



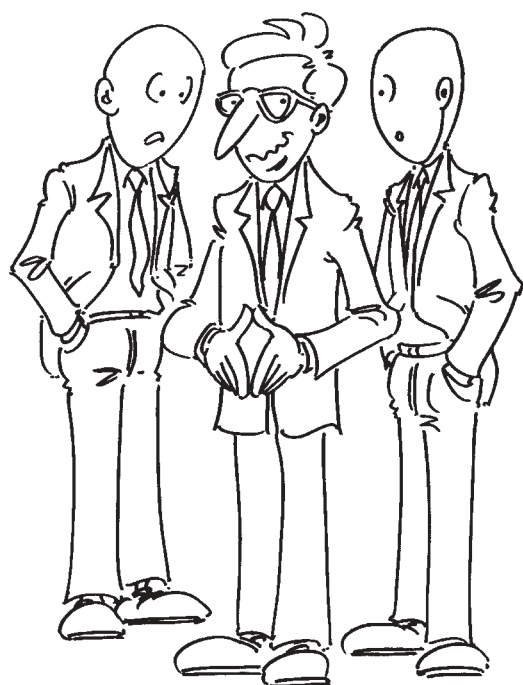
INSTITUT
HERRMANN
FRANCE EUROPE

PREFERENCES

NEWSLETTER TRIMESTRIELLE - N° 5

SOMMAIRE

- P. 1 Editorial.
- P. 2 Créativité et Management de l'Innovation
- P. 4 Nouveaux produits Neuro-Shows, Neuro-Etudes Neuro-Planning.



PREFERENCES

Publication trimestrielle de liaison de
l'Institut Herrmann France
102, Boulevard Franklin Roosevelt
BP 238 - 92504 Rueil Malmaison Cedex
Tél. 1.47.51.31.15 - Fax 1.47.51.33.28
Responsable de la publication :
Lionel Vuillemin
Rédacteur en chef :
Louis Timbal-Duclaux
Secrétaire de rédaction :
Camille Maffray
Conception graphique :
Christian Westman

EDITORIAL

Le phénomène de la "tête de turc" est une habitude séculaire des réunions d'entreprise : un ou plusieurs collaborateurs ne parviennent jamais à saisir les explications de leur chef bien aimé par contre d'autres collaborateurs intègrent dès la première information le substantifique message. Le cadre aussi élégant que déterminé s'échine, alors, à répéter cent fois la même chose de préférence de la même façon. L'habitude aidant, les premiers sont qualifiés de tous les noms et les autres frisent le génie.

Heureusement il y a une solution : changer le patron. ...à cet instant les acteurs changent de rôle et les "têtes changent de turc". L'explication longtemps avancée porte sur l'intelligence des individus à comprendre ce qui est expliqué; d'autres formules tendent à prouver que ceux qui expliquent n'ont pas de compétence. et si le fond des choses dépendant de mode de fonctionnement cérébral différents ?

Les techniciens, les experts "cerveaux gauches" utilisent des faits, des chiffres, ils ont besoin de démontrer pour comprendre les choses. Cette présentation des choses est vécue par d'autres comme froide et abstraite. Les créatifs, les communicants utilisent des métaphores, des exemples vécus, ils ont besoin de s'imprégner des choses. Cet ensemble de moyens apparaît aux "cerveaux gauches" comme manquant de précision et de rigueur.

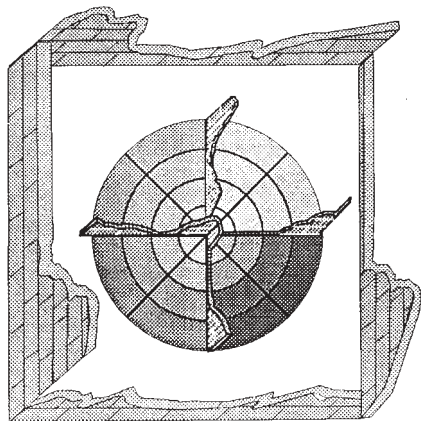
Pour réussir à communiquer il convient à chacun et à tous de faire l'effort d'utiliser le mode de raisonnement de l'autre. Ce qui est évident pour des personnes issues d'une même filière (école, ENA, Centrale, d'une même entreprise (IBM, Rank Xerox) doit le devenir pour des collaborateurs ne possédant pas les mêmes habitudes de raisonnement. Si ce principe est appliqué le jour viendra où les vendeurs et les administratifs, la production et le marketing communiqueront ensemble pour le développement efficace de l'entreprise.

J.J. Machuret

CRÉATIVITÉ ET MANAGEMENT DE L'INNOVATION

PAR LIONEL VUILLEMIN

Pour beaucoup d'entre nous, développer sa créativité consiste plus à "faire tomber des barrières" qu'à



acquérir des capacités.

Pour ceux dont "les barrières sont tombées" les outils et techniques de résolution de problèmes sont sélectivement et individuellement utiles

MAIS

Pour ceux dont "les barrières sont debout" qu'ils soient seuls ou en groupe ces outils et techniques même mis en synergie ne fonctionneront pas.

Ned Herrmann

LA CRÉATIVITÉ : UN PHÉNOMÈNE COMPLEXE

Les différentes approches existantes de la créativité mettent l'accent sur le développement de techniques de génération d'idées et sur les méthodes de résolution de problème. Certes ces deux volets sont nécessaires mais souvent ils ne proposent que des moyens techniques.

LE DÉVELOPPEMENT TRADITIONNEL DE LA CRÉATIVITÉ EN ENTREPRISE :

Nous pouvons distinguer deux types d'approche de la créativité en entreprise :

Les approches centrées sur le résultat :

Elles peuvent être résumées de la manière suivante : << comment augmenter la probabilité de réussite dans la recherche d'une ou plusieurs solutions possibles à une difficulté posée par un demandeur, que ce soit en grand groupe, en groupe restreint ou même à deux personnes >>

Ces actions de formation proposent alors une approche qui porte essentiellement sur la pratique d'outils.

- Les objectifs : ce sont les résultats à obtenir par une utilisation précise de ces outils.

- Le déroulement : c'est ce qui se passe concrètement entre le deman-

deur et le "faciliteur" de l'opération.

- les techniques et outils sont spécifiquement utilisés en fonction du problème posé. Le problème doit être clairement défini, le facilitateur est détenteur unique du processus et de la méthode.

Les approches centrées sur la méthode :

Ces formations visent à faire acquérir aux participants un certain nombre d'outils organisés selon une méthode spécifique.

Les théoriciens de la résolution de problème ont montré qu'il existe deux grands types de méthodes : Algorithmiques et heuristiques.

Les stratégies algorithmiques vont, par un ensemble de règles suivies scrupuleusement, produire automatiquement une solution.

Les stratégies heuristiques ressemblent plus à des règles empiriques ; ce sont des tactiques de recherche de solution relativement faciles à appliquer, mais contrairement aux méthodes algorithmiques elles n'assurent pas le succès. Elles s'appliquent cependant aux problèmes pouvant induire plusieurs solutions.

Dans les deux cas les actions de formation ont tendance à figer la méthodologie à employer sans prendre en compte l'environnement dans lequel elles se situent.

LES DIFFÉRENTES MANIÈRES D'APPROCHER LA CRÉATIVITÉ EN ENTREPRISE :

produit ou processus ?

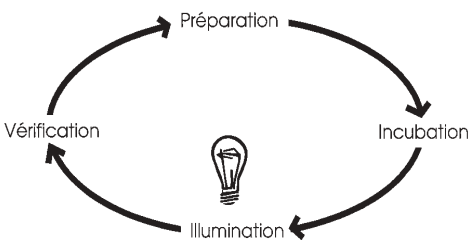
Lorsque nous parlons de créativité, il convient de distinguer le processus créatif, de ses différents outils, techniques et méthodes. Ainsi nous entendons par :

Processus créatif :

- le processus naturel par lequel chacun d'entre nous passe pour développer une réponse créative à une problématique donnée.

Selon Graham Wallace, on peut identifier 4 étapes séquentielles fondamentales dans le déroulement du processus créatif :

Préparation - Incubation - Illumination (appelée par certains Inspiration) et



Vérification.

- La Préparation se définit comme le moment où l'on découvre un intérêt pour quelque chose de nouveau et l'on recueille l'information nécessaire.

- L'Incubation est la période vitale de gestation durant laquelle le cerveau

travaille pour l'objectif souhaité. Il n'en a, cependant, aucune conscience.

- L'Illumination est le moment où se produit une connexion subite avec l'idée.

Et enfin

- la Vérification est l'étape durant laquelle l'idée est traitée pour déterminer si la perspective ou idée nouvelle passe l'épreuve de la logique et de la structure.

Elle ouvre la voie pour aller vers l'application ultérieure.

Les outils de la créativité :

Il est possible d'accompagner ce processus par des outils. Ceux-ci vont nous permettre de forcer notre esprit à travailler pour optimiser le résultat des différentes étapes.

Les outils de la créativité sont donc des techniques pour gérer chaque étape du processus.

Par exemple l'étape d'incubation et d'illumination pourra être stimulée par des techniques de génération d'idées telles que le remue-méninge (Brain storming), la métaphore, l'analogie etc...

Les méthodes créatives :

Enfin les méthodes créatives vont être des méthodologies qui nous permettent d'organiser les différents outils de la créativité selon un parcours jalonné d'avance.

Le but de la méthode est selon Paul Valéry "un procédé extériorisable qui fait mieux que l'esprit le travail de l'esprit".

Nombreuses sont les méthodes ; Elles vont, selon les problèmes à examiner, nous permettre de franchir les différentes étapes du processus créatif dans un certain ordre.

Citons parmi celles-ci : la synectique, la méthode Delphi, PAPSA, etc...

L'APPORT DE NED HERRMANN

Cerveau et esprit

Le chercheur américain Ned Herrmann et son équipe de l'Université du Texas travaillent depuis près de vingt ans sur les rapports entre les "styles cognitifs" et le fonctionnement cérébral.

Spécialisé dans la formation à la créativité en entreprise Ned Herrmann est parti du constat suivant : Comment se fait-il que des stagiaires ayant suivi le même stage, avec le même formateur retiennent comme essentiel des éléments différents ? puis les mettent en pratique de manière toute aussi différente ?

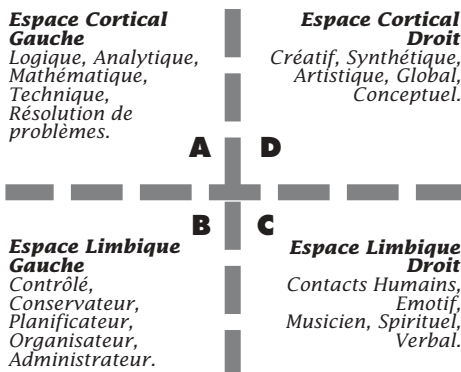
S'appuyant sur les modélisations du **fonctionnement du cerveau** élaborées par des neuro-biologistes tels que Roger Sperry (Prix Nobel de médecine en 1998) et Paul Mac Lean, Ned Herrmann a élaboré un modèle du **fonctionnement de l'esprit**.

Pour cela, il a mis en relation, au moyen d'un test "crayon papier" : style personnel d'apprentissage et fonctionnement cérébral.

Par la suite ce test a été validé sur plus de 12000 dossiers individuels et corrélé avec des mesures d'électro-encéphalogramme.

perception qui lui est propre. Ce style de perception va influencer sur notre manière de gérer notre processus créatif naturel.

Ned Herrmann en a extrait une grille qui fonctionne comme une carte simplifiée de l'esprit humain.



Il a démontré ce dont chacun de nous est conscient sans pouvoir le mesurer dans son activité quotidienne :

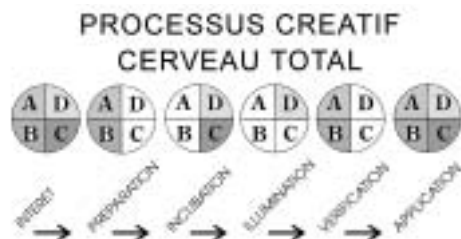
- Ce qui s'accorde à nos préférences nous paraît plus facile et on le fait bien
- Ce qui est facile consomme peu ou beaucoup de temps mais sans effort ;
- La réalisation de ce qui est opposé à nos préférences peut prendre beaucoup de temps et on le fait souvent moins bien ;
- Enfin le changement par équilibrage conscient des préférences est durable (il est possible de se développer dans un quadrant jusqu'alors non privilégié).

Nos styles créatifs

Chaque cerveau est différent, chaque personne possède des préférences pour différents styles de pensée. Nos styles de travail, d'apprentissage, de création, sont en conséquence différents.

Dans le processus créatif certaines personnes sont, par exemple plus habiles dans la reconnaissance et la définition d'un problème (A), d'autres se distinguent en générant des idées pour la solution de ces problèmes (D). Certains pour une part sont concrets (B) : ils envisagent rapidement les applications concrètes d'une idée et d'autres à leur tour, où à l'opposé sont plutôt "savants" dans la relation avec les autres (C). Ceci crée la richesse dans la diversité de l'univers des styles de pensée.

En analysant ce processus créatif naturel à travers le modèle des 4 quadrants de Ned Herrmann, on peut observer comment les 4 styles de pensée et de création sont présents, mais de manière différente.



Le mécanisme d'itération cérébrale

Chaque personne en accord avec son style préférentiel créatif est préparée de façon différente à utiliser et inter-

venir dans chacune des étapes du processus.

Notre cerveau, par ses interconnexions, nous offre la possibilité d'être flexible et situationnel (adapté aux situations dans notre comportement quotidien). Il nous permet d'alterner et de faire des itérations entre différentes régions et fonctions selon les nécessités.

De la même façon ce processus d'itération nous permet de rompre les barrières qui s'opposent au processus créatif.

Ainsi plus une personne alterne entre différents styles de pensée, plus elle accède à des modes qui ne lui sont pas naturellement préférés, et plus elle exerce ce mécanisme cérébral d'itération, plus elle est capable d'accéder au processus de manière totale.

Mettre en place une démarche de développement de la créativité suppose la prise en compte de différents facteurs :

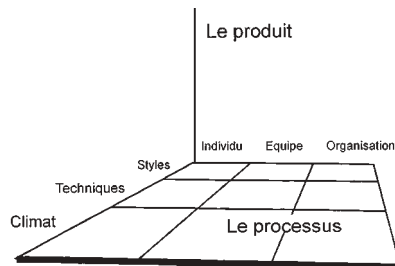
Apporter aux participants des outils et des techniques, nous venons de le voir, dépend principalement de leur style respectif de créativité et de l'environnement dans lequel ils se situent.

Aussi pour optimiser le processus créatif et son résultat, il est indispensable en premier lieu d'en distinguer les acteurs : l'individu, l'équipe, l'organisation.

Pour mobiliser les énergies et obtenir un résultat optimal du potentiel créatif nous devons identifier les obstacles à la créativité chez ces acteurs et définir leur style propre de créativité.

Chaque personne doit pouvoir passer avec aisance les 4 étapes, dans la mesure où elle a pris conscience de ses points de force et de ses potentiels à développer dans le cadre du processus créatif.

Après quoi il conviendra de fournir aux acteurs les outils et les techniques de génération d'idées adaptés à chaque style spécifique, tout ceci dans un climat organisationnel qui nourrit le processus.



La méthodologie de résolution de problème.

Le processus de résolution de problèmes suit différentes étapes qui vont de la prise de conscience d'un problème (conflit, opportunité) à l'évaluation finale de la solution dans le but de la concrétiser.

La résolution créative de problèmes pour sa part suit un chemin similaire.

Dans chaque étape elle fait appel continuellement aux processus appelés Convergeants et Divergeants, Linéaires et Holistiques ou mode Gauche et mode Droit selon le modèle Herrmann.

Le processus créatif naturel fait appel d'une certaine manière à différents quadrants du cerveau comme le fait la méthodologie de résolution créative de Problèmes.

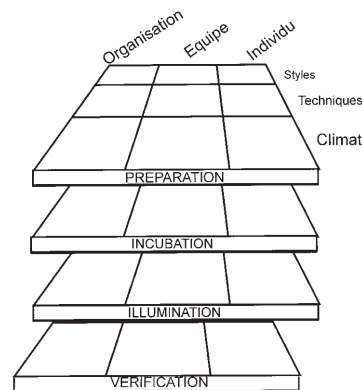
De là peuvent surgir des réflexions variées :

- Des personnes différentes sont préparées de manière différente pour chaque étape du processus
- On peut optimiser le processus en intégrant des équipes de travail avec des personnes de styles différents et complémentaires
- Les équipes hétérogènes fournissent généralement des solutions plus complètes
- L'individu peut améliorer sa capacité personnelle de résolution de problèmes, s'il exerce l'itération continue entre les quadrants mentaux.

Le modèle de résolution créative de problèmes développé par Ned Herrmann apporte aux participants :

- Une compréhension globale du processus créatif naturel
- Un cadre de référence leur permettant de se positionner dans les différentes étapes du processus,
- Un cadre de référence leur permettant de distinguer les outils mis à leur disposition en fonction de leurs préférences.

Cette approche dépasse la notion de méthode dans la mesure où elle apporte une compréhension globale modélisée de la créativité dans laquelle chaque individu peut s'identifier.



Les techniques individuelles et les techniques de groupe

De la nombreuse gamme des techniques créatives et d'écoles de pensée créatives existantes, il convient d'identifier celle qui sont plus particulièrement adaptées à l'individu comme la méditation et celles qui sont plus appropriées au travail en équipe comme le Brainstorming. Bien qu'il existe quelques techniques qui demeurent adaptées aux deux cas (la métaphore ou l'analyse matricielle par exemple), réaliser une classification de ce type permet aux individus comme aux groupes une optimisation de l'ensemble de ces techniques.

Ce modèle présente une approche qui développe et intègre les différences en cultivant les complémentarités, acceptant les hommes tels qu'ils sont, dans leurs différences.

Il leur propose :

- le dépassement conscient des préférences naturelles lorsque cela est justifié par la mission à réaliser.
- un développement personnel lorsqu'il est impératif de miser sur la capacité créative d'un seul individu,
- la gestion de l'innovation au sein d'équipes constituées, lorsqu'il est nécessaire d'utiliser les compétences différentes de plusieurs membres du groupe.