

Le dossier complet

# AVANT-PROPOS

Voici La **Mallette Créative**, un outil de créativité pédagogique proposé aux professionnels de l'enseignement afin de les aider et de les accompagner dans leurs activités. Cet outil est proposé par le Centre Héraclès et soutenu par l'Agence de Stimulation Economique dans le cadre de sa mission de sensibilisation à l'Entrepreneuriat.

Si vous avez déjà reçu la visite d'un Agent de Sensibilisation à l'Esprit d'Entreprendre, vous le savez : c'est étape par étape, de l'école primaire à la sortie du supérieur, que se construit une personnalité qui sera entreprenante au fil de sa vie. Et c'est à chaque stade de ce cheminement que les professionnels de l'Enseignement peuvent agir.

Augmenter la volonté globale d'entreprendre de la population wallonne, telle est en effet l'ambition de notre Agence. Grâce au Plan Marshall 2.vert et à l'Europe, nous mobilisons nos énergies pour proposer des outils adaptés permettant au monde de l'Enseignement au sens large, dans le respect de ses spécificités et de son rôle, de s'imprégner de ce défi.

Comme vous le découvrirez au fil de la lecture, les messages que nous vous proposons s'adressent à tout accompagnateur de jeunes ou d'adultes. Car que l'on parle d'élèves ou d'adultes en recherche d'une réorientation professionnelle, le goût d'entreprendre vise avant tout à donner une plus grande capacité à choisir sa vie.

Découvrez sans plus attendre cet outil en espérant qu'il vous aidera à développer les attitudes entrepreneuriales des adultes de demain.

L'équipe de l'ASE

Une réalisation de :





# SOMMAIRE

■ La créativité, c'est quoi ?	p. 4
■ La créativité, ça sert à quoi ?	p. 5
■ Quel rapport entre créativité et innovation ?	p. 5
■ La créativité, comment ça marche ?	p. 5
■ Quel est le processus d'idéation ?	p. 6
■ Pourquoi des techniques de créativité ?	p. 6
■ Comment trouver vos idées ? (les étapes du processus créatif)	p. 7
■ Le Brief (1)	p. 8
■ La Formulation (2)	p. 8
■ Recherche d'idées (3): Mind Map	p. 9
■ Recherche d'idées (3): Brainstorming	p. 10
■ Recherche d'idées (3): Purge et techniques :	p. 11
■ 1. Connexions forcées	p. 12
■ 2. Photo choc	p. 12
■ 3. Benchmarking créatif	p. 13
■ 4. Consultants virtuels	p. 13
■ 5. Concassage	p. 14
■ Recherche d'idées (3): Brainwriting	p. 15
■ Enrichissement (4)	p. 16
■ Sélection (5)	p. 17
■ Annexe 1 Exercices d'échauffement	p. 18
■ Annexe 2 10 conseils pour être créatif	p. 20
■ Annexe 3 Créativité et éducation	p. 21

## La créativité, c'est quoi ?

Aimeriez-vous avoir des idées originales ? Produire de la nouveauté ? Etonner le monde ? Devenir un pionnier ? Vivre plus intensément ?



### Une aptitude naturelle

La créativité n'est pas un don rare et mystérieux. Tout le monde possède en lui de la créativité, un certain potentiel créatif. Alors réveillez le génie qui sommeille en vous !

### Un regard neuf

Etre créatif consiste à voir la même chose que tout le monde et à penser autrement. Il s'agit donc d'un état d'esprit, avant tout, vis-à-vis du monde qui vous entoure. Pas si compliqué en fait : par exemple, toutes les fois où vous faites de l'humour, vous êtes forcément créatif puisque vous portez un regard singulier sur une réalité pour la rendre drôle.

### Une marque d'audace

Etre créatif vous conduit inévitablement à étonner le monde. La créativité se manifeste chaque fois que l'on ose penser différemment de son entourage ou des règles établies. Cela nécessite une dose de courage pour oser être unique ou subversif dans sa manière de considérer un sujet. Un solo de harpe dans un morceau de rap ?

### Une ressource d'avenir

A l'aube du troisième millénaire, la créativité des individus va devenir une aptitude très recherchée par les entreprises, parce que toutes les connaissances humaines sont devenues accessibles d'un simple clic ou mises en oeuvre grâce aux logiciels. Qui voudra d'un ingénieur bardé de diplômes mais sans aucune créativité pour concevoir un pont ou un nouveau produit laitier ? Qui voudra d'un technicien qui ne peut pas réinventer son métier, sa façon de faire dans un environnement qui évolue sans cesse ?

### Un gage d'épanouissement

Vouloir créer, c'est assurément choisir une vie plus difficile mais bien plus exaltante. C'est aussi naturellement se montrer apte à dépasser une série d'échecs pour atteindre l'objectif qui donne du sens à sa vie. La créativité reste le meilleur moyen d'aborder en confiance toute situation complexe et de relever petits et grands défis (Quoi offrir à la Saint Valentin ? Comment devenir le leader, le champion de sa spécialité ?)

«Créer, c'est vivre deux fois.»  
(Albert Camus, *Le Mythe de Sisyphe*).

«La plus grande qualité que l'on peut offrir aux autres, c'est sa différence.»  
(Philippe Starck, designer, Interview du 10 octobre 2006)

«Innover, ce n'est pas avoir une idée nouvelle, c'est arrêter d'en avoir une vieille.»  
(Edwin Land, inventeur du Polaroid)

## La créativité, ça sert à quoi ?



### Cela sert à réinventer le monde

Depuis l'âge des cavernes, ce sont les créatifs qui font avancer le monde. Tout ce qui vous entoure a été imaginé un jour ou l'autre.

Sans créativité, comment inventer une recette de cuisine surprenante ou concevoir un propulseur de fusée révolutionnaire, une nouvelle chaise, un nouveau système de fermeture... ? Sans créativité, comment imaginer un slogan publicitaire inoubliable ou créer un plan marketing qui fasse exploser les ventes ?

### Cela sert au progrès de tous

Quels sont les produits que vous appréciez le plus ?

Qu'il s'agisse de produits technologiques, alimentaires, culturels, etc., il vous serait bien difficile de vous en passer. Pourtant, ils n'ont pas toujours existé. Il y a un donc un avant et un après.

### Cela sert à faire rêver

Quels personnages admirez-vous ?

Vous pouvez puiser vos modèles dans l'Histoire, les arts, les lettres, les sciences ou le monde du spectacle. Vous conviendrez qu'ils ont tous un point commun : ils ont apporté quelque chose de plus, de neuf, de mieux.

## Quel rapport entre créativité et innovation ?



### Le passage à l'acte

Innover, c'est mettre en pratique son idée, la concrétiser afin que tout le monde puisse en bénéficier.

Vous avez assurément innové le jour où votre idée existe. Elle peut, entre autres, rapporter de l'argent.

Par conséquent, l'innovation est souvent un long processus qui comprend de nombreuses étapes : étude technique, prototype, développement informatique, recherche de nom de marque, production en usine, packaging, campagne de pub, mise en rayon...

## La créativité, comment ça marche ?



### Un principe très simple

Etre créatif, c'est être capable d'imaginer une combinaison nouvelle à partir d'éléments existants. Par exemple, si on combine le concept de briquet avec celui de poubelle, on invente le briquet jetable. Un jour, quelqu'un a vu un rapport entre un fil et une motte de beurre...

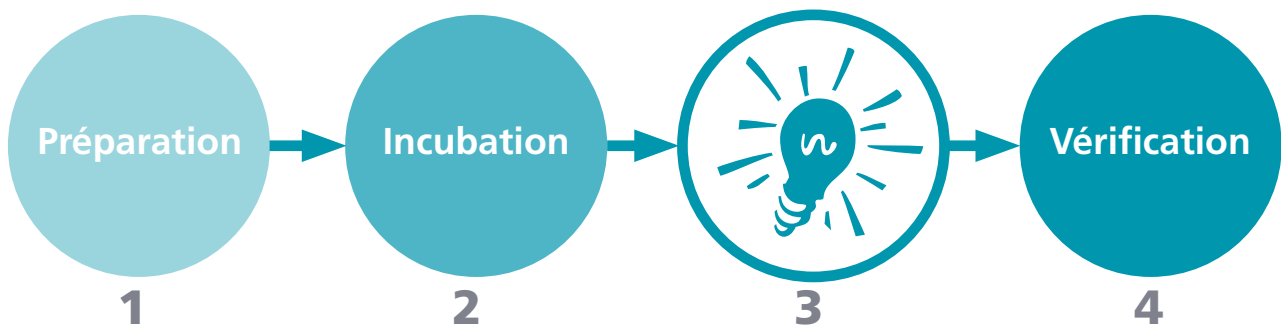
Considérez aussi qu'il y a des millions de combinaisons possibles avec les 26 lettres de l'alphabet ou les touches d'un piano : toute la littérature ou la musique du monde !

En conclusion, toutes les fois où l'on peut imaginer plusieurs réponses à une interrogation, nous avons l'opportunité d'être créatif.

## Quel est le processus d'idéation (le chemin d'une idée) ?



### Une valse à quatre temps



1 – Vous avez un objectif et vous vous demandez comment l'atteindre.

2 – Cette question vous obsède, vous cherchez toute information à son sujet, vous retournez les éléments du problème en tous sens dans votre tête...

3 – Eureka ! Vous avez trouvé la solution (ou plusieurs options). C'est souvent un élément inattendu et extérieur à votre réflexion qui vous met sur la voie, qui provoque un déclic.

4 – Vous testez l'idée pour vérifier si elle est probante (ou choisir la meilleure).

Attention, s'il n'y a pas de motivation, d'implication, il n'y aura jamais d'incubation ni de flash créatif.

### Pourquoi des techniques de créativité ?



#### Parce qu'il faut faire vite...

Dans le processus créatif, l'incubation peut être une phase très très longue...

Les techniques de créativité ont pour but d'accélérer l'incubation, de booster votre cerveau pour trouver plus rapidement des idées originales et efficaces.

Les techniques reposent sur des processus purement naturels. En fait, elles ne sont que des stimuli pour le cerveau.

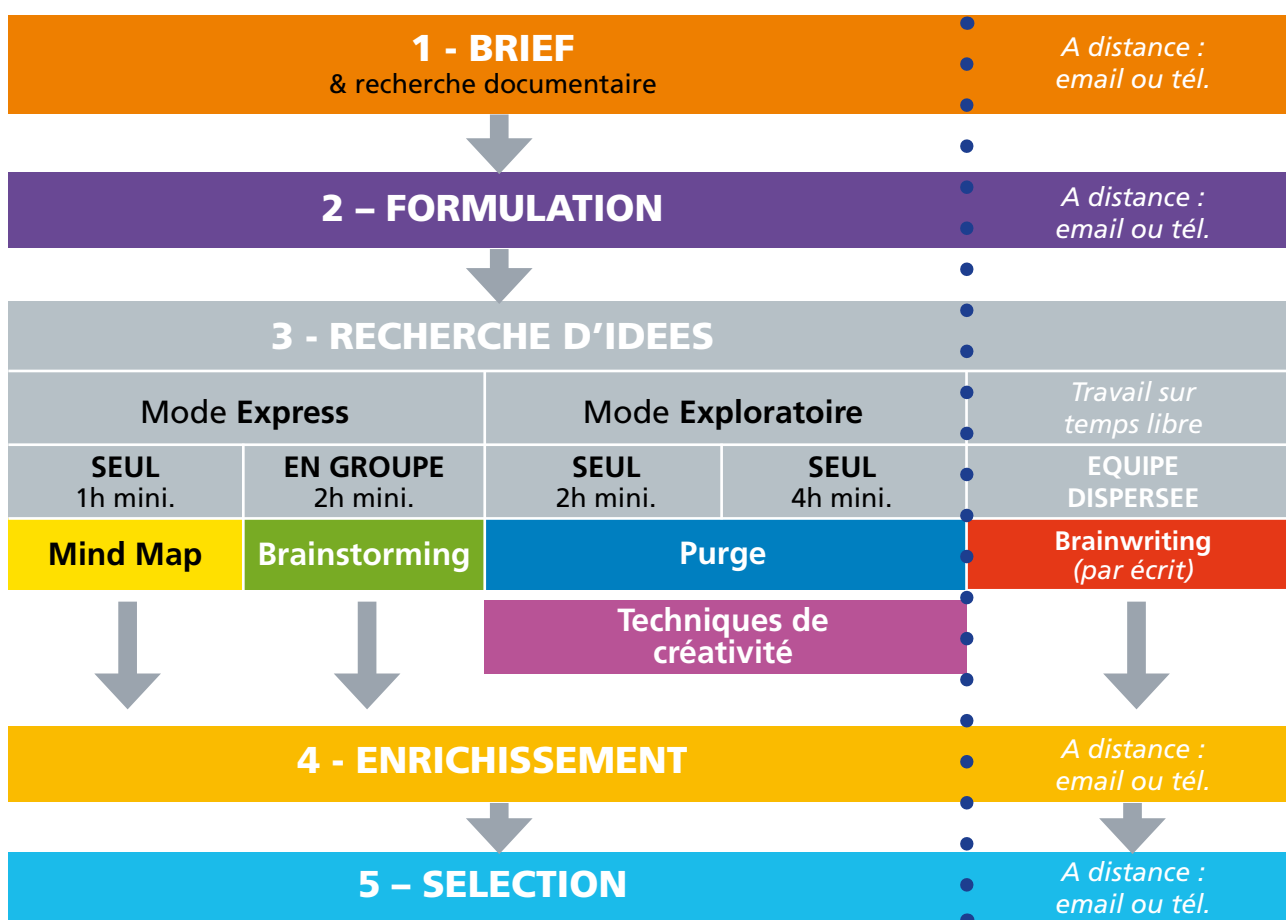
La plus connue et la plus rudimentaire des techniques est le brainstorming.

## COMMENT TROUVER VOS IDEES ?

Seul ou en groupe ?  
Rapidement ou intensément ?  
Avec l'aide d'amis éloignés ?



### LES ETAPES DU PROCESSUS CREATIF



7

En tout début de réunion, il est vivement conseillé aux groupes de pratiquer un ou plusieurs «**exercices d'échauffement**» afin de créer une ambiance conviviale et de stimuler l'esprit créatif de chacun.

### RAPPELEZ-VOUS :

La créativité est la capacité de produire des solutions **originales** et **efficaces** à un problème préalablement bien posé.

# 1 - BRIEF

## Pour parler tous de la même chose



- 1 - Un des participants commence par un **exposé des faits** aussi objectif que possible. Tous les intervenants doivent, en effet, disposer du même niveau d'information.
- 2 - Le groupe, l'équipe pose des **questions**. L'objectif est de s'assurer que chacun a clairement compris la problématique, la question de départ.
- 3 - Les participants peuvent décider de chercher des **précisions** (documents, moteurs de recherche, coups de fil...)

**SEUL**, vous consulterez les éléments à votre portée et vous rechercherez tout complément d'information souhaitable.

## CONSEILS

- Choisissez un endroit calme, agréable et vaste.
- Etalez-vous ! Par exemple, utilisez de grandes feuilles et fixez-les aux murs.

Notez-y les éléments-clés, multipliez les croquis et les schémas.

# 2 - FORMULATION

## Pour chercher dans la bonne direction

- 1 - Formulez et reformulez la question pour être certain de travailler sur le «**vrai**» problème qui se dissimule bien souvent derrière le premier énoncé.

*Le truc : utilisez la technique des «5 pourquoi ?». Prenez la question de départ et demandez-vous «pourquoi?» Demandez encore «pourquoi» une fois la réponse obtenue. Ainsi, cinq fois de suite au maximum.*

- 2 - Ne vous lancez pas sur un thème trop général. Il faut des **questions précises** et contraignantes pour éveiller la pensée créative.

*Le truc : Imaginez des solutions idéales, du genre «ce serait bien si...». Puis, classez vos désirs par ordre de priorité et cherchez comment atteindre le premier désir seulement. C'est une manière de fragmenter une question trop générale.*

- 3 - Par sa formulation, transformez votre besoin en **défi fédérateur** et ambitieux !

*Le truc : Fuyez le jargon de spécialiste propre à la confusion : formulez votre question avec des mots simples et évocateurs, compréhensibles par tout le monde !*

## REMARQUE

Il ne faut pas bâcler cette étape. Les professionnels de la créativité y consacrent au moins autant de temps qu'à la recherche d'idées !

## EXEMPLE : Les ventes de lessive en poudre compacte déclinent...

Pourquoi ? Parce que c'est peu économique.

Pourquoi ? Parce que le paquet se termine plus rapidement qu'une lessive classique, pour un même prix.

Pourquoi ? Parce qu'on met quasiment autant de poudre qu'avant.

Pourquoi ? Parce que c'est difficile à doser.

D'où l'idée, au final, de tablettes de lessive compacte.<sup>(1)</sup>



<sup>(1)</sup> «Les coulisses des nouveaux produits» Nathalie Joulin



# 3 - RECHERCHE D'IDÉES

Mode Express

SEUL  
1h mini.

Mind Map

Matériel spécifique :

Feuilles de papier, feutres et crayons de couleur

Difficulté



## Pour découvrir un outil formidable

Inventée par Tony Buzan, la «Mind Map» ou «carte mentale» est un outil créatif très puissant.

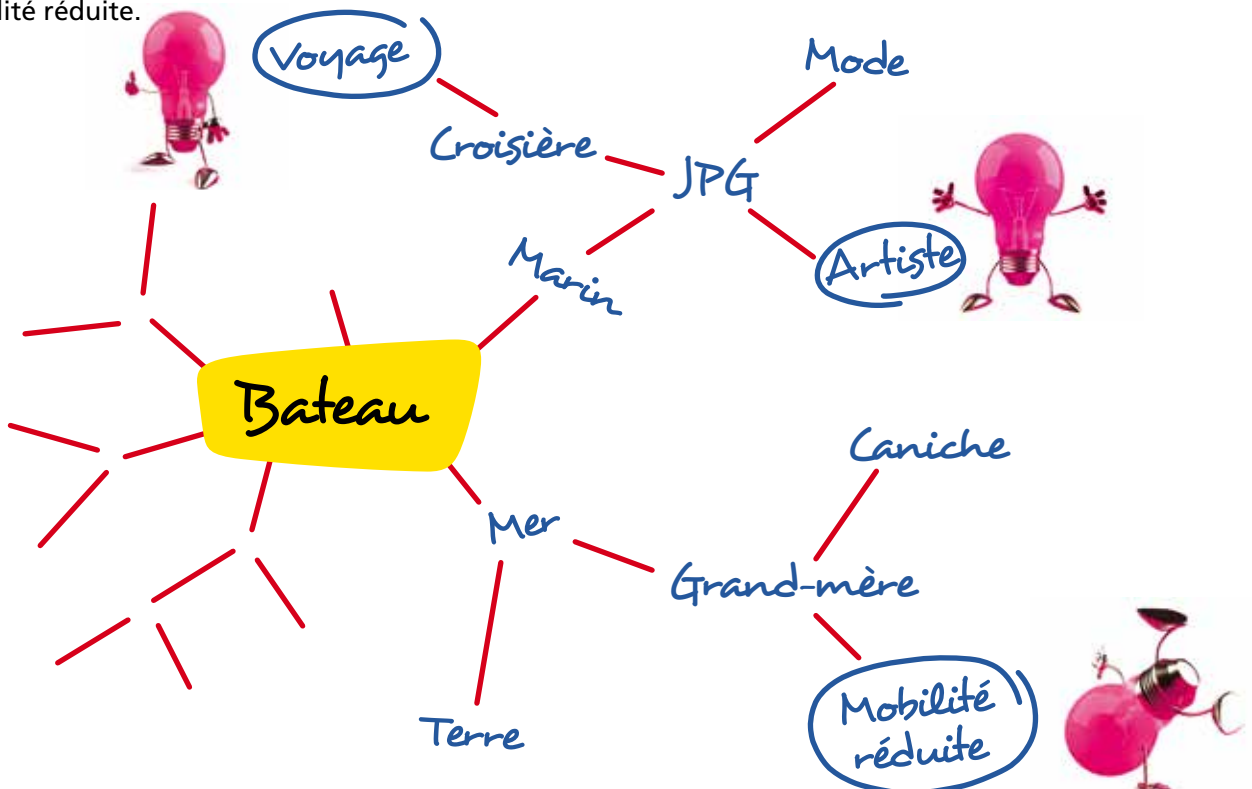
Elle permet de faire un brainstorming lorsqu'on est seul.

La carte mentale fonctionne comme le cerveau, c'est-à-dire par des associations d'idées qui sont très personnelles à chacun.

- 1 - Notez un mot-clé au centre d'une feuille. Reliez ensuite ce mot par un trait vers d'autres mots qu'il vous suggère spontanément.
- 2 - Chaque mot de cette nouvelle série va en induire d'autres dans votre esprit qu'il faudra aussi relier graphiquement, jusqu'à former une sorte de réseau ou d'arbre, à branches multiples.
- 3 - Lorsque votre feuille est bien remplie, choisissez deux ou trois mots qui vous semblent conduire à une idée originale et efficace et recommencez une séance avec ceux-ci.

### EXEMPLE :

Comment innover dans le tourisme maritime ? Je fais mon Mind Map à partir du mot «bateau». Ce graphique me «révèle» soudainement l'idée d'une offre de croisière spécifiquement adaptée aux gens à mobilité réduite.



# 3 - RECHERCHE D'IDÉES

Mode Express

EN GROUPE  
2h mini.

Brainstorming

Matériel spécifique :

Quelques paquets de Post-it, de grandes feuilles (Kraft ou paperboard), du scotch, des marqueurs

Difficulté



## Pour apprendre 5 règles universelles !

Le Brainstorming est le fait de réunir des gens ordinaires pour en faire une Dream Team !

Le Brainstorming est la technique de créativité la plus connue... et la plus mal utilisée car peu connaissent les 5 consignes, valables pour toutes les autres techniques de créativité :

<b>D</b>	<b>Délire</b>	...recommandé	On recherche l'originalité ! Vive les idées folles et étranges ! Pas d'autocensure.
<b>R</b>	<b>Respect</b>	...de l'autre	Aucun commentaire sur l'idée du voisin en mal ou en bien ! Zéro censure.
<b>E</b>	<b>Ecrire</b>	...toutes les idées	Une idée = un bout de papier (ex: Post-it) On peut aussi nommer un secrétaire...
<b>A</b>	<b>Associer</b>	...à partir des idées des autres	Les idées de chacun doivent inspirer tous les autres, c'est le but du jeu ! Rebondir sur les idées pour en faire de nouvelles.
<b>M</b>	<b>Maximum</b>	...d'idées au total !	Une centaine est une bonne moyenne...



1 – L'animateur lit l'énoncé du problème et rappelle les consignes : **DREAM !**  
Il insistera sur l'impératif de suspendre tout jugement de valeur pendant la phase de recherche d'idées pour susciter des idées de plus en plus originales et étonnantes.

2 – Le groupe réfléchit 5 à 10 minutes en silence et chacun note ses idées.

3 – Le groupe exprime ses idées.  
Plus on génère d'idées, plus on a de chance d'en avoir une bonne !  
La dynamique de groupe repose sur la surenchère des propositions, c'est-à-dire rebondir sur les idées des autres et chercher à les améliorer ou les compléter au lieu de les critiquer.

4 – L'animateur relance la production d'idées du groupe, en cas de baisse de régime, en posant des questions ouvertes (Quoi d'autre ? Peut-on encore aller plus loin ? Et si l'argent n'était pas un problème ? (etc.)

5 – L'animateur veille à contenir les plus bavards et inviter les plus timides à s'exprimer (mais jamais de tour de table en Brainstorming).

6 – Les participants qui rebondissent sur une idée déjà émise ont la priorité (ils lèvent le bras).

**EXEMPLE :** « Quelles idées pour passer des vacances originales ? »

**Pierre :** «Moi, j'aimerais marcher sur la lune !» <pas de jugement, du genre «n'importe quoi !»>

**Marie :** «Cela me fait penser à un trek dans le désert» <association d'idées>

**Paul :** «Cela me donne l'idée d'un voyage en Floride pour visiter le musée de conquête de l'espace et voir les fusées de la Nasa exposées à Cap Canaveral» <nouvelle association d'idées>

### Règles pratiques

une carte = une idée,  
10 mots maxi,  
3 lignes maxi,  
les fôtes ne comptent pas...

## 3 - RECHERCHE D'IDÉES

### Mode Exploratoire

SEUL  
2h mini.

SEUL  
4h mini.

### Purge



### Techniques de créativité

### Purge

#### Pour se vider l'esprit par un mini brainstorming

Le recours aux techniques de créativité doit toujours être précédé par une courte phase de «purge», équivalente au brainstorming dans ses règles, pour se «vider» de toutes idées déjà présentes à l'esprit. Cela ne présage en rien de leur valeur et c'est pourquoi elles doivent être toutes consignées !

- 1 – L'animateur lit l'énoncé du problème et rappelle les règles du brainstorming (**DREAM**).
- 2 – Les participants émettent des idées pendant 10-15 minutes pour éviter toute frustration (par exemple, si la technique de créativité choisie ne permet pas l'expression d'une idée qu'un participant a déjà en tête).

### Techniques de créativité

#### Pour faire face à tous les défis !

Une séance de brainstorming peut se révéler décevante en termes d'originalité ou de pertinence, c'est pourquoi d'autres méthodes ont été mises au point pour faire jaillir des idées plus inventives :

1. **Connexions forcées** (technique aléatoire)
2. **Photo choc** (technique projective)
3. **Benchmarking créatif** (technique analogique)
4. **Consultants virtuels** (technique projective)
5. **Concassage** (technique d'altération)

Au fait, parmi ces 5 techniques, laquelle choisir ?  
Celle qui vous inspire le plus !



### ANIMATION DE GROUPE DE CRÉATIVITÉ

Les consignes du Brainstorming (DREAM) sont également valables pour toutes les réunions recourant à ces techniques.

# 1. Connexions forcées

## Matériel spécifique :

Quelques paquets de Post-it, de grandes feuilles (Kraft ou paperboard), du scotch, des marqueurs

## Difficulté



Cette technique est dite aléatoire car elle introduit une part de hasard pour provoquer des associations d'idées si surprenantes qu'elles n'auraient jamais pu être imaginées autrement...

- 1 – L'animateur lit l'énoncé du problème et rappelle les règles du brainstorming (**DREAM**).
- 2 – Un participant tire un mot au hasard (liste pré-établie ou dictionnaire).
- 3 - L'animateur demande : « Ce mot nous conduit à une idée très intéressante, laquelle ? »
- 4 – Le groupe produit des idées.



## LISTE DE KENT ET ROSANOFF

*Ces mots possèdent un fort pouvoir d'évocation.*

Table - sombre - musique - mou - main - araignée - fille - soldat - rêve - bible - bleu - religion - cible - joie vert - affamé - court - sifflement - blanc - aiguille - haut - chaud - jaune - souvenir - whisky - square - lit sel - montagne - fruit - femme - beau - rouge - travailleur - dur - pain - troupeau - prêtre - enfant - beurre lourd - rue - Mal au cœur - maison - papillon - froid - fenêtre - sommeil - aigre - aigle - justice - bain - océan amer - docteur - tabac - roi - homme - noir - moelleux - lent - rugueux - colère - terre - estomac - garçon tête - marteau - fort - bébé - chaumière - fromage - profond - mouton - souhait - commandement - citoyen tapis - lion - tige - lumière - rapide - poète - assoiffé - voleur - lune - fleur - confort - pied - lampe - santé calme - effrayé - chaise - rivière - long - ciseaux

## EXEMPLE :

Je voudrais me lancer dans la restauration et me différencier des autres. Je tire le mot : Lit. Qu'en faire ? Qui mange sur un lit ? ... Eureka ! J'ai l'idée d'un restaurant où l'on mangerait allongé comme les Romains, le tout dans un décor antique avec des recettes de l'époque.

Je voudrais innover dans l'univers du parfum d'ambiance. Je tire le mot : lampe. Aucun rapport a priori. La lampe se branche pour fonctionner... Bingo ! J'ai l'idée du premier diffuseur de parfum électrique, avec une fiole inversée qui ressemblerait à une ampoule.

12

# 2. Photo choc

## Matériel spécifique :

Lots d'images figuratives ou abstraites en provenance de magazines, de livres, de sites Internet, etc. On peut également afficher ces images sur ordinateur ou les projeter sur un mur.

## Difficulté



L'observation attentive d'une image est fort stimulante pour l'esprit créatif. Nous avons cinq sens mais 75% de nos perceptions proviennent de la vue !

- 1 - L'animateur de la séance (ou d'autres participants) rassemble les images (publicités, infographies, paysages, photos de film, peintures abstraites...)
- 2 – L'animateur lit l'énoncé du problème et rappelle les règles du brainstorming (**DREAM**).
- 3 – L'animateur montre un visuel au groupe et demande : « La solution à notre problème est cachée dans cette image, qui la voit ? »
- 4 – Le groupe produit des idées.

## EXEMPLE :

Je fabrique de la colle à papier et je cherche des idées de développement. J'observe la photo d'un mannequin : le contraste de ses lèvres rouge vif avec la pâleur de son teint me fait penser au bâton de rouge à lèvres. Flash ! J'invente la colle sous forme de stick.

Je fabrique des articles de randonnée. Je vois l'image d'un promeneur frigorifié soufflant dans ses mains. Idée ! Je vais produire des gants dotés d'une petite valve sur le dessus permettant de souffler à l'intérieur (et donc toujours à 37°).

### 3. Benchmarking créatif

Matériel spécifique :

une connexion Internet constitue un avantage

Difficulté



Pourquoi ne pas s'inspirer des idées et des solutions qui donnent satisfaction dans d'autres domaines de référence que le vôtre (sport, luxe, cinéma, monde animal, médecine, science-fiction, Internet, finance, politique, transport...) ?

- 1 – L'animateur lit l'énoncé du problème et rappelle les règles du brainstorming (DREAM).
- 2 – Par un travail intuitif et documentaire (Internet), les participants s'efforcent de trouver, dans le monde environnant, des analogies, des ressemblances avec leur besoin.
- 4 – Le groupe sélectionne les analogies les plus « inspirantes ».
- 5 – Le groupe imagine des applications originales à sa propre situation.



#### EXEMPLE :

Southwest Airlines se demandait comment réduire considérablement le temps d'immobilisation de ses avions entre leur atterrissage et leur décollage ? Grâce aux bons conseils de Frank Williams, patron de l'écurie F1, l'escale est passée de 1h15 à 45 minutes.

Le Crédit du Nord a amélioré la qualité de son accueil téléphone et guichet grâce à l'observation des pratiques du Club Med, Dell, Quelle, Wal-Mart, Hilton... <sup>(2)</sup>

### 4. Consultants virtuels

Matériel spécifique :

aucun

Difficulté



Chaque participant incarne un personnage célèbre de son choix ou connu par les participants et nous révèle «ses» solutions au problème.

Que ferait Napoléon, Edison ou Madonna à notre place ?

- 1 – L'animateur lit l'énoncé du problème et rappelle les règles du brainstorming (DREAM).
- 2 – Chacun cherche un personnage qu'il se propose d'incarner. La diversité est un gage de créativité : un scientifique, un politique, un sportif, un philosophe, un artiste...
- 3 – Après distribution des rôles, chaque participant réfléchit seul pendant 10 minutes.
- 4 – L'animateur demande à chaque « consultant virtuel » ses idées sur la question.
- 5 - Le groupe doit avoir un rôle entraînant en posant des questions au personnage.

#### EXEMPLE :

De jeunes agronomes cherchent une idée pour créer une entreprise.

Léonard de Vinci prend la parole : « On ne mange plus assez de légumes ! Je suis italien, j'adore les pâtes. Alors, faisons des pâtes de légumes, de même forme et consistance que les tagliatelles ! ». C'est au tour de Bill Gates : « Moi, j'imagine un gâteau d'anniversaire perpétuel ! Il aurait l'apparence d'un vrai mais serait bourré de fonctions électroniques. Réutilisable et personnalisable, il permettrait de fêter économiquement les anniversaires au bureau et sans s'imposer des tonnes de calories ! »

C'est au tour de Sophie, ma petite sœur : « Moi, j'imagine des lits en forme de nuages (matelas d'eau, couette volumineuse et super moelleuse) que l'on pourrait fixer sur les lits existants. »

<sup>(2)</sup> « L'intelligence créative au-delà du brainstorming » Jean-Louis Swiners

## 5. Concassage

Matériel spécifique :

Le Tableau d'altération (ci-dessous)

Difficulté



On va «casser» le problème, c'est-à-dire désarticuler un objet (mentalement) ou démonter un concept. On va ensuite «recombinaison» ces divers éléments d'une autre façon !

- 1 – L'animateur lit l'énoncé du problème et rappelle les règles du brainstorming (DREAM).
- 2 – L'animateur confronte méthodiquement l'objet ou le service à améliorer au tableau d'altération.
- 3 – le groupe imagine des variations possibles sur chacun des éléments pris isolément ou bien encore invente des recombinaisons originales.



Voici un modèle de tableau d'altération pour vous aider.

TABLEAU D'ALTÉRATION	
Les actions	Les composantes
<i>On augmente ou on diminue</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le poids, la taille, le volume</li><li>• Le prix</li><li>• La fréquence d'usage, la durée</li><li>• Le nombre d'utilisations possibles</li><li>• La solidité, la sécurité</li><li>• L'esthétique</li><li>• Le nombre des fonctions, des accessoires</li><li>• L'utilité sociale</li></ul>
<i>On supprime</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Certaines fonctions</li><li>• Certains éléments du problème ou contexte</li><li>• Certaines performances</li></ul>
<i>On inverse</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La structure</li><li>• Les fonctions</li><li>• La démarche</li><li>• La chronologie des faits</li></ul>
<i>On modifie</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les temps et les lieux d'usage</li><li>• L'usage</li><li>• L'utilisateur</li><li>• Les composants</li><li>• La source d'énergie</li><li>• La matière</li><li>• Le mouvement</li></ul>
<i>On combine</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Avec des objets voisins</li></ul>
<i>On embellit ou on enlaidit</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pour la vue</li><li>• Pour l'ouïe</li><li>• Pour l'odorat</li></ul>

### EXEMPLE : la montre Swatch

Dans les années 80, ébranlée par la concurrence asiatique, l'industrie horlogère suisse est un «secteur traditionnel en déclin». Nicolas Hayek va porter un regard neuf sur la situation.

**On diminue** : le nombre de pièces qui passe de 250 à 51.

**On supprime** : la réparation en cas de panne.

**On modifie** : le procédé de fabrication (L'estampage de précision remplace l'usinage, on colle au lieu de visser) et le circuit de distribution en s'adressant aux grandes surfaces.

**On embellit** : la montre qui devient un accessoire de mode. Deux collections par an et des séries limitées. Swatch = Suisse Watch car, pour le monde entier, une bonne montre, c'est forcément suisse. En terme d'image, on ne touche à rien !

# 3 - RECHERCHE D'IDEES

Travail sur  
temps libre

EQUIPE  
DISPERSEE

Brainwriting  
(par écrit)

## Matériel spécifique :

Quelques paquets de Post-it, de grandes feuilles (Kraft ou paperboard), du scotch, des marqueurs

## Difficulté



## Pour une variante pratique du Brainstorming

Lorsque vous n'avez pas la possibilité de vous réunir physiquement, le Brainwriting constitue une méthode très efficace.

Le grand avantage du Brainwriting par email est que chacun peut répondre uniquement lorsqu'il est disponible.

1 – L'animateur (Pierre) prépare un tableau, incluant tous les participants, suivant ce modèle :

Pierre	Paul	Jacques	Virginie

2 – Le jeu consiste alors à rebondir, à améliorer / enrichir / compléter les idées des autres.

- Pierre va émettre 3 idées sur un sujet et faire circuler le tableau, par email, à Paul.
- Paul doit **améliorer** les 3 idées de Pierre avant de les transmettre à Jacques.
- Jacques doit ensuite **améliorer** les 3 idées de Paul et adresse le tout à Virginie.
- Virginie complète le tableau par ses propres **améliorations**.



Pierre	Paul	Jacques	Virginie
Idee originale n°1	→ Amélioration	→ Amélioration	→ Amélioration
Idee originale n°2	→ Amélioration	→ Amélioration	→ Amélioration
Idee originale n°3	→ Amélioration	→ Amélioration	→ Amélioration

**CONCLUSION** : chaque idée sera donc améliorée 3 fois de suite !

3 – Chacun devient, à tour de rôle, une force de proposition originale.

Dans un deuxième temps ou en parallèle, ce sera au tour de Paul d'émettre 3 idées originales et de les faire améliorer successivement par Pierre, Jacques et Virginie. Et ainsi de suite...

Il est donc peu commode de gérer un brainwriting à distance au-delà de 4 participants.

## ALL TOGETHER NOW !

Le Brainwriting se pratique aussi en présence de tous les participants.  
On passe simplement la feuille à son voisin de table après avoir fait ses 3 propositions !

Il est temps d'y voir clair parmi les dizaines d'idées émises !

Ces idées sont encore «brutes» et elles méritent d'être affinées et synthétisées entre elles.

Si vous avez utilisé des papiers autocollants (un par idée), ils seront facilement repositionnables sur une grande feuille (Kraft ou paperboard), un mur ou une table.

- 1 – L'animateur demande aux participants de regrouper les idées par familles, par thèmes majeurs ou facteurs-clés qui émergent.
- 2 – L'animateur demande ensuite de regrouper, à l'intérieur d'un même thème, tous les papiers autocollants aux idées similaires ou proches, susceptibles d'engendrer une idée forte et synthétique.
- 3 – On constitue des groupes de rédacteurs de 2 ou 3 personnes.
- 4 – Dans un temps imparti, ces groupes vont rédiger des «fiches Idée» à partir des idées de solution qui semblent émerger naturellement de l'ensemble.

Une douzaine de fiches au total est satisfaisant.

L'animateur rappelle deux consignes :

- Un style volontairement clair et concis ;
  - La prise en compte de 4 rubriques par fiche : Nom de l'idée, Bref descriptif, Bénéfices attendus, Points restant à résoudre.
- 5 – L'animateur annonce que chaque participant dispose d'un joker lui permettant de produire une fiche Idée exactement comme il l'entend. Ce recours permet de «repêcher» une idée négligée par le groupe pour diverses raisons mais très inspirante pour d'autres (idée coup de cœur).





Le groupe de travail va procéder à la sélection de l'idée la plus prometteuse !

Avant de décider, il peut aussi solliciter l'avis de personnes extérieures en leur présentant un panel de plusieurs projets.

1 - L'animateur présente la technique de l'ŒUF qui met en oeuvre 4 critères (Originalité, Efficacité, Urgence et Faisabilité).

- O Originalité** Il faut oser favoriser les idées neuves, même si elles dérangent, sinon pourquoi organiser des réunions de créativité ?
- E Efficacité** Cette idée résout-elle parfaitement notre problème initial ?
- U Urgence** Cette solution est-elle compatible avec nos impératifs de délais ?
- F Faisabilité** On parle là des moyens humains, techniques et financiers. Jusqu'à quel point est-il légitime de penser qu'on trouvera des soutiens en tout genre et des compétences manquantes pour réaliser tel ou tel projet innovant ?

2 – L'animateur présente la «matrice de sélection» et demande à chacun de donner sa cote pour chacune des fiches-idée retenues (on peut aussi voter par bulletin secret pour éviter les influences).

### Matrice de sélection

	1	2	3	4
Originalité	Proposition classique, évidente	Proposition inspirée de solution courante	Proposition en partie innovante	Proposition totalement inédite
Efficacité	Résout peu ou pas le problème	Résout une part du problème posé	Résout largement le problème posé	Résout parfaitement le problème posé
Urgence	Irréalisable dans les temps	Délai difficilement atteignable	Temps imparti convenable	Délai largement suffisant
Faisabilité	Paraît très difficile à mettre en oeuvre	Peu facile à concrétiser	Faisable en grande partie	Totalement réalisable

3 – L'animateur effectue les totaux pour faire apparaître les meilleures solutions (qui peuvent toujours être retravaillées sur leurs points faibles).

## AUTRES CRITÈRES

Vos pouvez définir vos propres critères d'évaluation !  
Chaque sujet est particulier et se juge dans son propre contexte.

***Vive la créativité !***  
***Vive l'intelligence collective !***

## Annexe 1 Quelques exercices d'échauffement

Pour faire chauffer les neurones et créer un climat de convivialité lorsque vous travaillez en groupe, voici quelques exercices pour réveiller votre créativité.



### Portrait chinois

Chaque participant se présente de manière originale au groupe :

Par exemple :

Si j'étais un film, je serais...

Si j'étais une voiture, je serais...

Si j'étais un outil, je serais...

Ou encore :

Si j'avais écrit un livre, ce serait...



### Les analogies

On s'efforce de trouver le maximum de points communs entre deux objets :

Par exemple, entre une fleur et une chaussure : vie éphémère, odeur, absorbe l'eau, pas comestible, inflammable, coloré, plusieurs variétés, diverses formes...



### Le vrai du faux

Chacun donne trois informations sur soi-même, deux sont exactes et la troisième est fautive, les autres doivent deviner laquelle par leurs questions pertinentes.

### Objet loufoque

Chacun dessine un objet complètement saugrenu, insolite, étrange, bizarre, du genre «échelle pour cul de jatte» et présente son idée au groupe.

### Mot inconnu

On raconte (ou bien on dessine) ce que nous évoque un mot totalement inconnu (ex : Villocru, Kavipur...).

Pour inventer des mots, on peut se servir des anagrammes des participants : Coifranc (François), Nean (Anne), Quérinové (Véronique), Néritéca (Catherine).



## Annexe 1

### Les sigles

---

On réinvente un nouveau sens à des sigles bien connus.

Exemple avec SAP : Société des autoroutes parisiennes, Système à penser, Source d'avantages pécuniaires, Société des animaux protecteurs, Sortir avec les parents, Sun amour plage, Soleil après la pluie...

Exemple avec FGTB : Fondation Générale des Tortues Beiges.



### L'autre usage

---

Quel autre usage peut-on faire un objet courant, pris au hasard ?

Exemple avec un «verre à champagne» : verre pour brosse à dent, emporte-pièce pour forme de gâteau, instrument de musique (eau), cible de tir, lustre (avec plusieurs), arme de défense, fond pour table basse...

### Les vœux

---

Chaque participant inscrit trois vœux sur un papier. On mélange le tout et on tire au sort. Combien de désirs sont communs ou alors très originaux ?

### L'histoire assistée

---

Après dix minutes de préparation, chacun raconte une courte histoire en intégrant une série de mots définis à l'avance. Ces mots peuvent être des noms, des adjectifs, etc.

### Création de collage

---

Chacun découpe des images dans divers magazines pour constituer un assemblage sur une feuille. Ce collage doit illustrer un thème. Les œuvres sont ensuite exposées pour susciter les commentaires inspirés de chacun.



### Cas individuel

---

Un participant pose une problématique personnelle, une question, tous les autres apportent leurs idées en vrac. Lui ou elle prend des notes, sans avoir le droit de parler.



## Annexe 2 10 conseils pour favoriser le «flash créatif»

### (Préambule)

#### **Ayez toujours de quoi écrire**

(les écrits restent, les paroles, comme les idées, s'envolent)

Les idées sont hautement volatiles ! Disposez toujours d'un carnet sur vous pour noter vos idées, comme tout ce qui frappe votre esprit. Stockez vos carnets (ou fichiers) toute votre vie...

### Règle 1

#### **Pensez que vous êtes créatif**

C'est scientifiquement prouvé, tout le monde a un potentiel créatif. Etre créatif est d'abord un état d'esprit, une attitude intérieure. Faites-vous confiance et plaisir. Osez être créatif.

### Règle 2

#### **Etonnez-vous de tout**

Adoptez un regard neuf sur le monde qui vous entoure. Demandez-vous le pourquoi du pourquoi. Observez les choses avec les yeux d'un enfant ou la curiosité d'un martien. Un expert n'est pas spécialement créatif dans son domaine.

### Règle 3

#### **Nourrissez votre imaginaire**

Multipliez vos sources d'inspiration en vous imprégnant de la créativité des autres, en tout temps et en tout domaine. Tout pourra vous servir un jour. Une culture diversifiée est un facteur clé de la créativité.

### Règle 4

#### **Cultivez une insatisfaction constructive**

Votre vie et votre environnement sont perfectibles ! Phrase magique : « ce serait tellement bien si... »

### Règle 5

#### **Soyez très attentif à vos idées secondaires**

Règle d'or : pas d'autocensure ! Vos petites intuitions peuvent conduire à une idée révolutionnaire. Donnez-leur une chance de survie, couvrez-les !

### Règle 6

#### **Formulez votre objectif et laissez incuber** (se laisser imprégner de votre question)

Formulez et reformulez par écrit le but recherché. Prenez le temps de jouer avec les éléments de votre problème. Obsédez-vous ! Ensuite, recherchez toute information s'y rapportant (vive Internet !).

### Règle 7

#### **Raisonnez par analogie**

Une entreprise ou une personne a certainement été confrontée à une situation semblable... Quelle solution transposer dans votre cas ? Que ferait tel ou tel personnage célèbre à votre place ?

### Règle 8

#### **Partagez vos réflexions avec votre entourage**

Même un « profane » peut être particulièrement contributif... Résultats stupéfiants garantis! Pensez et répondez toujours «pourquoi pas ?» aux idées des autres.

### Règle 9

#### **Résistez aux avis négatifs et au scepticisme**

Même une idée géniale n'a pas toujours la force de l'évidence. Les gens adorent «casser» une idée nouvelle. Le créatif sait avancer seul et avec humilité.

### Règle 10

#### **Apprenez à apprivoiser votre inspiration**

A quel moment, à quel endroit et selon quels stimuli êtes-vous le plus créatif ? Nous sommes tous différents. Soyez également attentif à vos rêves, votre inconscient travaille pour vous...



**« Tu me dis, j'oublie.  
Tu m'enseignes, je me souviens.  
Tu m'impliques, j'apprends. »**

Benjamin Franklin  
Ecrivain, scientifique et homme politique américain

Les lignes qui suivent s'adressent à vous, amis enseignants, qui allez utiliser la Mallette Créative conçue par le Centre d'Entreprise Héraclès et ID Solution.

Son but ? Vous sensibiliser à la CREATIVITE, ce merveilleux pouvoir d'invention sans lequel le monde ne serait pas ce qu'il est. Sans elle, pas de réflexion, pas d'évolution... juste un univers figé et stérile.

Pour comprendre ce qu'est la créativité, il faut d'abord prendre conscience que les jeunes gens à qui s'adresse votre délicate mission d'éducation sont des individus, c'est-à-dire des personnes différentes, avec des attentes différentes qui induisent elles-mêmes des comportements différents.

Le succès du processus d'éducation passe par une bonne appréhension de cette situation et le respect de ces différences. A partir de là, l'enseignant peut travailler sur la motivation de ses élèves.

Comment ? En les invitant à participer...

Cette participation est primordiale car, plus elle est présente, plus la motivation de l'élève est importante. Et comme cette motivation est le meilleur terreau pour qu'écloie la créativité, vous permettrez ainsi à vos élèves de développer une des compétences les plus recherchées au monde.

Avant de découvrir les bienfaits de la participation, laissez-vous guider quelques minutes dans l'univers du comportement et de la motivation...

## A. LE COMPORTEMENT HUMAIN

Le comportement est une action (pas seulement une intention), visible ou non, (la réflexion est un comportement) et qui se passe à un moment donné (il est rarement permanent).

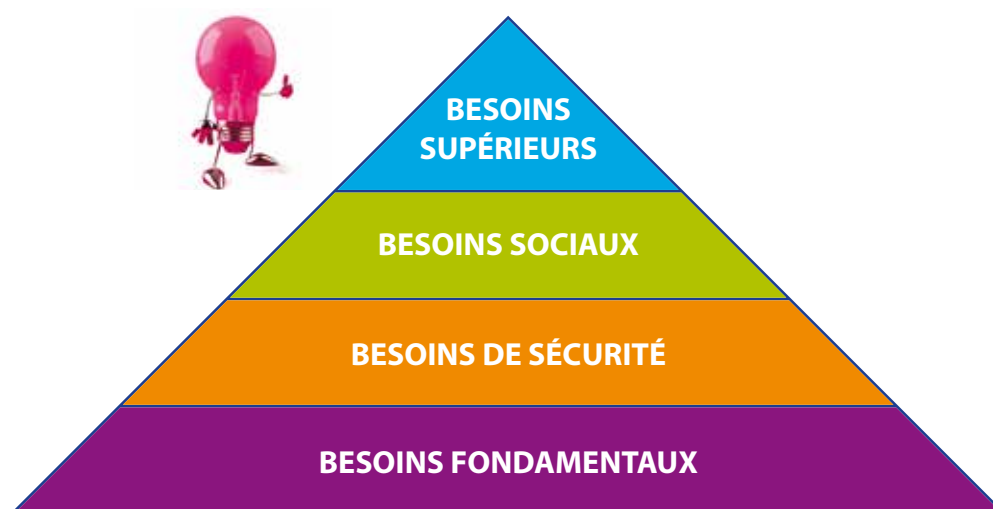
Fondamentalement, le comportement ne sert qu'à assouvir des besoins que le psychologue humaniste Abraham Maslow a classés dans sa célèbre pyramide éponyme. Ces besoins créent un état de manque et provoquent un déséquilibre que l'individu cherche à combler ou à redresser par un ou plusieurs comportements.

Comme on le lira plus loin, le comportement est également la résultante de deux autres éléments : les caractéristiques individuelles et l'environnement.



## LES BESOINS

Selon Maslow, les besoins se classent en quatre groupes, échelonnés selon le moment d'émergence. Chaque étage est successivement satisfait par l'individu.



**Les besoins fondamentaux** sont ceux qui poussent à la survie, à l'acquisition des forces nécessaires pour subsister, agir, se reproduire et assurer la pérennité de l'espèce. Par exemple : la faim, la soif, le mouvement, le confort, les besoins sexuels.

**Les besoins de sécurité** visent la protection et la conservation des attributs sans lesquels l'individu ne saurait assurer ses besoins fondamentaux (intégrité physique, protection, prévention). Ils en assurent également la satisfaction permanente via, par exemple, des revenus stables, la sécurité sociale ou l'assurance invalidité.

**Les besoins sociaux** n'émergent que quand surgit la prise de conscience de la force supérieure du groupe sur un individu isolé. Il peut s'agir d'affiliation (se rassembler), d'estime de soi (se situer), d'estime des autres (réputation) ou d'accomplissement (une pierre apportée à l'œuvre commune).

Enfin, **les besoins supérieurs** permettent à l'individu de réaliser le potentiel présent en lui, que ce soit au travers d'un sentiment d'utilité, de la réalisation de soi, de la considération des autres, etc., le stade suprême étant l'autonomie.

Nous avons tous des besoins, même s'ils ne sont pas les mêmes et ne possèdent pas le même degré d'urgence. Un stimulant tel qu'un bonbon, par exemple, n'aura pas le même attrait pour tous les individus visés.

Par contre, tous les individus restent d'autant plus dynamiques, donc vivants, qu'ils gardent des besoins à satisfaire. Lorsqu'un besoin est satisfait, un autre apparaît car le besoin génère le comportement et l'absence de comportement signifierait la mort.





## LES CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES

Les caractéristiques propres à chaque individu ont, au même titre que les besoins, une influence sur le comportement de celui-ci. En gros, elles peuvent être classées en trois catégories : le physique, les aptitudes et le tempérament.

Comme leur nom l'indique, les **caractéristiques physiques** touchent à des évidences telles que la taille, la souplesse, la bonne ou mauvaise santé, la robustesse, etc.

Au niveau des **aptitudes**, il convient de distinguer le potentiel inné (intelligence, mémoire, créativité, etc.) et la capacité qui résulte de la mise en œuvre de ce potentiel grâce à l'entraînement, aux exercices et au travail. Une capacité est la résultante d'une aptitude et d'une somme de travail. Si j'ai un don à la naissance, mais que je ne l'exerce pas, il restera lettre morte.

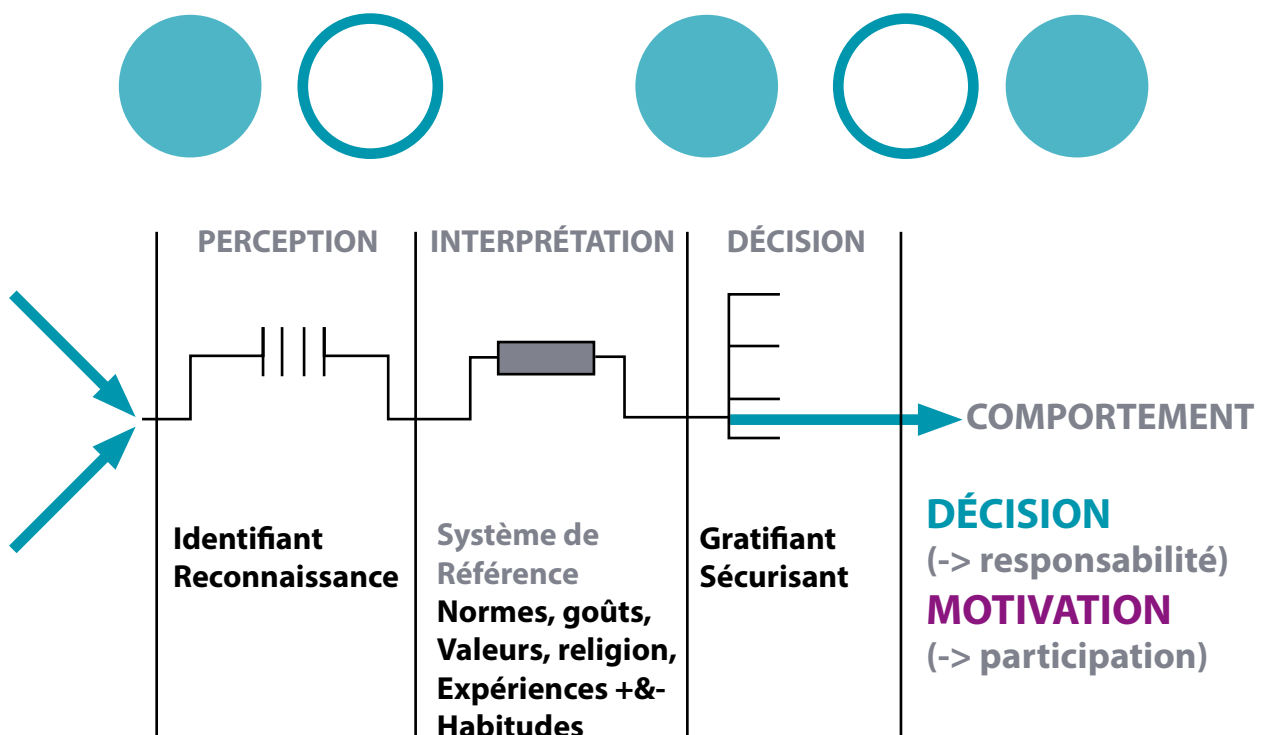
**La créativité est une aptitude importante.**

Enfin, le **tempérament** est la tendance profonde, la constitution psychologique qui imprègne l'individu à sa naissance, qu'il soit par exemple timide, sensible, cabotin, contrariant ou colérique. Modelé au fil du temps par l'individu lui-même et par le travail des autres (parents, enseignants, etc.), ce tempérament deviendra progressivement le caractère de l'individu.

## L'ENVIRONNEMENT

Si les besoins induisent des comportements et si les caractéristiques individuelles les colorent, c'est dans l'environnement que se trouvent la nourriture, les possibilités de promotion, les espaces de liberté, les autres individus, etc. C'est donc dans cet environnement, c'est-à-dire en dehors de soi, que chacun va trouver matière à satisfaire ses besoins et donc, à adopter un comportement.

Très schématiquement, le processus emprunte les étapes suivantes :



## POUR ILLUSTRER CE SCHÉMA, PRENONS UN EXEMPLE :



je suis allongé sur un sofa, à la fin de l'été, dans mon jardin. Je prends soudain conscience que j'ai très soif. Plusieurs solutions s'offrent à moi pour résoudre ce problème, c'est-à-dire répondre à ce besoin. Trois d'entre elles me viennent à l'esprit:

- Demander à ma voisine de gauche, occupée à travailler dans son jardin, l'autorisation de cueillir une des poires bien juteuses qui pendent à l'arbre situé à portée de main de la haie séparant nos deux propriétés ;
- Demander à mon voisin de droite qui termine son repas s'il est disposé à m'offrir une des bières qui refroidissent dans un seau, sous le parasol ;
- Héler mon fils qui regarde la télévision dans le salon et lui demander de m'apporter un soda bien frais.

### Comment se déroule le processus qui va déterminer mon comportement ?

- 1 - Dans un premier temps, mes sens me permettent de percevoir l'information dans l'environnement en l'identifiant.
- 2 - Ensuite, j'interprète cette information. Mon cerveau - jouant le rôle de système de référence - me permet de juger de sa pertinence par rapport à une foule de normes, d'habitudes ou d'expériences positives ou négatives.
- 3 - En troisième lieu, j'envisage les trois projets de comportement énoncés ci-avant et je les évalue en fonction de deux critères : la gratification qui est la mesure avec laquelle le besoin est satisfait, et la sécurisation, c'est-à-dire la mesure avec laquelle mes valeurs, ma personnalité et mes principes sont respectés.
- 4 - Enfin, je prends ma décision en choisissant l'option qui me paraît la plus satisfaisante et j'adopte mon comportement en ce sens si rien ne s'y oppose.



Dans le cas présent, quel que soit mon choix, mon besoin sera satisfait, le manque comblé et l'équilibre rétabli jusqu'à l'émergence d'un nouveau besoin...

Mais il peut évidemment arriver que l'issue soit négative. En cas de non satisfaction, il y a frustration, ce qui provoque, soit une réaction positive de recherche d'un comportement mieux adapté, soit une réaction négative appelée « conduite de réaction » qui abandonne momentanément la recherche de satisfaction du besoin par le comportement (c'est la « petite mort »).

Ces conduites de réaction sont, par exemple, l'agressivité sur les choses et/ou les gens, la régression (comme les comportements infantiles), la résignation (acceptation de l'échec sans réaction) ou la sublimation (option pour un comportement socialement louable mais insatisfaisant au plan du besoin initial).



Ces conduites de réaction sont autant de réponses inefficaces puisqu'elles abandonnent la recherche de l'effet premier attendu. Exercées en groupe, elles créent



des perturbations auprès des individus non frustrés : l'agressivité provoque l'agressivité, la régression regroupe des adeptes, etc. Au plan des conséquences, elles amputent la vie d'une partie de son intérêt et peuvent aller jusqu'à l'écourter.

Comment est-il possible de répondre à l'état de frustration ? **C'est ici que la créativité prend toute sa valeur et son importance.**

Spécialiste en communication, le psychologue américain Taibi Kahler professe volontiers que nous passons... 95 % de notre vie consciente en état de frustration ou de stress, c'est-à-dire en manque de satisfaction.

Il existe heureusement des moyens pour corriger ce déficit et le plus bénéfique consiste à disposer d'une réserve d'un ou de plusieurs comportements pour pallier l'insuccès du premier choix. Donc, si nous reprenons notre schéma, plus on a de projets de comportement, plus on a de possibilités de substituer un autre comportement à celui qui a été défaillant. Pour cela, il importe que l'interprétation soit la plus large possible, autrement dit que le système de référence soit le plus ouvert et compte le moins possible d'interdits.

**C'EST TOUT L'ENJEU DE LA CRÉATIVITÉ QUI VA PERMETTRE D'IMAGINER ET DE DESSINER DE NOMBREUX PROJETS DE COMPORTEMENT CAPABLES DE RÉUSSIR LÀ OÙ LES COMPORTEMENTS TRADITIONNELS ONT ÉCHOUÉ.**

Se comporter, c'est vivre. Plus le choix de comportements s'étend, plus la vie s'améliore.  
C'est le mieux-vivre.

Pour ce faire, il convient de pratiquer une éducation à l'ouverture, à l'analyse objective, à la chasse aux préjugés. Il faut expérimenter des saveurs nouvelles, des tendances originales, rechercher des chemins inédits...



## B. LA MOTIVATION

On a vu dans le schéma ci-avant toute l'importance des critères de gratification et de sécurisation dans le choix qui conduit à l'adoption d'un comportement. Au moment où il pose son choix, quand il est convaincu que le comportement choisi est le plus gratifiant et le plus sécurisant pour lui, l'individu est motivé à l'adopter.

La **motivation** naît donc de sa détermination à l'action.

Il existe deux sortes de motivation, selon que l'individu a décidé lui-même de son comportement ou pas : la première est dite **intrinsèque** et la seconde **extrinsèque**.

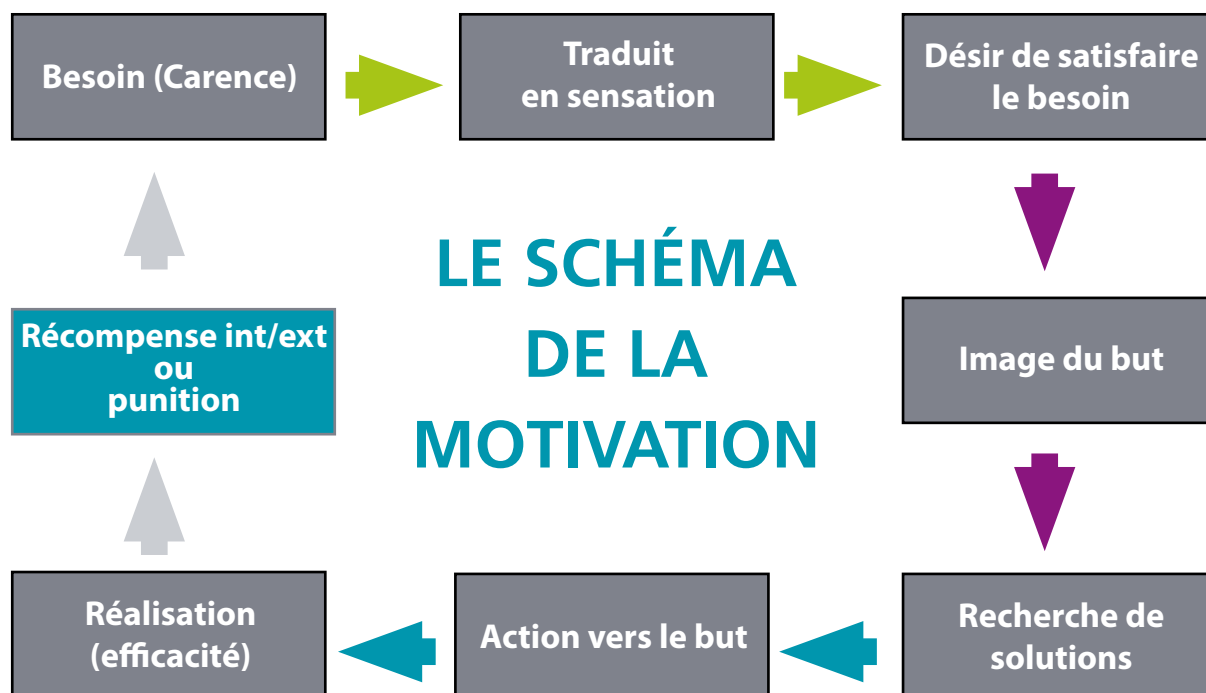
Si le comportement est décidé par une **instance extérieure**, comme par exemple la famille ou le milieu scolaire, la satisfaction du besoin initial reste aléatoire : il faut beaucoup de savoir-faire dans le chef du décideur pour déterminer ce qui sera le plus gratifiant et le plus sécurisant pour l'individu. De toute manière, en cas de réussite, la satisfaction et la motivation ne peuvent être que simples, la responsabilité du choix étant extérieure à l'individu. La motivation est donc faible.

**Au sein d'une organisation** (qu'il s'agisse là encore de l'école, de la famille, mais aussi d'une entreprise ou d'un club), l'individu décide mais il est pris entre deux influences : d'une part, ses besoins personnels et d'autre part, les contraintes de l'organisation. Dans ce cas, la motivation sera fonction du degré de

liberté de l'individu et de son adhésion aux valeurs du groupe.

La figure idéale est évidemment celle où l'individu décide lui-même de son comportement. Sa motivation est alors double car il satisfait son besoin initial et, fort de la pertinence de son choix, il est totalement impliqué et se sent responsable. C'est notamment ce qui conduit Carl Rogers, collègue d'Abraham Maslow, à prodiguer des conseils de non-directivité lors d'apprentissages et de formations.

## Le processus de motivation



### C. LA PARTICIPATION AUX DECISIONS

On l'a compris : la responsabilité génère la motivation.

Dans un milieu à contraintes comme l'école, il est donc important de permettre aux élèves de prendre part aux décisions qui les concernent et donc, d'engager leur responsabilité.

Il est toujours possible pour une autorité – ici, l'enseignant – de trouver des occasions de faire participer les élèves à la prise de décision, que ce soit par exemple dans le choix d'une destination d'excursion, la disposition d'une classe ou la manière d'exécuter un travail.

En plus de l'implication, la participation donne de nombreuses occasions de formation puisque n'étant pas innée, elle nécessite certaines compétences spécifiques et transversales qui s'acquièrent au fur et à mesure de son exercice (formation, résumé, croquis, raisonnement, analyse, coopération, négociation, etc.).



## **ATTENTION TOUTEFOIS : faire participer aux décisions ne signifie pas donner tout le pouvoir !**

Par contre, l'exercice d'une décision partagée forme à la vie réelle où toute liberté rencontre des limites. C'est faire œuvre d'éducation que d'amener un individu à s'adapter à la réalité.

Conduire l'élève vers plus d'autonomie ne pourra réussir que si l'éducateur fixe des limites, clairement et fermement. Il veillera également à commencer par une participation mesurée à de petites décisions simples car il ne faut pas oublier que la décision entraîne une responsabilité. Et donc le risque que l'élève manifeste quelques résistances à participer (« Ce n'est pas mon boulot, c'est le monde à l'envers, tout cela va me retomber dessus »). La confusion entre responsabilité et culpabilité constitue le frein le plus important à la participation.

Attention également au piège des systèmes « stimulants » : assortir un comportement d'une **sanction** peut conduire à la subversion, aux tricheries et à la frustration ; le stimuler par une **récompense** risque de créer une spirale hédonique avec la recherche d'une récompense de plus en plus élevée... jusqu'au blocage.



Eduquer, c'est conduire l'individu à l'âge adulte, à l'âge où il peut évoluer seul, et donc, à l'âge où il prend ses décisions tout seul.

**« La liberté n'est pas la possibilité de réaliser tous ses caprices ; elle est la possibilité de participer à la définition des contraintes qui s'imposeront à nous »**



Albert Jacquard  
Généticien et philosophe français

## **D. LA CREATIVITE, UN COMPORTEMENT COMME LES AUTRES**

Répetons-le : si l'humanité a atteint son niveau actuel de développement et si elle continue à évoluer, c'est grâce aux comportements créatifs d'hommes et de femmes qui ont su saisir des opportunités (événements, incidents, etc.) pour imaginer des solutions différentes à de nouveaux problèmes ou à des difficultés résurgentes.

**Ce potentiel créatif est toujours présent et tout individu peut, à des degrés divers, exercer son inventivité, y compris dans les circonstances les plus banales de la vie quotidienne.**

Comme pour les autres comportements, le processus commence par une situation de nécessité. Pour trouver dans son environnement des éléments propices à l'aider, l'individu créatif ne se contentera pas d'une identification « simple » par observation, tri ou regroupement. Il cherchera – et trouvera – des voies annexes, des observations divergentes, des classements inédits.

Ensuite, il bousculera éventuellement le système de référence habituel en prenant des contre-sens ou en repoussant les contraintes, pour finir par établir des projets de comportement inédits, audacieux, voire osés ou fous. Enfin, il choisira le plus gratifiant et sécurisant en le ramenant à la réalité, au « possible élargi ».

## LES FREINS A LA CREATIVITE

Ce qui précède explique pourquoi on note que les individus curieux sont souvent créatifs.

Et pourquoi les vrais créatifs ont toujours été ceux qui bravaient les contraintes de leur époque.



A contrario, les freins à la créativité sont nombreux. En voici quelques exemples :

- D'une façon générale, **les détenteurs d'une parcelle de pouvoir** ont tendance à se méfier des comportements créatifs et de ceux qui les adoptent. Mieux, ils les combattent puisque ceux-ci remettent en question des comportements attendus, au risque de les rendre caducs et donc... de battre en brèche leur pouvoir.
- **Les habitudes** font barrage au changement : « Pourquoi modifier un comportement satisfaisant alors qu'il est tellement plus simple de se contenter de ce que l'on a ? ».
- **La peur du risque et de l'inconnu** rejoint le confort des habitudes : « On sait ce que l'on a, pourquoi risquer une autre conduite qui n'a pas été éprouvée ? ».
- **L'éducation et la formation** : se base-t-on sur des principes ou ne faut-il tenir pour vrai que ce qui est démontré ? Ah ce bon Descartes qui prône le doute systématique au-delà de règles immuables et intangibles...
- **L'image que l'on aime donner de soi-même** : ne pas apparaître aux yeux des autres comme changeant ou innovant mais donner l'image de quelqu'un de stable, et donc, de confiance.
- **Le mimétisme, le conformisme** : adopter le comportement des autres, leurs marques, leurs uniformes...
- **La force du système** qui s'apparente au précédent par les règles de discipline qu'il impose et la pression qu'il exerce pour couper court à toute velléité de débordement.



**« Une confrontation permanente entre théorie et expérience est une condition nécessaire à l'expression de la créativité »**

Pierre Joliot  
Scientifique français

## E. LA PRATIQUE PEDAGOGIQUE

On l'a écrit en introduction : **il est capital de considérer l'élève comme un être unique, avec ses besoins propres, ses caractéristiques personnelles, son système de référence plus ou moins ouvert, son éventuelle résistance au changement, son expérience heureuse ou malheureuse de la participation, sa capacité à prendre une décision et à en accepter la responsabilité.**



Partant de cette réflexion, l'éducation par la participation va **favoriser l'émergence de comportements créatifs.**

Pour ce faire, l'enseignant peut emprunter le cheminement suivant :

### 1/ Analyser avec les élèves quelques comportements en détaillant tout le processus, depuis le besoin initial jusqu'au comportement

(suivre le schéma)

On apprendra, par exemple, qu'au comportement « *Brosser les cours de gymnastique* » ne correspond pas un besoin de bravade envers le professeur mais plutôt celui de dissimuler de gros boutons mal placés ; ou que « *S'installer au premier rang* » ne correspond pas à un besoin de briller mais plutôt de pallier un problème de vue.

L'exercice peut être multiplié à l'envi sur des comportements comme « *Je vais en vacances à Nieuport* », « *Je pars avec des amis faire du shopping à Bruxelles* » ou encore « *Je choisis une place au dernier rang de la classe* ».

Pour chaque comportement, l'enseignant veillera à examiner :

- quels sont les besoins en cause,
- quelles sont les caractéristiques individuelles,
- quels éléments du système de référence ont aidé à l'interprétation,
- quels étaient les projets de comportement,
- pourquoi celui-ci a été choisi,
- quel autre comportement aurait été innovant et à quelle condition,
- etc.



### 2/ Envisager, avec les élèves, des projets communs « élèves-école »



Des exemples pourraient être une journée à Disneyland, l'organisation d'une exposition ou une descente de la Lesse en Kayak. En choisir trois fort différents et lister avec les élèves les besoins susceptibles d'être satisfaits, depuis les fondamentaux jusqu'aux supérieurs.

Relever le projet qui serait le plus motivant pour chacun. En tirer une majorité. Voir avec les élèves déçus (frustrés) quelles réactions ils envisagent.

### 3/ Imposer, dans la matière que vous enseignez, un devoir de trois exercices que vous avez choisis, sans discussion possible

Après la remise des copies, demander à chacun comment il a vécu cette obligation (écrit personnel). Recommencer un peu plus tard en donnant une liste de dix exercices et laisser aux élèves le choix de ceux qu'ils préfèrent réaliser comme devoir.

Comment ont-ils vécu cette expérience (écrit personnel) ? La fois suivante, décider avec eux des trois exercices qu'ils souhaitent faire comme devoir.

A la remise des copies, même analyse personnelle. Leur demander de confronter trois analyses et d'en tirer des conclusions. En extraire la définition de la motivation et la distinction entre motivation extrinsèque et intrinsèque (voir point B).

### 4/ Demander à des volontaires de venir présenter à la classe un chapitre du cours

En fonction du nombre de volontaires et du volume de matière, partager le travail en plusieurs parties. Demander à chacun de préparer la sienne pour la présenter. Celui qui s'engage va au bout de son engagement. Cet exercice peut faire boule de neige en augmentant la participation au cours ainsi que la responsabilité de chacun.



30

### 5/ Réaliser ensemble des exercices de créativité

Le principe de la participation étant introduit dans la relation enseignants-enseignants, il est maintenant envisageable de réaliser des exercices de créativité. Bien évidemment, des freins apparaîtront mais on pourra trouver ensemble les moyens à mettre en commun et les comportements à prendre pour les atténuer, sinon les éliminer.

Au moment du choix de la solution à mettre en place, l'enseignant veillera à introduire la notion de limite qui, loin d'être une contrainte, donne sa raison d'être à la liberté.

**« Eduquer, ce n'est pas remplir des vases, mais allumer des feux »**

Michel de Montaigne  
Homme de lettres français

L'augmentation des compétences et l'accession à l'autonomie restent les deux objectifs les plus importants de l'éducation. Ils permettent de :

- Faire des élèves des acteurs et non des suiveurs ; des individus capables d'agir sur leur destin plutôt que de le subir ;
- Aider les élèves à prendre en main le destin de la société dans laquelle ils vivent plutôt que de se conformer à ce que d'autres ont décidé pour eux.