

Sumbiosis : Élément de réflexion

Brainstorming – Repenser l'approche

INTRODUCTION

Le "brainstorming" (ou remue-méninges) est généralement considéré comme le meilleur moyen de générer des idées.

Une synthèse très complète de la littérature scientifique publiée dans le "Journal of Problem Solving" ⁱ indique que l'approche traditionnelle du brainstorming nécessite d'être revue et corrigée.

HISTORIQUE

La méthode du brainstorming a été décrite par Alex Osborn dans un livre publié en 1953. Osborn travaillait dans une agence de publicité et souhaitait aider ses collègues à trouver des idées permettant de résoudre des problèmes de la vie quotidienne. Dans la première édition de son ouvrage ⁱⁱ, il prétend qu'il est nettement plus efficace de confier la tâche de développer des idées à une équipe plutôt qu'à des individus travaillant isolément. Dans les éditions suivantes (1957, 1963), il suggère en outre que le succès du brainstorming en équipe repose sur le respect des règles suivantes :

- Il faut s'efforcer d'exprimer le plus possible d'idées (plus il y en a, mieux c'est).
- Il ne faut pas critiquer (il est interdit de se mettre à discuter et à critiquer les idées exprimées).
- Il faut laisser le champ libre à l'imagination (plus il y a d'idées saugrenues, mieux c'est).
- Il faut combiner les idées de manière originale, pour les améliorer.

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ACADÉMIQUE

Entre temps, de nombreuses études ont montré que le brainstorming en équipe est généralement moins efficace que le brainstorming individuel, tant sur le plan de la quantité des idées que sur celui de leur qualité - c'est-à-dire : demander à des individus travaillant seuls de noter leurs idées et de ne les regrouper qu'ensuite permet au bout du compte de réunir un plus grand nombre d'idées de meilleure qualité !

Plusieurs raisons ont été avancées qui expliquent ce constat à première vue surprenant :

1. Crainte de l'évaluation

Cette crainte reflète le souci de la plupart des individus d'être évalués négativement par leurs pairs. Bien que la seconde règle du brainstorming proscrie la critique, les membres d'une équipe craignent en général malgré tout d'être jugés.

2. Démotivation causée par la "paresse sociale", le "parasitisme" et la "contagion"

La "paresse sociale" se manifeste lorsque les membres d'un groupe ont le sentiment que personne n'est en mesure de constater quelle a été leur contribution personnelle à l'atteinte des résultats obtenus par le groupe. Ils se mettent alors à faire moins d'efforts qu'ils ne feraient dans d'autres circonstances.

De manière similaire, le "parasitisme" est une forme de démotivation qui apparaît lorsque les membres d'un groupe considèrent que leur effort personnel n'est pas essentiel à l'atteinte des résultats visés par le groupe. Dans un groupe de quatre personnes par exemple, si trois d'entre elles sont particulièrement créatives, la quatrième peut bénéficier du résultat du travail des trois autres sans faire elle-même de gros efforts. Si, par hypothèse, les trois autres réalisent que la quatrième profite de leurs efforts à elles, elles peuvent à leur tour devenir démotivées (effet de "contagion").

3. Comparaison sociale

Les membres du groupe ont tendance à aligner leur niveau de performance sur celui de leurs collègues. Si, dès lors, un groupe n'est pas très productif au départ, il risque de le rester par la suite.

4. Blocage

Lorsque des individus font du brainstorming en groupe, ils doivent prendre la parole à tour de rôles pour exprimer leurs idées. Chaque participant doit donc faire trois choses en même temps : (a) écouter la personne qui s'exprime afin de pouvoir s'inspirer des idées qu'elle exprime ; (b) garder ses propres idées en tête et (c) être à l'affût du moment où il pourra enfin intervenir et exprimer ses idées à lui. Dans ces circonstances, il est tout à fait possible qu'un individu ait une idée mais qu'il l'oublie ensuite avant d'avoir eu l'occasion de l'exprimer à haute voix. En outre, être à l'affût du moment propice pour intervenir peut entraver l'écoute et empêcher de profiter d'une idée exprimée par quelqu'un d'autre pour en inventer une nouvelle.

5. Fixation

Durant une séance de brainstorming en groupe, chaque participant est exposé aux idées exprimées par ses collègues. Normalement, les idées exprimées par les uns devraient à leur tour donner de nouvelles idées aux autres. Mais une idée exprimée par une personne peut tout d'un coup captiver l'attention du reste du groupe à tel point que celui-ci en devient incapable d'en inventer d'autres.

ASSURER LA PRODUCTIVITÉ DU BRAINSTORMING EN ÉQUIPE

A) Surmonter la crainte de l'évaluation et la paresse sociale : le "brainwriting"

Des expériences ont démontré que des individus remuant leurs méninges isolément devenaient encore plus créatifs si on leur soumettait au départ une première liste d'idées. Cette démarche permettait d'exposer les individus en questions à des idées inventées par d'autres, sans risquer d'effet de blocage.

Partant de ce constat, une solution permettant d'assurer la productivité du brainstorming en équipe consiste à éliminer la nécessité d'attendre son tour avant de pouvoir exprimer une idée. Un moyen simple d'y parvenir consiste à proposer aux membres du groupe d'écrire leurs idées sur des Post-its et de venir ensuite les apposer sur un tableau d'affichage (technique du "brainwriting"). Certains ont même pensé à utiliser des plateformes électroniques de brainstorming.

Le "brainwriting" a en outre l'avantage de pouvoir éliminer la crainte de l'évaluation (pour autant que l'auteur d'un Post-it ne soit pas aisément identifiable).

Une technique particulière permettant d'éliminer la "paresse sociale" consiste à distribuer une feuille de papier à chacun des membres de l'équipe ; chacun note ses idées sur sa feuille et la passe à son voisin, qui la passe ensuite au voisin suivant ; si en regardant ce qui est écrit

sur les feuilles qui circulent, un membre du groupe à une nouvelle idée, il l'ajoute sur la feuille et ainsi de suite.

B) Surmonter la fixation : faire des pauses

Faire des pauses durant une séance de brainstorming aide à surmonter les effets de blocage dus à la fatigue et à la "fixation" sur une seule idée qui captive soudain l'attention de tout le monde.

Des expériences ont démontré que faire des pauses permet d'augmenter non seulement le nombre total d'idées exprimées, mais également leur qualité (en termes de variété). Elles indiquent également que les pauses sont utiles afin d'éviter que la productivité d'un groupe décline naturellement après un certain temps.

C) Animation

Un excellent moyen d'augmenter la productivité du brainstorming en équipe consiste à demander à une personne d'animer les délibérations du groupe. La responsabilité de cette personne est :

- de veiller au respect des quatre règles formulées par Osborn ;
- d'encourager les membres plutôt passifs à s'impliquer activement ;
- de veiller à ce que les membres du groupe se concentrent sur la recherche d'idées et ne dévient pas de la tâche qui leur est confiée.

Les expériences réalisées à ce sujet confirment que la présence d'un animateur ou d'une animatrice contribue à accroître le nombre d'idées exprimées. L'effet de l'animation sur la qualité des idées exprimées n'a néanmoins pas été démontré jusqu'à présent.

D) Autres moyens

Fixer des objectifs ambitieux à une équipe chargée de trouver des idées, lui donner des conseils (par exemple : ne vous efforcez pas d'expliquer en détails les idées que vous exprimez) et fournir à ses membres une formation aux techniques du brainstorming sont autant de moyens supplémentaires permettant d'accroître la productivité dans ce domaine.

ⁱ Olga Goldenberg and Jennifer Wiley, *Quality, Conformity and Conflict: Questioning the Assumptions of Osborn's Brainstorming Technique*, The Journal of Problem Solving, volume 3, number 2 (Winter 2011)

ⁱⁱ Alex F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, Scribners, 1953