

Comment faire pétiller vos brainstormings

Vos tempêtes de cerveaux tournent en rond ? Voici quelques techniques pour les redynamiser et faire fuser les idées.

Des pensums. C'est souvent ainsi que sont perçus les brainstormings, littéralement «tempêtes de cerveaux». Beaucoup de salariés considèrent ces séances de créativité comme une énième réunion dont rien de concret ni d'intéressant ne sortira. Les autres les croient réservées aux décideurs ou aux créatifs, marketeurs et publicitaires en tête.

Dans les deux cas, ils ont tout faux. Bien menée, une séance peut déboucher sur des idées aux répercussions importantes pour l'entreprise et ses clients. Un exemple ? C'est à la suite d'un brainstorming (et grâce au bon sens de ses employés) qu'Intermarché a doté ses chariots d'une astucieuse ouverture à l'avant pour faciliter le transfert des achats dans le coffre des voitures. Améliorer le service clients, les process internes,

réduire les délais de livraison... il y a toujours une bonne raison de solliciter la créativité des équipes. Pour que les participants s'affranchissent des schémas qui brident leur imagination, vous allez devoir recourir à des méthodes qui vont les déstabiliser. Autrement dit : pour des remue-méninges vraiment effervescents, n'hésitez pas à secouer un peu les esprits.

Faites plancher ensemble des personnes de tous horizons

Un bon brainstorming, c'est d'abord un casting réussi. Brassez les fonctions et les niveaux hiérarchiques, invitez des opérationnels (voire des ouvriers ou des secrétaires), des personnes extérieures : clients, prospects, fournisseurs... Une fois par an, le groupe industriel Legrand réunit ainsi des vendeurs, des ingénieurs, des responsables marketing ou RH pour réfléchir aux problématiques de l'entreprise. Afin que ces collaborateurs s'expriment librement, leurs managers ne sont pas conviés. C'est une règle essentielle : lors d'un brainstorming, mieux vaut éviter les relations de subordination.

Pour faire communiquer entre elles ces différentes personnalités, confiez à l'animateur le rôle dit d'avocat de l'ange. Sa mission : défendre les idées jugées saugrenues, pour créer un climat de confiance et favoriser les échanges. Si, par exemple, quelqu'un lance : «Dans dix ans, il n'y aura

plus de pneus sur les voitures», le scepticisme sera de mise. Mais si l'avocat reprend l'idée en avançant d'autres arguments – «Et si les pneus étaient remplacés par des coussins d'air?» «Et si les voitures volaient?» –, le débat rebondira.

Changez les repères pour stimuler la créativité

Nous sommes souvent victimes d'habitudes de pensée aussi rigides que rationnelles. «C'est une question d'éducation : les Français ont tendance à s'autocensurer et à estimer qu'ils ne sont pas créatifs», constate Isabelle Jacob, dirigeante d'Iris Consultants (formation en créativité). Pour réussir un brainstorming, il est donc essentiel de faire bouger les repères.

Première règle : changer d'air. Chez Findus, les brainstormings se déroulent dans des bars ou même chez les salariés lors de soirées pizzas. Deuxième impératif : utiliser les techniques adaptées. Celle de l'empathie, par exemple, consiste à se mettre dans la peau d'un personnage (un enfant, un vieillard, un extraterrestre...) et à examiner un objet ou une idée avec son regard. Il s'agit de libérer la parole et de susciter des réflexions qui n'auraient pas surgi lors d'un débat plus conventionnel.

Autre procédé, celui dit de l'altération. On démolit un concept en lui retirant ses qualités, ses défauts ou bien certaines de ses fonctionnalités. Puis on imagine



Christophe Bonnet Consultant et fondateur de PlanetStorming (créativité et innovation)



La technique de l'empathie consiste à se mettre dans la peau d'un personnage, un enfant par exemple, et à aborder une réflexion avec son regard pour faire émerger des idées.

de nouveaux usages avec ce qui en reste. Ainsi, les bateaux de croisière sont à première vue associés aux vacances et aux loisirs nautiques. Mais si on imagine qu'ils ne peuvent pas naviguer, c'est l'occasion de les transformer – pourquoi pas ? – en hôtels flottants lors d'événements importants, du type JO. Objectif : sortir du cadre pour envisager de nouvelles perspectives.

Levez les inhibitions en installant l'ambiance adéquate

Prendre la parole lors d'un brainstorming est loin d'être évident, surtout pour les participants les plus introvertis. Chacun garde ses idées pour soi et la séance ne

décolle pas. «C'est une erreur de vouloir démarrer un brainstorming à froid : il faut au moins deux heures pour faire tomber les résistances», prévient Pierre-Louis Desprez, directeur général de Kaos Consulting (conseil en innovation et en créativité). La solution, selon lui ? S'échauffer, comme des athlètes avant une épreuve. Avec de petits exercices ludiques en apparence mais qui vont finir par libérer les tensions et lever les inhibitions. Essayez, par exemple, le jeu de la photo contact : une série de clichés sont posés au sol, représentant tout et n'importe quoi (un chien avec des lunettes, des individus travaillant ensemble, une route enne-

CQFD

Inventé dans les années 1950 par Alex Osborn (le O de l'agence BBDO), le brainstorming se résume en quatre lettres : C pour pas de critiques, Q pour quantité (d'idées), F pour farfêlu (toute suggestion est recevable) et D pour développer (rebondir sur les idées).

gée...). Tour à tour, les participants choisissent l'illustration qui leur correspond le mieux. De façon anodine, chacun révèle ainsi un peu de sa personnalité, se détend... «C'est comme un sas de décompression, avant d'entrer dans le vif du sujet», résume Pierre-Louis Desprez.

Autre technique pour décontracter les timides : le «brain paper». A partir d'un thème imposé, les participants, disposés en cercle, notent leurs idées sur un bout de papier. Ils posent ce dernier au sol, à l'envers, puis chacun pioche celui de son voisin et surenchérit par écrit sur l'idée proposée. Au bout de quelques minutes, le groupe a formulé des dizaines ►

Variez les angles en adoptant la méthode des six chapeaux

► de propositions. Le fait de rédiger met tout le monde à égalité et suscite paradoxalement davantage d'échanges.

► Imposez des règles du jeu pour guider la réflexion

S'il faut encourager chacun à s'exprimer, pas question pour autant de laisser les échanges tourner au brouhaha. Il est essentiel de cadrer le brainstorming et de fixer des règles. Ainsi, pour dissuader les participants de se moquer des idées des autres, pourquoi ne pas infliger des gages aux fautifs ? Imposez-leur, par exemple, de trouver deux idées supplémentaires !

Respecter une certaine méthodologie permet aussi d'éviter les débordements. La technique des six chapeaux, inventée par le psychologue Edward de Bono, vous y aidera. Les participants portent à tour de rôle un chapeau qui sym-

bolise une étape de la réflexion : avec le blanc (la neutralité), ils décrivent factuellement l'objet ou l'idée ; avec le rouge (l'émotion), ils expriment leur ressenti à son sujet ; avec le noir (la critique), ils évoquent ses points négatifs ; avec le jaune (l'appréciation), ses points positifs ; avec le vert (la créativité), les nouvelles applications possibles ; avec le bleu (l'organisation), ils effectuent la sélection finale. Cela permet d'explorer un sujet ou d'étudier un produit sous plusieurs angles, de manière progressive et constructive.

► Communiquez les résultats concrets de la séance

Si les brainstormings ont mauvaise image, c'est aussi souvent parce que les participants ignorent ce que deviennent leurs propositions. « Les séances se terminent par la sélection de quelques

PLUS D'INFOS

 "Brainstorming : quand l'entreprise s'emballe", pièce de théâtre itinérante. Dates sur Brainstorming-cie.com

 "L'Intelligence créative au-delà du brainstorming", de J.-L. Swiners, J.-M. Briet et E. de Bono, Maxima, 34,80 €

ELLE A DIT

"Trop souvent, les séances se terminent par la sélection de quelques idées puis personne n'en a plus aucune nouvelle."

Isabelle Jacob
dirigeante
d'Iris Consultants
(formation
à la créativité)

idées, puis personne n'en a plus aucune nouvelle», observe Isabelle Jacob chez Iris Consultants. Aussi, pendant la réunion, forcez-vous à organiser, regrouper et hiérarchiser les suggestions (c'est la phase dite de convergence). Eventuellement, affectez à chaque participant un capital de cinq points à miser sur ses propositions préférées. Les idées ayant recueilli le plus de points seront celles à creuser en priorité. « L'idéal est même de faire travailler un autre groupe sur les conclusions du brainstorming, afin de recueillir de nouvelles propositions ou d'affiner celles qui ont été abordées », conseille Pierre-Louis Desprez de Kaos Consulting. C'est la tactique adoptée par Maison du café : l'entreprise fait plonger ses équipes sur de nouvelles tendances, puis soumet les idées les plus pertinentes à des groupes de consommateurs, pour les faire encore évoluer.

Dans les semaines suivant la séance, gardez le contact avec les participants : expliquez pourquoi certaines propositions n'ont finalement pas été retenues, précisez ce que vont devenir celles qui l'ont été. Rappelez-leur aussi cette information clé : en moyenne, seules 3% des idées débouchent sur un résultat concret. En avoir conscience les aidera à comprendre certaines décisions... et leur évitera d'arriver découragés au prochain brainstorming. ■ **Propos**

recueillis par Valérie Froger



IDTGV, UN CONCEPT QUI ÉVOLUE GRÂCE AUX SALARIÉS

Pour concurrencer le low cost aérien, la SNCF a créé, en 2004, les IDTGV, des trains dotés de services inédits et dont les billets sont vendus exclusivement sur le Net. Si le concept lui-même est né de diverses études, l'offre de divertissements à bord (expositions, location de DVD, miniconcerts) est issue des réflexions des salariés. Tous les quatre mois, une équipe mixte (contrôleurs, marketeurs, informaticiens) se réunit une journée, pour réfléchir à de nouvelles idées. La dernière en date : une application iPhone qui permet aux voyageurs de "chater" pour ensuite... se retrouver au bar.

ILLUSTRATION : RAPHAEL DELERUE / KOT ILLUSTRATION

À RETENIR

- Libérez la créativité de chacun en changeant de lieu et d'habitudes.
- Privilégiez les groupes mixtes.
- Ne mélangez pas chef et subordonnés directs au sein d'un même groupe.
- Imposez des règles du jeu.