

# ◆ L'innovation avec le challenge storming

Par Christophe Legrenzi, chercheur et consultant international,  
expert associé de *Best Practices Systèmes d'information*

L'approche challenge storming est issue des méthodes de brainstorming, mais elle entend en corriger les points faibles.

Le *brainstorming* est indéniablement la méthode d'innovation la plus pratiquée et la plus connue. Compte tenu de sa popularité, elle a engendré différents mouvements. En 1967, elle a donné lieu à la méthode *Creative Problem Solving* d'Alex Osborn et Sid Parnes, avec sa déclinaison Group-Buffalo en 2003, puis, en 2004, à la déclinaison française : le *challenge storming*.

## 1. PRÉSENTATION DE LA BEST PRACTICE

### L'origine : deux consultants français

Le *challenge storming* est une relecture du brainstorming, opérée en 2004 par deux français, Jean-Louis Swiners et Jean-Michel Briet, tous deux consultants en marketing et communication. Jean-Louis Swiners a eu une carrière particulièrement riche. Il est expert en « Business War Games » et anime un réseau de spécialistes sur le sujet : WWMarketing Consultants. Il a été grand reporter et photographe (prix Niepce 1962), et rencontra, à New York, en 1959, Alex Osborn, le fameux inventeur du *brainstorming*. Il lance plusieurs magazines (dont Photo et Ski-Magazine) au sein des publications Filipacchi et obtient un doctorat en sciences sociales et cognitives. En 1986, il est chargé de conférence à l'École supérieure de guerre, puis devient consultant en stratégie et professeur à l'université du Management d'HEC Executive Education. Il s'intéresse à l'innovation, aux innovateurs, à la sérendipité stratégique, aux découvertes, inventions et innovations faites par chance ou par hasard et aux marques. En 2013, il est chargé du cours « Innovation et sérendipité » dans le master Innovation et Gestion des connaissances de l'université Pierre et Marie Curie à Paris. Avec Jean-Michel Briet, il a publié différents ouvrages, dont *Les 10 campagnes du siècle* (R.V. Conseil, 1978), *Marketing : une autre vision de la stratégie* (Editions ESF, 1992) et *L'intelligence créative : au-delà du brainstorming* (Editions Maxima, 2004).

### La définition : favoriser la créativité

Sur la base des travaux de recherche de Jean-Louis Swiners, les deux auteurs ont imaginé une version plus élaborée et structurée du *brainstorming* : le *challenge storming*. Cette approche est définie de la manière suivante : « Une synthèse de l'apport des sciences cognitives et d'études en entreprise en matière de créativité en équipe. »

Le *challenge storming* est une méthode plus structurée que le *brainstorming*. Elle comporte dix étapes qui cherchent à éviter les

pièges classiques du *brainstorming* traditionnel, dont l'inutilité des centaines d'idées générées, que de nombreux auteurs ont dénoncé, tels Edward de Bono dans *Serious Creativity*, en 1992, Alan Robinson et Sam Stern dans *L'Entreprise créative* (2000), Todd Lubart dans *Creativity* (2001) ou encore Wolfgang Stroebe et Bernard Nijstad dans *Le brainstorming en question*, article paru en septembre 2003 dans la revue *Cerveau & Psychologie*.

En résumé, les principales critiques du brainstorming sont les suivantes :

- ◆ La quantité d'idées produites, au détriment de leur qualité et de leur pertinence.
- ◆ Le temps nécessaire à traiter les idées a posteriori, sans relation avec le contexte dans lequel l'idée a été émise.
- ◆ La difficulté de générer des idées intéressantes en séance sans connaître au préalable les critères de sélection qui seront utilisés.
- ◆ La mise en application opérationnelle des idées.
- ◆ La pertinence et l'applicabilité en priorité à des domaines de type slogans, marques, accroches publicitaires, etc.
- ◆ L'efficacité du *brainstorming* s'avère plus difficile à obtenir pour traiter des problématiques plus complexes.

### La méthode : cinq principes structurants

La constitution de l'équipe s'avère critique. Aussi, la démarche recommande cinq principes structurants :

1. Une équipe restreinte (de cinq à onze, avec un optimum à sept).
2. Une diversité de compétences et de tempéraments.
3. Des relations de pouvoir normalisées ou acceptées.
4. Des valeurs de base partagées.
5. L'acceptation réciproque des représentants issus des mondes de la gestion, des études et des opérations.

La méthode du *challenge storming* tient en dix étapes et se veut pallier les inconvénients du *brainstorming* :

### Étape 1 : s'attaquer à un problème partagé

Il convient de toujours identifier, de la manière la plus précise possible, ce qui est attendu, ainsi que les éléments qui empêchent d'atteindre le ou les objectifs fixés.

### Étape 2 : se « vider la tête » des paradigmes inconscients

Les individus ont tendance à réfléchir en fonction de leurs valeurs

ou de leurs croyances et un certain nombre de biais cognitifs apparaissent (Cf. *Best Practices Spotlight*, n° 27, 19 octobre 2015), par exemple l'effet d'ancrage (les préférences sont évaluées par rapport à un point de référence), le biais de saillance (on fait plus attention aux événements les plus exposés, sans tenir compte du fait que la probabilité de leur occurrence reste inchangée par cette surexposition), l'effet de familiarité (ce qui est familier est mieux perçu que ce qui nous est inconnu), le biais de confirmation (on se focalise surtout sur les preuves qui confirment nos opinions) ou la préférence pour le présent (on réfléchit avant tout sur le court terme). Dans une approche de *challenge storming*, il convient donc d'oublier ce que l'on a appris.

### Étape 3 : effectuer un inventaire exhaustif des solutions existantes dans le monde entier

L'idéal est d'en identifier au moins 80 %, c'est souvent suffisant si l'on se base sur la loi de Pareto.

### Étape 4 : formaliser et hiérarchiser les critères partagés d'évaluation et de sélection

Les valeurs ou critères de choix (ou de sélection) qui seront partagés entre les différentes idées de base générées au cours du *challenge storming* doivent être identifiés en amont, avec les contraintes éventuelles. Il est recommandé de se focaliser sur les trois plus importantes.

### Étape 5 : encourager la motivation en transformant le problème en challenge partagé

Il est préférable d'imaginer créer un challenge ambitieux (« stretch ») et de générer une « tension créative », avec, toutefois, un niveau de difficulté accepté par tous, par exemple en fixant une amélioration d'au moins 20 % de la performance. Une amélioration de 30 % à 40 % est souvent réaliste.

### Étape 6 : imaginer les solutions des concurrents

### Étape 7 : trouver au moins trois bonnes solutions compétitives alternatives

Il est recommandé de toujours (se) fixer un nombre minimum (au moins trois) de solutions alternatives, de stratégies ou de possibilités d'action à trouver.

### Étape 8 : choisir en équipe la meilleure des idées

Le choix collectif de la meilleure idée permet d'en faire une solution partagée. Pour cela, on peut utiliser une grille de tri en fonction de plusieurs critères.

### Étape 9 : prototyper

### Étape 10 : mettre en place une délégation créative

Il est recommandé d'être créatif dans la mise en œuvre de la démarche, en privilégiant l'agilité, la résilience, la pugnacité et l'acceptation du changement.

## 2. REGARD CRITIQUE

Les améliorations que le *challenge storming* apporte par rapport au *brainstorming* sont les suivantes :

- Une définition plus précise de la thématique à aborder, en remettant, si nécessaire, le client au centre du dispositif.
- Une phase préalable de « table-rase » (*brainwashing* ou « lavage de cerveau »).
- Une phase de recherche documentaire conséquente.
- Une définition préalable des critères de sélection.
- Une implication partagée des parties prenantes en créant une véritable dynamique de groupe.
- Une quantification des résultats attendus.
- L'exigence d'un quota de solutions alternatives.
- Le choix collectif de la meilleure solution et l'utilisation d'itérations.
- Le prototypage.
- La mise en œuvre de l'idée et l'appropriation de la responsabilité de son succès par un au moins des participants, qui devient pilote du projet.

Par rapport au *brainstorming*, le côté structuré du *challenge storming* peut freiner la créativité des membres du groupe et peut s'avérer inadapté pour des problématiques simples du type publicitaire ou communication. En effet, celles-ci s'appuient sur une créativité plus « débridée », dès lors qu'il s'agit de travailler sur des marques, des slogans ou des accroches publicitaires, à l'origine des travaux d'Alex Osborn et premier domaine d'application du *brainstorming*.

## 3. QUE FAIRE ?

### QUELQUES PISTES DE SOLUTIONS

Le *challenge storming* est, à l'évidence, une déclinaison bien plus structurée que le *brainstorming*. Elle peut s'appliquer à tous les domaines plus complexes, qui exigent une démarche plus « cartésienne », et cherchant une solution concrète et applicable.

Les deux approches peuvent bien sûr être combinées :

- Une première séance de type *dry run* ou *warm up*, pour créer l'équipe et la dynamique de groupe, qui sera constituée sur la base des cinq principes structurants.
- Une seconde séance basée sur les dix étapes de la méthode *challenge storming*.

Plus globalement, une fois la méthode éprouvée et affinée, il est important qu'elle ne soit pas employée épisodiquement, mais qu'elle soit intégrée dans la culture d'innovation de l'entreprise. ♦