trois à cinq personnes et d'attribuer d'une à deux zones à chaque équipe (une zone est une idée déjà mentionnée pour laquelle nous produisons huit nouvelles réponses plus spécifiques). Nous pouvons toujours faire l'activité avec tout le monde et passer en revue les huit zones, mais souvent la participation sera limitée à quelques individus et le groupe risque de manquer d'énergie pour compléter la zone sept ou huit.

Regardons le résultat des quatre équipes de la première cohorte du programme PIVO qui ont complété chacune deux zones et identifié un coup de cœur par zone.

Faire une présentation sur le sujet 	Envoyer - diffuser l'information à plusieurs personnes	Présenter des cas concrets (avoir des exemples)	Avoir un outil de prise de rendez-vous	Organiser des sessions de brainstorming (avec une récurrence)	Inciter à ce que la culture d'innovation soit intégrée dans une liste de tâches à l'interne
Monter un quiz	Avoir une même compréhension	Faire des groupes de partage	Assigner des tâches aux membres de l'équipe - partager la responsabilité	Planifier du temps	Garder une trace de l'évolution - suivi de la progression (documenter)
Avoir des objectifs clairs	Création d'une vidéo ou d'un podcast	Faire une infographie pour illustrer le tout	Rencontres plaisantes et agréables - donner envie de s'investir dans la démarche (planifier une célébration des accomplissements) 	Avoir un échéancier avec des objectifs visés	L'intégrer dans les ordres du jour des réunions de conseillers municipaux
Accepter les forces et les différences de chacun	Cibler les besoins de chaque département	Déterminer les défis pour chaque département	Susciter l'intérêt et la curiosité	Créer des mécanismes de reconnaissance des bons coups	Réfléchir à comment faire circuler l'information
S'assurer que tous et toutes ont les mêmes fondations	Développer des outils adaptés à chaque département	Consulter la population (par un sondage)	Se donner des buts communs dans une perspective de culture d'innovation	Créer des activités entre les départements	Intégrer cela dans la planification annuelle
Avoir des indicateurs  et des cibles communes qui intègrent l'empathie	Respecter les différences (les rythmes de travail)	Avoir une notion d'empathie les uns envers les autres	Avoir un organisateur d'activité	Démontrer la pertinence de la culture d'innovation	 Valoriser le fait de prendre le temps d'y participer (du point de vue organisationnel)

Faire de l'amélioration continue	Ce qui est bon pour un n'est pas nécessairement bon pour l'autre	Valoriser le processus plutôt que le résultat 	Identifier les personnes qui ont un intérêt	Intégrer dans la planification le mandat de ce porteur	Prévoir une reddition de comptes
Tenir compte de l'historique et du présent. Façonner notre futur (avoir à l'esprit ce qui est déjà en place et pourquoi)	Accepter la notion d'essais-erreurs	Être ouvert à toutes sorte d'idées même les farfelues	Se donner des indicateurs pour évaluer les impacts	Nommer un ou des porteurs de dossier	Être accompagné pour réaliser cela
Garder un sens de l'humour dans les activités	Célébrer les bons coups	Avoir une attitude positive (voir le bon côté des choses)	Avoir des répondants dans chaque service	Mettre en place des mécanismes d'échanges et de communication entre les services 	Avoir un répondant politique
Donner des bonus de participation	Donner des cadeaux en activités culturelles	Libérer le temps de participation, l'inclure dans le travail	Reconnaître la valeur ajoutée de l'exercice qui sera bénéfique	Consolidation d'équipe par la danse (faire vivre l'inconfort de façon ludique)	Avoir une approche graduelle (d'une activité moins déstabilisante à davantage d'audace)
Être accompagné par un expert des processus créatifs (personne formée et transfert de connaissances à l'interne)	Créer des motivations pour que ça se passe	Reconnaître les initiatives qui se font déjà et leurs retombées	Commencer par la cohésion du groupe (activités brise-glace pour créer la chimie, le climat de confiance)	Faire accepter l'inconfort	Nommer les sources d'inconfort (d'entrée de jeu et en cours de route) que l'on pourrait rencontrer
Sortir du cadre de rencontre habituelle : plein-air, théâtre, yourte, lac. Lien de plaisir / motivation 	Favoriser la rencontre autour de l'alimentation (ex. : potluck) et la convivialité	Donner à chaque participant un moment dans une session de travail pour partager son enjeu	Utiliser des lieux inspirants et improbables + climat sécuritaire (ex. : neutre)	Exposer un exemple de processus qui a connu des moments d'inconfort	Identifier des stratégies d'animation, des étapes pour analyser l'inconfort 

La dernière étape peut essentiellement se réaliser de deux manières. Si le temps est restreint, nous invitons les équipes à présenter leurs coups de cœur. Nous mentionnons que le rapport de toutes les idées leur sera envoyé par la suite et qu'il faudra se rencontrer à un autre moment pour analyser le tout et identifier un plan d'action. Si nous disposons de plus de temps, nous pouvons, une fois les coups de cœur partagés, demander de prioriser de deux à trois idées puis refaire un troisième niveau d'idéation (huit nouvelles réponses par idée priorisée). Il est également de mise d'inviter les personnes à partager leurs réactions face au tableau d'ensemble et leurs pistes d'action. Il pourrait s'agir d'actions rapides à mettre en œuvre comme d'autres, pertinentes, mais qui nécessitent plus de ressources.



QUATRE RÈGLES À FAIRE RESPECTER POUR S'ASSURER D'UNE ACTIVITÉ DE CRÉATIVITÉ RÉUSSIE

L'animation d'une activité de créativité s'appuie sur quatre règles incontournables. La créativité est une démarche rigoureuse et il est judicieux d'énoncer clairement les règles au départ pour s'assurer du bon déroulement et de l'atteinte de résultats significatifs.

LA CRITIQUE EST INTERDITE

Car, dans une session d'idéation, elle conduit à la banalité. La personne qui anime veille à éviter toute critique des idées, car celle-ci alimente notamment la peur du ridicule et l'autocensure. La critique est donc différée à l'étape suivante, de convergence, soit au moment où il sera temps d'analyser et de prioriser les idées en fonction des ressources disponibles et des critères de sélection que l'équipe se donnera.

L'IMAGINATION LA PLUS FOLLE EST LA BIENVENUE

Ici, il faut opérer une double révolution : A) de la méthode, en travaillant dans le plaisir et de façon non linéaire; B) du comportement, en ouvrant les portes à la frénésie de l'imaginaire et en mettant de côté notre conditionnement logique et réaliste. Un indicateur pour savoir si le groupe a bien eu recours à l'imaginaire est le rire. Si aucun rire n'est ressorti de l'activité, cela traduit souvent que nous sommes restés au niveau de base de l'idéation et que cela manquait un peu de folie.

PRODUIRE UN MAXIMUM D'IDÉES

Cela, afin d'obtenir une liste riche et variée. Pour favoriser la fluidité dans la production des idées, nous invitons les personnes à ne pas commenter chacune d'elle, car cela brise le rythme de la session d'idéation. De plus, les dix ou quinze premières idées sont rarement intéressantes, car ce sont les idées que tout le monde connaît. Ces premières idées sont nommées « la purge », et cette étape est nécessaire pour laisser la place à l'émergence de nouvelles idées.

JOUER AVEC LES IDÉES EN « REBONDISSANT » SUR LES IDÉES DES AUTRES

Les meilleures solutions viennent presque toujours d'une combinaison de plusieurs énoncés. Il ne faut pas sous-estimer l'impact sur la suite des choses d'une idée qui peut sembler, de prime abord, non pertinente. C'est pour cela que toute idée est bonne à partager, car elle peut stimuler l'association avec d'autres concepts.

La Créativité

IMAGINER LES POSSIBLES!



BARRIÈRES À LA PENSÉE CRÉATIVE

PERCEPTUELLES ou la façon dont une personne **VOIT** les choses : utilisation de nos sens, influence de l'environnement...

CULTURELLES ou la façon dont une personne **DOIT FAIRE** les choses : normes, compétition, foi en la logique...

ÉMOTIONNELLES ou la façon dont une personne **RESSENT** les choses : peur de l'erreur, résistance au changement, absence de motivation...



La créativité fait largement appel à l'inconscient



Chacun de nous possède une aptitude à créer



La créativité est un processus avec plusieurs étapes



La créativité implique une notion de combinaison, de réorganisation d'éléments existants.



L'IMAGINATION LA PLUS FOLLE EST BIENVENUE!

JOUER AVEC LES IDÉES!

PRODUIRE UN MAXIMUM D'IDÉES!



PIVO

INNOVATEUR INVITÉ: ANDRÉ FORTIN

FACILITATION GRAPHIQUE: MARIE-ÈVE D'AMOUR | LILOTCOOP.COM

Illustration : Marie-Ève D'Amour, innovatrice et facilitatrice graphique en résidence