

LE BRAINSTORMING

La méthode d'innovation la plus connue et la plus pratiquée dans le monde est bien le « brainstorming » dont le créateur est un publicitaire : Alexander Faickney Osborn. En français, elle est traduite par « remue-méninges » ou « tempête d'idées ». C'est une technique de résolution créative de problèmes qui se pratique en groupe sous la direction d'un animateur.

01 Présentation de la Best Practice

L'origine

Elle trouve son origine en 1940 au sein de BBDO, l'une des plus anciennes agences de publicité issue de la fusion en 1928 entre la Batten Company, lancée en 1891 par George Batten, et de la Barton & Durstine agency, fondée en 1919 par Bruce Fairchild Barton et Roy Sarles Durstine (renommée BDO au moment de l'arrivée d'Alex Osborn en août 1919). L'agence BBDO qui porte le nom de ses fondateurs (Batten, Barton, Durstine et Osborn) a fusionné en 1986 avec DDB (Doyle, Dane et Bernbach) pour constituer Omnicom, le premier groupe mondial de communication et de publicité. Il réalise plus de 15 milliards de dollars de chiffre d'affaires et emploie 74000 collaborateurs. A noter qu'en 2013, le français Publicis qui réalise plus de 10 milliards de dollars de chiffre d'affaires et Omnicom ont envisagé de se rapprocher, sans succès.

En 1940, à l'âge de 52 ans et peu après sa nomination en tant que Directeur Général de BBDO, Alex Osborn va publier une série d'ouvrages, dont *Your Creative Power* en 1948, qui devient un best-seller. Il décrit dans le chapitre 33 « Comment organiser une équipe pour créer des idées ».

Jusqu'à l'âge de 75 ans, il ne cessera de promouvoir et d'affiner la méthode du « brainstorming » au travers de conférences et en rédigeant de nombreux ouvrages de référence :

01 *Applied Imagination : Principles and Procedures of Creative Problem Solving.* New York, NY: Charles Scribner's Sons (1940, 1963).

02 *Wake Up Your Mind.* New York, NY : Charles Scribner's Sons (1952)

100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES

03 How to «Think Up». New York, NY : McGraw-Hill (1942)

05 The Goldmine Between Your Ears. New York, NY: Charles Scribner's Sons (1955)

04 Your Creative Power. How to Use Imagination to brighten life, to get ahead. New York, NY : Charles Scribner's Sons (1948, 1958)

En 1959, son best seller « Your Creative Power » sera traduit en français aux Editions Dunod sous le titre « L'imagination constructive. Comment tirer partie de ses idées. Principes et processus de la Pensée créative et du Brainstorming »

Définition

Le « Brainstorming » est un néologisme et mot-composé issu de « brain », le cerveau, et de « storming », la tempête. Au Québec et en France, le terme « remue-méninges » a été retenu officiellement comme traduction et est recommandé dans les textes officiels et administratifs.

L'objectif du « brainstorming » est de récolter un maximum d'idées, si possible originales, avant de les qualifier et de les sélectionner. Selon Osborn, un groupe bien animé peut sans souci doubler sa créativité.

Méthode

Deux principes de base caractérisent le « brainstorming » :

▣ L'interdiction de juger les idées

L'extension du périmètre de réflexion ▣
afin qu'il soit le plus large possible

Ces deux principes de base se traduisent par quatre règles concrètes :

- | | |
|--|---|
| 1 Ne pas critiquer | 3 Rebondir (« hitchhike ») sur les idées exprimées |
| 2 Se laisser aller (« freewheeling ») | 4 Chercher à obtenir le plus grand nombre d'idées possibles sans imposer les siennes |

Toutes les suggestions sont admises durant la phase de production. Le fait de stimuler l'imaginaire sans aucune barrière et en l'absence de critique, tout en étant dans un certain rythme, permet de générer de la créativité au niveau des participants.

La démarche du « brainstorming » peut se décomposer en 3 phases principales menées en séquence :

- Préparation, documentation et maturation (en amont)
 - ▣ Constitution de l'équipe de travail, organisation de la réunion

LE BRAINSTORMING

- Réunion de créativité (session)
 - ▣ Débrider sa créativité en exprimant toutes ses idées sans réserve et sans autocensure
 - ▣ Rebondir sur celles des autres et les améliorer car la quantité d'idées est importante
 - ▣ Ne jamais critiquer les idées des autres

Note : L'animateur de la réunion est le gardien des règles relationnelles du groupe

- Exploitation des idées recueillies (en aval)
 - ▣ Reformuler, classer, hiérarchiser les idées sous une forme synthétique comme, par exemple, sous la présentation d'une grille de décision

La méthode de « brainstorming » peut être déclinée de différentes manières comme le :

Brainstorming traditionnel : de manière purement orale, l'animateur ou un assistant ou un membre du groupe prenant des notes ou plus simplement en enregistrant la séance et en formalisant les idées a posteriori.

Brainwriting avec Post-it ou simples feuilles de papier. Les participants inscrivent leurs idées puis les affichent sur un mur. Elles seront ensuite classées.

Brainsketching où les mots sont remplacés par des dessins.

Brainmessaging ou Messagestorming où les participants ne sont pas présents sur un même lieu. La messagerie ou un wiki peuvent être utilisés, mais les outils collaboratifs de messagerie instantanée, plus efficaces, sont à privilégier.

Bodystorming, bien plus rare, où l'on utilise des parties de son corps pour exprimer des idées.

Regard critique

Le « brainstorming » peut s'appliquer à différentes situations exigeant de la créativité. Que ce soit pour un projet ou une recherche de solution innovante, ou encore la résolution de conflits, le « brainstorming » est parfaitement adapté. L'idée force est toujours la même : générer un maximum d'idées pour identifier la meilleure avant de prendre une décision.

Compte tenu de la simplicité de la méthode, à partir du moment où les 2 principes fédérateurs et les 4 règles de fonctionnement sont respectées, il est assez aisé de conduire une séance de « brainstorming ».

Par contre, et comme le disait fort bien Picasso : « Le principal ennemi de la créativité est le bon sens ». Deux scénarios extrêmes se rencontrent en pratique. Le premier est que les membres constituant le groupe ne jouent pas le jeu et ne soient pas suffisamment détendus pour se « lâcher » (« freewheeling »). La conséquence est que l'exercice n'apporte aucune idée originale et que les suggestions proposées n'évoquent que des améliorations de la situation existante sans grande originalité. Le deuxième est quasiment inverse. Les personnes partant dans tous les sens, l'exercice dégénère et les idées n'ont que peu d'intérêt par rapport au besoin initial. Dans les deux cas, l'exercice aura été contre-productif.

Au final, la méthode est simple à comprendre mais plus difficile à appliquer en fonction du groupe et de la finalité à atteindre. La sensibilité de certaines personnes, par rapport à elle-même ou à un sujet donné,

100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES

les relations entre les participants, la non légitimité de l'animateur, peut engendrer des tensions, d'autant plus que l'exercice fait appel aux dimensions rationnelles et émotionnelles des individus. Maîtriser ses instincts tout en faisant appel à son imagination peut s'avérer antinomique. Il peut décourager les introvertis à contribuer pour ne laisser la parole qu'aux extravertis. C'est pourquoi la forme écrite est souvent privilégiée dans certaines communautés.

Un autre point important, le « brainstorming » n'est pas la méthode universelle en matière d'innovation. Il en existe de nombreuses autres, même si elles sont moins connues et pratiquées. Elle est adaptée aux contextes simples nécessitant une solution. En particulier, le « brainstorming » ne se substituera jamais aux méthodes de planification stratégique ou d'ingénierie nécessitant une technicité ou une démarche bien plus sophistiquée.

Que faire ? Quelques pistes de solutions

Il est à noter que le « brainstorming » est un outil de créativité très utile mais il n'est pas fait pour tout le monde, pour tous les contextes ni pour résoudre tous les problèmes.

Néanmoins, nous recommandons de l'utiliser régulièrement car c'est un excellent outil de créativité pour stimuler ses collaborateurs. Le « brainstorming » peut parfaitement s'appliquer pour :

<p></p> <p>Trouver une solution à un problème donné</p>	<p></p> <p>Préparer les budgets de fonctionnement et d'investissement</p>	<p></p> <p>Identifier de nouveaux projets</p>
--	--	--

Pour obtenir des résultats convaincants et étendre les capacités de créativité de l'équipe, il vaut mieux se concentrer sur une thématique précise et bien définie.

Dans l'équipe, on peut aussi demander au groupe ou à un individu de jouer le rôle du client ou de l'utilisateur final voire du directeur général ou d'un responsable métier, selon le contexte. Il arrive régulièrement que le client soit convié tout comme des personnes parfaitement étrangères au sujet. Elles joueront l'œil du candide et apporteront un regard nouveau sur la thématique par rapport aux acteurs habituels.

Pour établir des relations entre les idées, les diagrammes d'Ishikawa ou de type « Mind Map » peuvent être employés, même s'ils ne font pas partie des « outils traditionnels » de la méthode de « brainstorming ».

Pour finir, la qualité, la légitimité et l'expérience de l'animateur constituent un facteur clé de succès décisif. Aussi, il doit être choisi avec soin, qu'il soit interne ou externe à l'entreprise. La pertinence des résultats obtenus est souvent intimement liée à sa capacité de stimulation, de créativité et de maîtrise de la séance de « brainstorming ».