

LE BRAINSTORMING

ORIGINE

DESCRIPTION BREVE

OBJECTIFS POSSIBLES

CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

PREMIERE ETAPE : DEFINITION DU PROBLEME

DEUXIEME ETAPE : PRODUCTION D'UN MAXIMUM D'IDEES

TROISIEME ETAPE : TRAITEMENT ET RETRAITEMENT DES IDEES

QUATRIEME ETAPE : RECHERCHE DE SOLUTIONS ACCEPTABLES

CINQUIEME ETAPE : REFLEXION COLLECTIVE SUR LE PROCESSUS

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXE 1 : TECHNIQUES DE RELANCE

ANNEXE 2 : TECHNIQUE DE LA FICHE-IDEE

ANNEXE 3 : THEMES POUR UNE INITIATION

SOMMAIRE

ORIGINE

Inventé et expérimenté à partir de 1939 par Alex OSBORN, le brainstorming ("tempête cervicale") a été fréquemment utilisé dans les domaines techniques, commerciaux et publicitaires. Il peut être pratiqué dans toutes les situations qui nécessitent la production d'idées nouvelles.

DESCRIPTION BREVE

Le brainstorming est une méthode collective de recherche d'idées où les participants, après avoir défini le problème à traiter, mettent en commun, de façon aussi rapide et aussi peu critique que possible, toutes les idées qu'il leur inspire. Cette étape d'effervescence mentale est suivie d'une série de traitements et de retraitements qui permettent d'aboutir à des solutions à la fois originales et opérationnelles.

La caractéristique principale de cette méthode est de différencier et de distancier nettement le temps de production des idées et celui de l'utilisation de cette production. Autrement dit, ce que l'on cherche avant tout c'est de saisir les idées à l'état naissant, avant même qu'elles soient ou puissent être canalisées par une pensée logique. Ceci étant, cette ouverture à l'intuition collective et à l'imagination débridée, n'a de véritable portée que si elle est suivie d'un travail d'analyse et de développement usant de toutes les ressources de la rationalité.

Nombre optimal de Participants : 5, 7, ou 9 (éviter les nombres pairs?).

Durée globale minimale : deux heures.

OBJECTIFS POSSIBLES

1. OBJECTIF D'INVENTAIRE : envisager un problème (technique, commercial, humain, etc.) selon une grande variété d'aspects et de facettes afin d'établir un inventaire des solutions disponibles. C'est là l'objectif le plus fréquent : on mobilise un groupe pour lister le possible. (On se limitera souvent, dans ce cas, aux étapes 1 et 2).

2. OBJECTIF D'EXPLORATION SYMBOLIQUE : recueillir les métaphores, les images, les idées qui peuvent être associées à un produit, une marque ou une organisation afin d'en analyser les dimensions symboliques. (On utilisera généralement, dans ce cas, les étapes 1, 2 et on étendra 3 A à d'autres formes d'analyse).

3. OBJECTIF D'INNOVATION : sortir du cadre des idées déjà réalisées ou facilement réalisables, des solutions habituelles ou banales, des pratiques ordinaires, etc. pour concevoir des innovations, des changements, des évolutions originales ou des révolutions radicales. (Toutes les étapes seront utilisées).

4. OBJECTIF DE FORMATION : repérer les obstacles à la créativité, les stéréotypes, les habitudes, les a-priori, etc ; apprendre à utiliser son imagination de façon constructive ; développer l'ouverture et la souplesse des attitudes et des comportements par un entraînement progressif ; se familiariser avec une méthode classique de créativité. (Toutes les étapes seront utilisées).

N.B. : il n'est pas rare qu'un processus de brainstorming puisse permettre d'atteindre un objectif qui n'avait pas été poursuivi au départ - ou même de réaliser, simultanément, plusieurs objectifs.

CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

- a) Le moment le plus favorable, c'est-à-dire celui où les participants sont le plus détendus et le moins portés à l'auto-censure, est généralement le matin. Mais il est possible d'opter également pour le soir, période d'apparition de phénomènes de relâchement dus à la fatigue.
- b) les locaux doivent être tranquilles et confortables. Il est, en effet, important de pouvoir, autant que possible, supprimer toutes les formes de perturbation dues à l'environnement immédiat (bruit, téléphone, etc.) afin de garantir un climat de sécurité et une meilleure concentration sur la tâche. De plus, une grande souplesse dans l'agencement de l'espace offrira au groupe le type de confort et de mobilité nécessaire à un travail de ce type.
- c) L'équipement matériel mis à la disposition des participants doit être varié et aisément manipulable : tableaux, paper-board, feuilles grand format, marqueurs de couleurs différentes, ruban adhésif, magnétophone, etc.
- d) La composition du groupe sera de préférence hétérogène : l'on constate généralement que l'hétérogénéité des participants (différences d'âge, de sexe, de compétence, voire même parfois de niveau hiérarchique) est un facteur d'accroissement de la créativité collective. Mais, plus l'hétérogénéité est grande, plus la présence d'un animateur devient indispensable.
- e) Si le groupe excède neuf personnes, il est conseillé de constituer des sous-groupes.

PREMIERE ETAPE : DEFINITION DU PROBLEME

Cette première étape a pour objectif de clarifier et de préciser l'énoncé du problème de telle sorte que chaque participant prenne son envol à partir d'une même formulation de départ :

1. Les participants analysent le problème en le décomposant en autant de questions possibles.
2. Ils choisissent une question ouverte ayant une portée pratique (question orientée vers l'action).

Par exemple :

*Quelles sont les différentes utilisations possibles de tel objet ?
Quels noms pourrait-on donner à tel nouveau produit ? à telle association ?
Que peut-t-on faire pour inciter un plus grand nombre de citoyens à voter ?
un plus grand nombre de consommateurs à acheter tel produit ? tel service ?
Comment peut-on réorganiser l'entreprise ? telle fonction de l'entreprise ?*

3. La formulation retenue pour cette question est inscrite en toutes lettres sur une première grande feuille de papier : la recherche collective d'idées peut alors commencer.

Il arrive parfois que plusieurs questions doivent être traitées de front : il est envisageable, dans ce cas, de mettre en place des groupes en simultané, chacun ayant pour objectif de répondre à une question différente.

DEUXIEME ETAPE : PRODUCTION D'UN MAXIMUM D'IDEES

Cette étape a une durée précise et doit être chronométrée à la façon d'une épreuve sportive. Le temps optimal pour ce travail est généralement de 10, 20 ou 30 minutes.

Quatre principales consignes sont à faire respecter pour favoriser le processus de production d'idées :

TOUT DIRE : exprimer (sous la forme de phrases brèves ou de mots) toutes les idées suggérées par le problème. Se laisser aller à ce qui vient, à ce qui émerge spontanément. Dire tout ce qui passe par la tête. Ne pas hésiter à évoquer les associations de pensées, les raccourcis ou les formulations farfelues ou simplement humoristiques. Pratiquer le cocktail, le coq à l'âne, la pirouette verbale, bref, danser joyeusement au bal des métaphores et s'étourdir de l'ivresse des mots (consigne de roue libre).

NE PAS CRITIOUER : éviter toute attitude critique (positive ou négative) qui conduirait à porter un jugement exclusif (consigne de suspension du permis de juger).

UTILISER LES IDEES DES AUTRES : s'inspirer des idées des autres pour les développer, les transformer ou pour faire rebondir le processus créatif. Evacuer progressivement tout esprit de compétition ou de rivalité pour laisser place à une coopération ludique (consigne de pillage autorisé).

PRODUIRE UN MAXIMUM D'IDEES : viser la quantité et non la qualité des idées. Plus le secrétaire de séance se trouve en difficulté, tant le rythme du groupe est rapide, plus on se rapproche du but à atteindre (consigne d'encouragement à l'excès de vitesse).

Les idées sont inscrites sur de grandes feuilles de papier (ou sur un tableau) au fur et à mesure qu'elles jaillissent.

Si la recherche d'idées s'essouffle quelque peu ou si l'on constate une résistance à s'évader des idées par trop raisonnables, il est possible d'utiliser des techniques de relance (cf. annexe 1)

TROISIEME ETAPE : TRAITEMENT ET RETRAITEMENT DES IDEES

A) CLASSEMENT DES IDEES (Objectif de validation)

Toutes les idées sont classées selon des catégories (familles d'idées, ensembles sémantiques ou symboliques)

Consigne 1 : aucune idée ne peut être écartée ou rangée dans une catégorie fourre-tout.

Consigne 2 : une même idée peut être classée dans plusieurs catégories.

A cette phase de pur classement, il est possible de substituer une phase de réflexion plus large sur les grands axes d'idées et sur les perspectives ainsi ouvertes.

B) TRI DES IDEES (Objectif de valorisation)

Cette phase de sélection des idées est particulièrement difficile à réaliser : le grand risque ici est de perdre brutalement, par excès de souci pragmatique (retour en force du désir d'obtenir des idées réalisables) ou par un excès d'esprit critique (élimination systématique des idées qui ne relèvent pas d'une logique ordinaire), tout le bénéfice potentiel du travail créatif que l'on vient d'enranger.

Il s'agira, en conséquence, d'orienter clairement ce travail de tri dans la perspective d'une mise en valeur des idées *les plus fortement originales*. Ce qui importe ici c'est de mettre en valeur les idées qui semblent les plus riches, les

plus ingénieuses, les plus prometteuses, bref, celles qui sont séduisantes pour l'esprit.

Le tri peut s'effectuer en deux temps :

- tri des bonnes idées (environ 10% des idées produites).
- tri des meilleures idées (20 ou 25 % des bonnes idées).

Ces tris sont pratiqués de façon positive (sans effacer ou barrer les éléments pour lesquels on n'a pas opté) en soulignant ou en entourant les idées choisies.

Une liste des bonnes et des meilleures idées peut alors être établie, puis affichée en vue de la phase suivante.

Cette démarche de tri peut être effectuée plusieurs fois, par le même groupe ou par des groupes différents.

C) DEVELOPPEMENT DES IDEES (Objectif de retraitement)

Chaque idée retenue lors du tri final (meilleures idées) ou du tri intermédiaire (idées originales) est examinée séparément en réalisant une fiche ou un tableau par idée (cf. annexe 2).

Cette mise à l'étude, ce retraitement de chacune de ces idées peut déboucher sur une synthèse qui mettra en articulation les idées compatibles ou complémentaires.

Un schéma d'ensemble peut être réalisé, afin de visualiser la variété et l'entrelacement des solutions envisagées.

Un document d'ensemble sera fourni à la fin de cette étape.

QUATRIEME ETAPE : RECHERCHE DE SOLUTIONS ACCEPTABLES

Il s'agit maintenant de transformer les idées développées en solutions réalisables. C'est donc par un retour au problème de départ que commence cette étape.

A) DEFINITION DE CRITERES DE SELECTION (Objectif d'inventaire des valeurs de référence)

Outre l'originalité, plusieurs qualités requises peuvent être examinées : possibilité d'application, efficacité, rentabilité à court, moyen et long terme, esthétique, etc.

Ces critères seront ensuite classés par ordre de priorité, avec - ou non - un coefficient de pondération pour chacun d'entre eux.

N.B. : cette phase est souvent réalisée en amont du brainstorming. Mais elle peut être complétée ou révisée en ce début de quatrième étape.

B) SELECTION DES MEILLEURES SOLUTIONS POSSIBLES (Objectif d'aide à la décision)

L'élaboration des meilleures solutions s'effectuera, par exemple, sous la forme d'un inventaire des combinaisons possibles entre plusieurs idées. Une palette de solutions étayées par toutes les argumentations et illustrations disponibles - sera ensuite présentée à l'instance décisionnaire.

Une matrice de compatibilité peut également être produite à cet effet.

N.B. : Cette phase est souvent réalisée par un comité spécialement réuni à cet effet.

CINQUIEME ETAPE : REFLEXION COLLECTIVE SUR LE PROCESSUS

Le brainstorming n'est pas une méthode figée. C'est au contraire une démarche évolutive qui peut être modifiée, adaptée en fonction des besoins du groupe et des nécessités du moment. Aussi est-il utile, après chaque expérience, de prendre le temps de la réflexion en commençant par recueillir les impressions et les remarques des participants quant au déroulement du processus qu'ils viennent de vivre. Cette mini-évaluation ouvre souvent des perspectives d'amélioration méthodologique.

La pratique du brainstorming - nommée parfois "remue-méninges" - n'est pas toujours facile à faire adopter par un groupe de travail. Le fait de sortir d'un cadre habituel de fonctionnement est vécu par certains comme une perte de temps et d'énergie. Il est donc nécessaire d'éclairer certains participants sur ce qu'ils considèrent comme des excentricités, ou pour le moins, comme un manque de rigueur.

De plus, l'équilibre du processus collectif est parfois maintenu avec peine et il faut alors en analyser collectivement les causes : pourquoi n'a-t-on pas réussi à produire un plus grand nombre d'idées ? Pourquoi le tri a-t-il autant appauvri la production ? etc. Mais il est également utile de repérer les astuces ou les écarts positifs qui furent pratiqués par le groupe : une évaluation doit pouvoir aider à engranger un savoir-faire tout en rectifiant les erreurs commises.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

CLARCK (Charles) : BRAINSTORMING. Dunod, 1962, 232 p.

OSBORN (Alex F.)- L'IMAGINATION CONSTRUCTIVE. Principes et processus de la Pensée créative et du Brainstorming. Dunod, 1959, 337 p. (Première édition en langue anglaise en 1953).

RAWLINSON (J Geoffrey).- CREATIVE THINKING & BRAINSTORMING. Wildwood House, London, 1988, 129 p.

TIMBAL-DUCLAUX (Louis).- LA CREATIVITE EN ENTREPRISE. Paris, Editions Retz, 1990, 190 p.

ANNEXE 1

TECHNIQUES DE RELANCE

1. Technique du défi à relever :

Après quelques minutes de travail, l'animateur peut inviter le groupe à se placer dans la perspective d'une performance minimale à réaliser : fixer un nombre minimum d'idées à produire pendant le temps alloué à cet effet (exemple : 100 idées minimum pour une durée de 30 minutes).

2. Technique du tremplin sonore :

Le groupe risque de reprendre un nouveau rythme si l'animateur suggère d'utiliser systématiquement les sonorités de chaque dernier mot trouvé.

Exemple : trouvé, v comme victoire, boire, soir, croire, croasser, assez ca suffit, finaliste, etc.

2. Technique du lancer d'idées :

L'animateur, percevant un certain découragement à l'intérieur du groupe, peut prendre l'initiative de proposer quelques idées originales qui viendront redonner un peu d'attrait à la recherche d'idées. (Ces idées pourront être conservées par la suite ou retirées de la liste globale des idées).

3. Technique de la check-list :

Si le problème est ressenti comme particulièrement délicat, ou si les membres du groupe semblent réticents voire peu coopératifs, l'animateur peut intervenir en reprenant avec les participants l'ensemble de la production et en la confrontant systématiquement à une liste de questions du style :

- que peut-on ajouter à cette idée ?
- que peut-on soustraire ? substituer ? combiner ? inverser ?
- comment multiplier, diversifier cette idée ? etc.

ANNEXE 2

TECHNIQUE DE LA FICHE-IDEE

Chaque idée retenue est étudiée selon 7 rubriques :

1. TITRE DE L'IDEE
2. DESCRIPTION DE L'IDEE
3. DESSIN OU SCHEMA DE L'IDEE
4. AVANTAGES
5. INCONVENIENTS
6. MOYENS DE REALISATION
7. PROBLEMES POSES

Une fiche-idée plus détaillée peut également inclure les rubriques complémentaires suivantes :

VARIANTES POSSIBLES

ETUDES A REALISER

FORMES D'ORGANISATION

PLANNING

ANNEXE 3

THEMES POUR UNE INITIATION AU BRAINSTORMING

Quelles sont les utilisations possibles d'une bouteille ?

Quelles solutions nouvelles peut-on imaginer pour résoudre le problème des encombrements de la circulation automobile ?

Comment peut-on demander une augmentation à son patron ?

Quels sont les différents usages possibles des écorces de cacahuètes ?

Comment améliorer l'image de marque de notre entreprise ?

A quoi peut servir une brique ?

SOMMAIRE

ORIGINE	2
DESCRIPTION BREVE	2
OBJECTIFS POSSIBLES	3
CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE	4
PREMIERE ETAPE :	5
DEFINITION DU PROBLEME	5
DEUXIEME ETAPE :	6
PRODUCTION D'UN MAXIMUM D'IDEES	6
TROISIEME ETAPE :	7
TRAITEMENT ET RETRAITEMENT DES IDEES	7
QUATRIEME ETAPE :	9
RECHERCHE DE SOLUTIONS ACCEPTABLES	9
CINQUIEME ETAPE :	10
REFLEXION COLLECTIVE SUR LE PROCESSUS	10
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	11
ANNEXE 1	12
ANNEXE 2	13
ANNEXE 3	14

Georges ADAMCZEWSKI, janvier 2007.