

# COMMENT NE PAS RATER SON BRAINSTORMING

*Par Éva Delacroix, maîtresse de conférences à l'université Paris-Dauphine.*

- Suffit-il de se réunir autour d'une table pour que les idées fusent et rebondissent jusqu'à l'innovation géniale?
- Les recherches montrent que non et que le brainstorming doit obéir à des règles bien précises pour être efficace. Voici lesquelles.



## EN BREF

- La plupart du temps, les brainstormings dégagent moins d'idées que si les membres du groupe travaillaient seuls.
- En respectant certaines règles et avec des techniques nouvelles, on parvient à retrouver une production d'idées égale, voire supérieure.
- En outre, le brainstorming a d'autres avantages, favorisant notamment la cohésion du groupe et l'adhésion aux projets.

**A**ntoine, directeur d'un grand groupe d'hôtellerie, est à la recherche d'un concept innovant. Il réunit quelques collaborateurs autour d'une table et leur expose le problème : où un voyageur rêverait-il de dormir ? « Mon chat, lui, n'a qu'à se terrer dans une boîte à chaussures, et c'est le plus heureux du monde ! », s'exclame Adrien. « Moi, mon chien, il lui faut sa niche bien aménagée », répond Marc. « Tiens, au fond, à quoi ressemblent les habitats des autres animaux ? », rebondit Anne. « Nid, terrier, grotte... », énumère Adrien. « Nid ? Pas sûr que les gens trouveraient cela très confortable ! », plaisante Émilie. « Pourtant, il n'y a rien de plus amusant que de se promener en haut des arbres », regrette Marc, passionné d'acrobanches. « Construisons donc des cabanes tout confort dans les arbres ! », tranche Antoine. Il tient son nouveau concept d'hôtellerie.

Si comme lui vous êtes à la recherche d'une idée originale, que ce soit pour votre prochaine campagne de

## COMMENT NE PAS RATER SON BRAINSTORMING

## LES GRANDES RÈGLES DU BRAINSTORMING

**D**ans un brainstorming, une idée en fait jaillir une autre, qui elle-même ouvre une nouvelle piste, et ainsi de suite. Plusieurs règles doivent être respectées pour optimiser le fonctionnement de ces mécanismes d'associations d'idées et maximiser la créativité du groupe :

- Réunir des profils variés, afin de diversifier les champs conceptuels explorés
- Se mettre en « roue libre » et prononcer toutes les idées qui passent par la tête sans autocensure, car même si elles sont loufoques, elles peuvent permettre aux autres de rebondir
- Être attentif aux idées des autres
- Ne pas émettre de jugement ni de critique
- Prononcer les idées au moment où elles viennent, sans suivre un tour de parole, sous peine de les oublier ou de ne pas oser les énoncer

publicité, le nom de votre future entreprise ou le nouveau produit de votre gamme de shampoing, vous aurez probablement aussi recours à un brainstorming. Cette technique de créativité de groupe consiste à réunir un petit nombre de personnes, le plus souvent entre 4 et 8, avec pour objectif de produire le plus grand nombre d'idées possible. Le pari est que le groupe se montrera plus créatif que la somme des individus isolés, une opinion d'ailleurs largement répandue.

Mais attention ! Plusieurs chercheurs ont montré que c'est rarement le cas, car la dynamique de groupe ne fonctionne pas spontanément de manière optimale. Ainsi, le plus souvent, un même nombre de personnes produit davantage d'idées en travaillant de façon isolée qu'en se réunissant. Comment organiser son brainstorming pour optimiser la créativité du groupe ? Et faut-il considérer ses bénéfices sous le seul angle de la production d'idées ?

### RÉVEILLER LES ZONES ENDORMIES DE LA MÉMOIRE

C'est le publicitaire Alex Osborn qui a proposé la technique du brainstorming en 1957. Le principe est de déclencher un maximum d'associations d'idées : le concept de sommeil évoque un chat assoupi, qui lui-même fait penser aux animaux en général, et ainsi de suite. Ces associations viennent à l'esprit parce que les notions en question sont liées dans le cerveau, au sein de ce qu'on appelle la mémoire sémantique. Il s'agit d'une partie de la mémoire à long terme qui stocke les connaissances générales sur soi et sur

le monde, sous la forme d'un vaste réseau d'éléments conceptuels interconnectés (le concept de sommeil et celui de chat sont ainsi liés chez la personne qui a souvent vu son chat dormir). L'activation d'un élément de ce réseau déclenche alors celle des éléments associés.

Dans le cerveau des participants à un brainstorming, les idées des autres allument des parties du réseau qui seraient probablement demeurées silencieuses s'ils avaient travaillé seuls. Ainsi, chacun accroît sa créativité en explorant les zones de sa mémoire sémantique « réveillées » grâce au groupe. Il est alors préférable que les participants aient des profils variés, car s'ils ont tous les mêmes connaissances ou les mêmes expériences, ils ne couvriront qu'un champ conceptuel relativement étroit. Par exemple, dans un brainstorming cherchant comment améliorer la vie étudiante, il serait intéressant de réunir des architectes (qui insisteront sur le logement), des professeurs (qui orienteront le groupe sur le contenu des cours), des restaurateurs (quels menus pour les restaurants universitaires ?), etc. Ainsi, le groupe passera aisément d'une catégorie à l'autre, une capacité qualifiée de pensée flexible. Il peut alors produire plusieurs centaines d'idées en quelques heures. La majorité d'entre elles sera inutilisable, mais le pari est que plus elles sont nombreuses, plus il y a de chances qu'au moins une soit bonne.

### LE GROUPE, INCUBATEUR OU INHIBITEUR D'IDÉES ?

Lors de son introduction en 1957, la technique du brainstorming a remporté un franc succès. Mais un an plus tard, le professeur de psychologie Donald Taylor et ses collègues de l'université de Yale, aux États-Unis, ont douché ce bel enthousiasme. Ils ont montré qu'en moyenne, les groupes de 4 personnes produisent presque 2 fois moins d'idées que 4 individus réfléchissant seuls : 37 idées en 12 minutes pour le groupe, contre 68 idées dans le même temps pour les travailleurs isolés. Depuis, de nombreux autres chercheurs ont répliqué ces résultats. Bien souvent, le groupe nominal (les individus travaillant seuls) est donc plus créatif que le groupe réel (le même nombre d'individus travaillant en groupe).

Comment expliquer cette perte en ligne ? D'abord, dans un groupe, la production individuelle d'idées serait ralentie par le fait d'attendre son tour de parole : quand un participant n'énonce pas son idée au moment où elle survient, il risque de l'oublier ou de ne pas oser l'exprimer plus tard, car elle ne correspond plus à la discussion. En 1970, les résultats de Thomas Bouchard et Melana Hare, de l'université de Californie,

### Biographie

Éva Delacroix

Maîtresse de conférences à l'université Paris-Dauphine. Dirige le master 2 de communication et marketing. Titulaire d'un doctorat en marketing et d'une maîtrise en psychologie sociale.

étaient cette hypothèse. Ils ont montré que la production individuelle d'idées chute quand le nombre de participants augmente – et donc que l'attente avant de prendre la parole s'accroît.

Deuxième explication, la crainte d'être jugé négativement par les autres membres du groupe conduirait à une forme d'autocensure incompatible avec la pensée créative. Dans un brainstorming, il est en effet important d'exprimer toutes les idées, même les plus farfelues, car elles permettront peut-être aux autres participants de rebondir sur un concept plus réalisable. En 1969, les psychologues américains Panayiota Collaros et Lynn Anderson ont prouvé l'influence néfaste de l'autocensure par une expérience astucieuse. Ils ont fait croire aux participants d'un brainstorming qu'ils étaient entourés tantôt de novices et tantôt d'un ou plusieurs habitués de cette pratique. La quantité d'idées produites fut d'autant plus faible que le nombre supposé d'experts était important, signe, selon les chercheurs, que les participants craignaient alors davantage que leurs idées soient considérées comme ridicules ou inappropriées, et osaient donc moins les exprimer. De façon générale, la présence d'un individu dont le statut est perçu comme supérieur, que ce soit sur le plan des compétences ou au niveau hiérarchique, accroît la crainte d'être jugé et limite la créativité des autres participants.

À ce phénomène d'anxiété sociale s'ajouteraient des effets de mimétisme et de comparaison. Dans un brainstorming, certains participants calquent leur comportement sur celui du membre le moins productif. D'autres ont tendance à se reposer sur leurs partenaires et à fournir moins d'efforts que s'ils avaient travaillé seuls, conscients que c'est l'efficacité du groupe et non la leur propre qui sera évaluée. Plus un groupe est nombreux, plus il est probable d'observer ces comportements de passager clandestin, car il devient plus difficile d'identifier les contributions individuelles.

#### COMMENT DÉBRIDER LE BRAINSTORMING

Naturellement, un groupe est donc le siège de multiples phénomènes inhibiteurs, qui freinent sa créativité. Comment les neutraliser pour débrider le brainstorming ?

Tout d'abord, jouer sur la composition du groupe. L'idéal est de limiter les disparités hiérarchiques et de niveau d'expertise, ainsi que la présence de personnes trop impliquées dans le projet. Ces dernières peinent en effet à réprimer leurs jugements : la tentation est grande de s'exclamer « Ça, ce n'est pas possible » ou « Super idée ! » dès qu'un autre prend la parole. Bien sûr, il est difficile en pratique de se passer complètement des experts,

des décideurs et de ceux qui mènent le projet ! Mais la présence de tous les grands dirigeants de l'entreprise n'est peut-être pas nécessaire lors d'une phase de proposition d'idées et il est en tout cas important de sensibiliser les participants sur les risques que ces profils font peser sur la créativité du groupe.

Ensuite, ne pas négliger la phase d'échauffement. De petits jeux et exercices permettent ainsi de décomplexer les participants et d'atténuer leur crainte d'exprimer des idées loufoques devant leur supérieur hiérarchique. Par exemple, on dessine un carré sur le sol et on demande au groupe

## Le brainstorming produit bien plus d'idées quand les participants parlent librement, sans attendre un tour de parole.

d'imaginer des stratégies pour tous se tenir à l'intérieur de ces limites. Ou on lance un brainstorming encore plus saugrenu, du type : que se passerait-il si nous avions un doigt supplémentaire à chaque main ?

Une fois la composition du groupe fixée et l'échauffement terminé, le brainstorming entre dans le vif du sujet. Les participants doivent alors respecter quelques grandes règles : exprimer toutes les idées qui leur passent par la tête, être attentifs à celles des autres, s'interdire la critique et le jugement. Certains artifices peuvent les y aider. Ainsi, quand on leur dit qu'un questionnaire testant ce qu'ils ont retenu des échanges sera à remplir en fin de session, on les force à être plus attentifs aux paroles des autres et le nombre d'idées produites augmente alors d'environ 25 %. Plus généralement, Anne Offner et ses collègues de l'université Saint Louis, aux États-Unis, ont montré en 1996 que lorsqu'un animateur veille à l'application des grandes règles du brainstorming, le groupe produit autant d'idées que les individus ●●

## COMMENT NE PAS RATER SON BRAINSTORMING

- isolés. Un effet aussi constaté lorsqu'on encourage les participants à énoncer leurs idées sans attendre leur tour de parole.

Plusieurs études soulignent également l'importance de fixer des objectifs précis, sources de motivation. En 2008, Robert Litchfield, du collège Washington et Jefferson, a ainsi donné des consignes chiffrées aux participants, telles que : «Les expériences précédentes montrent qu'il est possible de produire 30 idées en 10 minutes. Essayez d'atteindre cet objectif lors de cette session.» Le nombre d'idées émises a augmenté d'environ 30 %, par rapport à la situation où n'est donnée que l'instruction vague de produire «le plus grand nombre d'idées possible».

Autre moyen prometteur d'éviter les principaux phénomènes inhibant la créativité : le brainstorming électronique, de plus en plus utilisé. Les participants échangent alors par écrans interposés, souvent avec un simple logiciel de *chat*, de telle sorte qu'ils voient s'afficher les idées des autres et ajoutent les leurs sans avoir à attendre leur tour de parole. Les contributions peuvent être rendues anonymes, ce qui limite les effets d'autocensure liés à la peur d'être jugé. Brent Gallupe, de l'université Queen, au Canada, a montré que le brainstorming électronique permet de retrouver une production d'idées égale à celle d'individus séparés.

Égale, donc, mais là encore, pas supérieure. La créativité d'individus isolés serait-elle indépassable et les groupes ne pourraient-ils que – péniblement – l'égaliser ? Les travaux publiés en 2000 par Paul Paulus et Huei-Chuan Yang, de l'université du Texas, incitent à davantage d'optimisme.

### QUAND LE GROUPE DÉPASSE LA SOMME DES INDIVIDUS

Les psychologues ont développé une procédure de *brainwriting*, grâce à laquelle un groupe produit davantage d'idées que des individus isolés. Dans leur étude, 4 personnes devaient résoudre ensemble un problème de créativité (imaginer toutes les façons possibles d'utiliser un trombone). Chacune écrivait son idée sur un papier et le transmettait à son voisin, qui rebondissait sur ce qu'il lisait, et ainsi de suite. Pour éviter que l'anonymat n'engendre la paresse, chacun se servait d'un stylo de couleur différente, ce qui rendait identifiables les idées des uns et des autres. En outre, les participants n'avaient pas besoin d'attendre leur tour de parole, puisqu'ils notaient immédiatement l'idée qu'éveillait en eux le mot lu. Grâce à cette procédure, le groupe a produit 85 idées différentes en 15 minutes, alors que des individus isolés n'en ont émis que 61.

# 85 IDÉES

## EN 15 MINUTES

C'est la production moyenne d'un groupe de quatre personnes appliquant la technique du *brainwriting*, qui consiste à écrire ce qu'on pense puis à transmettre le papier à son voisin. Quatre personnes travaillant seules ne produisent que 61 idées dans le même temps.

D'autres pratiques sont explorées, comme l'alternance d'une phase de groupe et d'une séance individuelle. La première favorise l'exploration d'un grand nombre de champs conceptuels, et la seconde multiplie la quantité d'idées produites dans chacun de ces champs.

Même sans cela, le groupe peut donc égaler, voire dépasser, la somme des individus en termes de production d'idées, à condition de respecter certaines bonnes pratiques. Mais dans l'état actuel des connaissances, le brainstorming n'entraîne pas non plus une vraie rupture, une cascade gigantesque d'idées nouvelles. S'il reste très apprécié dans le milieu professionnel, c'est aussi parce qu'il a d'autres atouts.

Tout d'abord, les participants ont plus de plaisir à travailler ensemble que seuls. La bonne humeur qui règne généralement dans ces groupes contribue à renforcer l'esprit d'équipe et la solidarité. En outre, l'efficacité d'une séance de création ne se juge pas qu'au nombre d'idées produites, mais aussi à leur réalisme. Lors des séances de brainstorming, on alterne alors des phases de pensée créative et des phases de pensée «rationnelle», au cours desquelles les idées émises sont soumises à un examen critique : sont-elles originales, réalisables, rentables ? Ainsi, les idées sont évaluées rapidement, chaque participant analysant leur faisabilité selon sa spécialité, sans passer par de laborieux échanges ultérieurs. Avec pour bénéfices collatéraux une plus forte adhésion aux projets et des transferts d'information et de compétence.

Si Antoine, notre directeur d'hôtellerie, aurait donc sans doute abouti à son concept de cabane dans les arbres en ramassant les copies de chacun de ses collaborateurs puis en réfléchissant seul dans son bureau, sa petite réunion a eu d'autres avantages : souder l'équipe, sensibiliser chacun aux objectifs du groupe, évaluer la faisabilité du projet, augmenter l'adhésion qu'il suscite. Peut-être les participants du brainstorming feront-ils un séjour tous ensemble dans les cabanes... ●

### Bibliographie

- I. Izard et N. Cahn**, *Brainstorming box: comment inventer en groupe de très bonnes idées*, Eyrolles, 2012.
- É. Delacroix et V. Galtier**, Le groupe est-il plus créatif que l'individu isolé ?, *Management & Avenir*, vol. 4, pp. 71-86, 2005.
- P. B. Paulus et B. A. Nijstad**, *Group creativity: Innovation through collaboration*, Oxford University Press, 2003.
- D. W. Taylor et al.**, Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking ?, *Administrative Science Quarterly*, vol. 3, pp. 23-47, 1958.
- A.F. Osborn**, *Applied imagination*, Charles Scribner's Sons, 1957.