

1) DÉFINITION

Recherche d'idées originales dans un groupe, par la libre expression, sur un sujet donné. C'est une technique de créativité, structurée, destinée à produire des idées en groupe sous la direction d'un animateur. Le brainstorming ou Remue-Méninges est l'un des outils de la qualité. A l'origine développée en 1939 par Alex OSBORN vice-président d'une agence de publicité.

2) OBJECTIF

OBJECTIFS : Développer la créativité et l'émergence d'idées nouvelles en groupe concernant les causes d'un problème, le lancement d'un nouveau produit, l'amélioration d'une organisation, d'un processus...

Le Brainstorming se déroule en 2 temps :

- Un premier temps de production d'idées en jugement différé, où l'on cherche le maximum de propositions, sans les détailler, mais en stimulant les associations. Le jugement différé consiste à préserver le flux des idées sans porter de critiques ni de réserves.
- Un second temps d'approfondissement et d'évaluation des idées, pour transformer les propositions brutes en solutions adaptées à la situation, compréhensibles et exploitables. :

3) CONDITIONS D'UTILISATION

PREREQUIS : Groupe de travail composé de 5 à 10 personnes et d'un animateur.

- ✓ L'autorité de l'animateur est reconnue ;
- ✓ Ne pas avoir d'à priori ;
- ✓ Une diversité de compétences et de caractères, ni trop, ni trop peu. La participation dans le groupe d'un « candide » personne ouverte, ayant acceptée de participer à cette réunion, dont le métier et les connaissances ne sont pas particulièrement proches du domaine en question, mais dont les propositions et les réflexions enrichiront le travail collectif ;
- ✓ Des valeurs de base partagées ;

PLACE DE L'OUTIL : Le Brainstorming est utilisé pour trouver des solutions à des problèmes concrets qui ne requièrent pas d'entreprendre de longues démarches systématiques ou de longs processus de résolution de problèmes.

Le Brainstorming est adapté pour

- Identifier des problèmes, proposer des solutions
- Rechercher des causes à l'origine de problèmes ou dysfonctionnements
- Analyser des situations, des organisations, des performance non satisfaisantes.
- Identifier des leviers qui peuvent corriger les effets négatifs, d'une situation donnée.
- Proposer des solutions adéquates et efficaces.
- Le lancement d'un nouveau projet.
- La présélection de solutions (voir Fiche N°13 Vote Pondéré-Matrice de décision)

CONDITIONS DE REUSSITE :

Travailler sur un sujet concis, précis et compris de chaque participant

Rechercher collectivement une quantité d'idées, sans critique (ni de la part des participants ni de l'animateur).

Rebondir sur les idées des autres pour en développer de nouvelles.

L'animateur doit maîtriser le déroulement de la séance et maintenir une ambiance agréable et détendue au sein du groupe. Il doit rappeler et faire respecter les règles.

ORGANISATION Quatre phases

1. La constitution du groupe
 - Il doit contenir les « bonnes » personnes ; ouvertes à l'échange d'idées, expertes, représentantes de domaines différents et complémentaires, plus un candide chaque fois que c'est possible.
 - Problèmes éventuels : Incompatibilités ou inimitiés entre participants insoupçonnées lors de la constitution du groupe. Présence d'un « chef » dans le groupe qui va intimider certains participants ou collaborateurs.
2. Le cadrage et la définition de la question de départ



- L'animateur indique clairement l'objet de la séance, en l'écrivant lisiblement et en l'expliquant.
 - Il annonce également la façon de procéder du groupe, les règles du jeu pouvant d'ailleurs être affichées.
 - Les participants disposent de quelques minutes pour noter individuellement leurs propositions sur un papier personnel, qu'ils conserveront durant la séance, en l'utilisant à leur guise (l'ordre d'expression, des idées, les rajouts éventuels d'idées).
3. La collecte des idées (Pensée créative)
- Le recueil des idées s'effectue par un tour de table, réitéré autant de fois que nécessaire. Chaque participant, tour à tour, n'exprime qu'une seule idée à la fois, sans l'expliquer ni la justifier et la raye sur sa fiche personnelle au fur et à mesure de sa prise en compte.
 - Chaque participant n'émet qu'une idée à la fois, par tour de parole.
 - Toutes les idées émises sont recevables et sont notées. C'est avant tout la quantité d'idées qui est recherchée.
 - Aucune idée ne doit être critiquée, de façon verbale ou non verbale, ni même commentée ;
 - L'objectif doit être pour les participants de s'enrichir mutuellement par les avis successifs, de « piller les idées des autres » par analogie, variantes, combinaison, substitution...
4. La sélection des solutions applicables (Pensée critique)
- L'animateur reformule les idées floues.
 - Il rejette les idées hors sujet, avec l'accord du groupe (les idées rayées sont laissées visibles).
 - Il formalise et hiérarchise les critères partagés d'évaluation et de sélection
 - Cette phase doit créer la motivation en transformant le problème en challenge partagé par le groupe qui va retenir au moins trois bonnes solutions compétitives. (Selon l'objectif initial)

Toujours laisser le travail produit à la vue du groupe (détacher le cas échéant les feuilles du paperboard et les accrocher au mur).

LES QUATRE REGLES DE BASE :

- ✓ Aucune critique des idées émises
- ✓ Pas de limite à l'imagination
- ✓ Le plus d'idées possibles
- ✓ Le rebond systématique sur les idées des autres

REALISATION

L'animateur incite les participants à exprimer toutes les idées qui leur viennent à l'esprit, en les exprimant de façon concise.

- Chaque participant n'exprime que des idées nouvelles.
- L'animateur écrit, dans l'ordre chronologique d'apparition, chaque idée au tableau (ou sur paperboard, Post-it ® ou numériquement avec vidéoprojecteur, par mots clés ou courtes phrases ; il sollicite l'accord de l'émetteur sur la formulation de l'idée au tableau.
- Lorsqu'un participant n'a plus d'idées, il « passe son tour », (mais pourra en exprimer une nouvelle bien sûr lors du tour suivant, s'il le souhaite).
- Quand les idées paraissent épuisées, l'animateur peut exprimer les siennes, et les ajouter sur la liste. Il cherche à relancer la production d'idées en encourageant les participants à piller, par associations, les propositions déjà exprimées (en précisant le sujet, en relisant quelques idées, en posant des questions d'approfondissement sur tel ou tel point...).

4) DIFFÉRENTES PRATIQUES DU BRAINSTORMING

Dans la pratique du management de la performance (TOC, LEAN, 6 SIGMA, QUALITÉ, TPM...), de nombreuses réunions sur des sujets techniques sont décidées et où les choix s'appuient essentiellement sur des critères objectifs mesurables, sans devoir consacrer beaucoup de temps à la pensée créative et à la production d'idées en jugement différé. Mais quel que soit le nom et le mode d'animation pratiqué, ces réunions collectives de travail contribuent à resserrer les liens entre les participants et donc à avoir une fonction bénéfique sur le renforcement de la cohésion du groupe.

« Le meilleur moyen d'avoir de bonnes idées, c'est d'en avoir beaucoup » (Linus Pauling, Prix Nobel de chimie en 1954)