

Le brainstorming

PHILIPPE TAILLARD^[1]

Pour peu qu'il soit bien maîtrisé par son animateur, le brainstorming est un outil qui peut donner des résultats spectaculaires pour trouver en groupe un nom de produit, des solutions innovantes, des idées d'amélioration de produits ou de services...

C'est l'américain Alex Osborn qui, en 1935, a mis au point le brainstorming, une méthode de réunion de groupe pour trouver un nombre important d'idées promotionnelles pour les clients de l'agence publicitaire BBDO dont il était vice-président. « On est plus intelligent à plusieurs que seul », tel pourrait en être le principe de base. Et c'est en 1959 que la France découvrit le terme *brainstorming*, lorsque l'ouvrage *Applied Imagination – Principles and Procedures of Creative Thinking* d'Alex Osborn y fut publié sous le titre *L'Imagination constructive*.

Trouver des idées originales, intéressantes, différentes et développer des solutions novatrices à des problèmes quelquefois complexes nécessite une démarche de créativité en plusieurs phases : imprégnation, idéation, cristallisation et matérialisation (voir la figure page suivante). Le brainstorming s'inscrit parfaitement dans la phase d'idéation de ce processus.

● Pour quoi faire ?

Le brainstorming est un outil de créativité qui permet de rechercher en groupe et en toute liberté un maximum d'idées sur un sujet donné. En effet, chacun d'entre nous peut avoir davantage d'idées lorsqu'il est en groupe et quand il n'est soumis à aucune contrainte et aucun jugement.

● Quand l'utiliser ?

Le brainstorming est très utilisé par les groupes de travail pluridisciplinaires, en particulier pour rechercher :

- tous les sujets qui pourraient être traités par le groupe ;
- tous les facteurs d'un problème à analyser ;
- toutes les causes possibles d'un problème à résoudre ;
- le plus grand nombre d'idées ou d'éléments de solutions en phase de créativité ;
- les critères de choix des idées ou des solutions.

● Comment faire ?

Le brainstorming se déroule en trois étapes totalement distinctes qui doivent être rappelées systématiquement en début de séance par l'animateur aux participants :

mots-clés

créativité, innovation, outil et méthode

- la présentation du sujet ;
- la production des idées (idéation) ;
- l'exploitation de la production (cristallisation).

Étape 1 : présenter le sujet

L'animateur présente le sujet au groupe et en propose une formulation sous forme de question. Il s'assure que chacun est d'accord pour traiter ce sujet et que chacun a bien compris la même chose. Il écrit ensuite le sujet sur le tableau afin qu'il soit visible et immuable pendant toute la durée du brainstorming.

Étape 2 : produire en groupe un maximum d'idées

L'animateur rappelle les règles du brainstorming et les affiche afin que chacun les respecte pendant l'étape de production. Il y a quatre règles d'idéation fondamentales :

- ❶ **Tout dire** (variété, diversité ; c'est aussi l'invitation au « délire », à l'ivresse verbale...).
- ❷ **En dire le plus possible** (la quantité en plus...).
- ❸ **Piller les idées des autres** (rebondir, développer les idées). Tout est permis : variantes, analogies, oppositions, nuances...
- ❹ **Ne pas critiquer, ni discuter, ni juger les idées émises**, même si elles sont incongrues, bizarres, insolites.

Les trois premières règles permettent d'instaurer un moment de liberté pour que s'exprime le plus grand nombre possible d'idées. C'est le but de cette réunion de réflexion qui laisse toute sa place à l'originalité. La quantité des propositions formulées permettra d'augmenter la probabilité de trouver des idées valables. Chaque

Quelques règles d'or d'animation

Comme toute réunion de travail, le brainstorming nécessite un animateur habile, qui est le gardien des règles relationnelles du groupe.

Il veille à ce que le groupe ne soit pas dominé par certaines personnes et que le dialogue soit constructif. C'est un moment d'égalité : durant cette séance de recherche collective, les rapports hiérarchiques sont laissés de côté, et la présence du chef ne doit pas paralyser les participants dans leur réflexion.

L'animateur veille à ce que tous les participants respectent les 4 règles d'idéation.

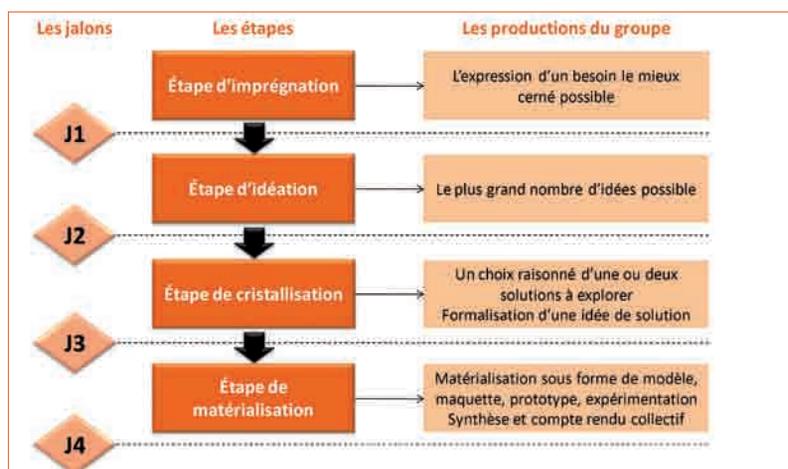
Sauf si le groupe est particulièrement « coincé », il évitera de faire des tours de table pour recueillir des idées. Cette technique freine la créativité.

Si besoin est, il peut donner quelques minutes de réflexion aux participants afin qu'ils puissent noter quelques idées individuellement avant de « produire en groupe ».

Toutes les idées émises sont inscrites sur un tableau visible par chaque participant.

Après la phase d'exploitation, un recours au vote peut permettre au groupe de retenir la ou les idées ou solutions les plus intéressantes.

[1] IA-IPR STI.



■ Les étapes d'une démarche de créativité

participant est donc invité à s'inspirer des idées émises, à les développer, les enrichir, les compléter.

La dernière règle est fondamentale, elle conditionne l'attitude de tous les participants pour que les suggestions jugées *a priori* absurdes et fantaisistes soient admises durant la phase de production et de stimulation mutuelles. Les participants ayant une certaine réserve peuvent alors être incités à s'exprimer, par la dynamique de la formule et les interventions de l'animateur. C'est pour amener à cet accouchement en toute quiétude que l'absence de critique et l'émission d'idées sans fondement réaliste sont des éléments vitaux pour la réussite du processus.

Vous l'aurez compris, il ne doit pas y avoir de censure. Le brainstorming n'est pas une séance de règlements de comptes entre collègues. Aucun jugement ou aucune

critique sur les idées ne doivent être émis afin de ne pas freiner le processus créatif de chacun. Cela suppose que chaque participant dépasse le stade de l'inimitié, de la rivalité ou de l'inhibition pour donner libre cours à l'expression de ses idées.

Durant toute cette étape, l'animateur écrit sur un tableau toutes les idées au fur et à mesure qu'elles sont émises, en les numérotant. Idéalement, il est bien d'utiliser un *paperboard* avec des papiers repositionnables pour faciliter l'exploitation qui va suivre. On peut aussi noter toutes les idées produites en temps réel à l'aide d'un logiciel de carte heuristique (voir Jacques Riot, « Déployez vos idées avec le "mind mapping" », *Technologie*, n° 166, mars 2010). Cette dernière solution évite à l'animateur de perdre ses notes, d'avoir à tout retranscrire ultérieurement, et surtout lui permet d'exploiter aisément toute cette production dans l'étape finale de la méthode.

Dans tous les cas, l'animateur doit s'assurer auprès de l'auteur de l'idée que ce qu'il écrit est conforme à sa pensée, mais en aucun cas il ne doit juger, commenter ou censurer. Pendant un brainstorming, l'animateur n'est pas directif sur le fond et sur les idées. Toutefois, il peut rappeler le sujet si les idées produites s'en éloignent trop.

En cas de creux, l'animateur peut relancer le brainstorming :

- en donnant quelques idées, celles-ci n'ayant aucune priorité sur celles des participants ;
- en relisant toutes les idées émises ;
- en s'adressant directement aux participants.

Une bonne production dans un brainstorming ne se termine pas sans que l'on ait listé plusieurs dizaines d'idées (70 est une bonne moyenne).

Étape 3 : exploiter la production

L'animateur relit avec le groupe toutes les idées notées au tableau pour :

- reformuler ou préciser les idées floues ;
- éliminer, si besoin est, les idées hors sujet avec l'accord du groupe ;
- regrouper les idées strictement identiques.

Lorsque cette mise en ordre de la production est terminée, les idées du brainstorming sont prêtes à être classées par thèmes ou par familles.

En fin de brainstorming, les idées correctement classées par familles peuvent être triées ou comparées selon des critères avec des outils d'aide à la décision. On peut par exemple classer les cinq meilleures, et élire la première. Ce tri – après idéation – pour s'orienter vers la ou les idées qui semblent le plus innovantes se fait typiquement dans l'étape de cristallisation de la démarche de créativité. ■

Le brainstorming en bref

Pour quoi faire ?

Pour rechercher en groupe et en toute liberté un maximum d'idées sur un sujet donné.

Quand l'utiliser ?

Dans les phases de recherche de sujet, de paramètres, d'idées, de solutions ou de critères d'une démarche de résolution d'un problème technique ou d'innovation.

Comment faire ?

1. Présenter le sujet.
2. Produire en groupe un maximum d'idées sans oublier les règles du brainstorming :
 - Tout dire (variété, diversité).
 - En dire le plus possible (quantité).
 - Piller les idées des autres (analogies, variantes, oppositions...).
 - Ne pas critiquer les idées émises (incongrues, bizarres, insolites...).
3. Exploiter la production.