



**HAL**  
open science

## Faut-il continuer à brainstormer ?

Benjamin Cabanes

► **To cite this version:**

Benjamin Cabanes. Faut-il continuer à brainstormer ?. Harvard Business Review France, 2021. hal-03254581

**HAL Id: hal-03254581**

**<https://hal.science/hal-03254581v1>**

Submitted on 8 Jun 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Faut-il continuer à brainstormer ?

Benjamin Cabanes\*

8 juin, 2021

**Pour citer cet article:** Cabanes, B. (2021). Faut-il continuer à brainstormer ? Harvard Business Review France <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2021/06/35953-faut-il-continuer-a-brainstormer/>

## Abstract

Le brainstorming s'est imposé dans toutes les organisations comme la méthode par excellence pour générer de nouvelles idées créatives et innovantes. Pourtant, il serait bien moins efficace qu'il n'y paraît.

---

\*IHEIE, MINES ParisTech, PSL University

# 1 Introduction

Le brainstorming est une technique collaborative de résolution de problèmes qui repose sur la génération spontanée d'idées par les membres d'un groupe. Le principe de la méthode repose sur une hypothèse forte : plus le groupe produit d'idées, plus il a de chance d'en trouver de bonnes.

Pour cela, la méthode du brainstorming s'appuie sur un protocole stricte, constitué de quatre règles : (1) proposer un maximum d'idées ; (2) être ouvert aux idées folles et inhabituelles ; (3) ne pas critiquer les idées des autres ; (4) s'appuyer sur les idées des autres pour développer de nouvelles propositions. Cependant, si la popularité de la méthode dans les entreprises est incontestable, le brainstorming est de plus en plus controversé dans le monde académique.

## 2 Aux origines du brainstorming

La méthode du brainstorming a été élaborée dans les années 1930 par Alex Osborn (1888-1966), un publicitaire américain, fondateur de la célèbre agence de publicité BBDO. Il popularise la méthode avec plusieurs ouvrages : *How to Think Up* (1942), *Your Creative Power: How to Use Imagination* (1948) et *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving* (1953).

A partir de son expérience professionnelle, Alex Osborn constate que, dans les entreprises, les processus décisionnels classiques inhibent la créativité au lieu de l'encourager<sup>1</sup>. Il observe que la plupart des idées générées au sein d'un groupe sont évaluées trop rapidement, provoquant ainsi l'élimination systématique des idées inhabituelles et décourageant les individus de proposer de nouvelles solutions originales. Il offre donc une nouvelle méthode pour favoriser l'idéation de propositions créatives en le distinguant du processus de décision.

Alex Osborn expérimente alors avec ses collaborateurs publicitaires une méthode qui vise

---

<sup>1</sup>Besant, H. (2016). The journey of brainstorming. *Journal of Transformational Innovation*, 2(1), 1-7.

à séparer les phases de génération et de sélection des idées. La première phase consiste à générer et à partager le plus d'idées possibles sans les évaluer ni les juger. L'évaluation des idées a lieu dans un second temps. Ces séances sont rapidement surnommées *brainstorming* par les équipes de BBDO, car il s'agit d'un effort cognitif (*brain* : *cerveau* en français) pour proposer des solutions à un problème difficile (*storm* : *orage* en français).

### 3 Le mythe du brainstorming

Le brainstorming a donc été inventé pour aider les publicitaires à trouver de nouvelles idées originales pour leurs campagnes publicitaires<sup>2</sup>. Les enjeux de conception de nouveaux produits et d'innovation sont ainsi complètement étrangers à l'élaboration de la méthode. Pourtant, au fil du temps, celle-ci a été associée aux phases d'idéation dans la conception de nouveaux produits innovants.

Ce glissement s'explique notamment par les interventions médiatiques de certains leaders économiques perçus comme de grands innovateurs. C'est le cas de Steve Jobs dans une vidéo de 1985<sup>3</sup>, qui le montre en pleine séance de brainstorming chez NeXT : ses équipes exposent en toute décontraction leurs idées au sujet de la conception d'un nouvel ordinateur. D'une certaine façon, cette vidéo a contribué à imposer dans l'inconscient collectif le mythe de la séance de créativité collective comme fondement du processus d'innovation. Autre exemple : Bill Gates, qui présente en 2008 le concept de *Think Week*<sup>4</sup> pour expliquer le processus d'innovation chez Microsoft. Si le terme *brainstorming* n'est pas cité, toutes les règles sont bel et bien reprises : générer beaucoup d'idées, échanger à leur propos sans les juger, améliorer une idée à partir des autres. Enfin, la célèbre vidéo d'IDEO sur la conception d'un nouveau caddie de supermarché innovant<sup>5</sup>, en 1999, a également renforcé l'importance des séances de créativité dans les processus d'innovation.

---

<sup>2</sup>Furnham, A. (2000). The brainstorming myth. *Business strategy review*, 11(4), 21-28.

<sup>3</sup><https://www.youtube.com/watch?v=Udi0rk3jZYM>

<sup>4</sup><https://www.youtube.com/watch?v=No5HkGDYvx0>

<sup>5</sup><https://www.youtube.com/watch?v=M66ZU2PClCM>

## 4 Le brainstorming, une méthode controversée

Dès la fin des années 1950, des études scientifiques testent les hypothèses du brainstorming et cherchent à évaluer son efficacité pour des tâches créatives. Plusieurs travaux de recherche<sup>6</sup> invalident l'hypothèse selon laquelle la génération d'idées en groupe permet d'améliorer la créativité. Au contraire, ils démontrent que les individus travaillant seuls sont plus performants que ceux qui travaillent au sein d'un groupe. Ces résultats sont confortés par de nouvelles études, qui mettent en évidence trois principaux facteurs expliquant ce phénomène : la paresse sociale<sup>7</sup>, l'appréhension de l'évaluation<sup>8</sup> et le blocage de la production<sup>9</sup>.

La paresse sociale s'apparente au problème du passager clandestin. Dans un collectif, certains individus peuvent décider de moins s'impliquer et de moins s'investir, paralysant ainsi la performance globale du groupe. C'est pourquoi, pour atténuer le phénomène, il est généralement conseillé de commencer un brainstorming par une phase individuelle.

L'appréhension d'une mauvaise évaluation des idées proposées peut induire des comportements mimétiques et des effets de conformisme. Bien que les règles du brainstorming soient précises sur ce sujet, la crainte d'un jugement et d'une évaluation négative par les autres membres du groupe peut générer de l'autocensure et empêcher la génération d'idées originales.

Enfin, le brainstorming suppose que les individus puissent s'écouter les uns les autres durant la séance. Par conséquent, une seule personne peut s'exprimer à la fois. Pour écouter, les autres participants doivent donc arrêter la production d'idées pour la repousser dans le

---

<sup>6</sup>Taylor, D.W., Berry, P.C. et Block, C.H. (1958) Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking? *Administrative Science Quarterly*, 23-47. Bouchard, T. (1972) A comparison of two group brainstorming procedures. *Journal of Applied Psychology*, 59, 418-421.

<sup>7</sup>Kravitz, D. A., & Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 936-941. Jackson, J. M., & Harkins, S. G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Journal of personality and social psychology*, 49(5), 1199.

<sup>8</sup>Collaros, P. A., & Anderson, L. R. (1969). Effect of perceived expertness upon creativity of members of brainstorming groups. *Journal of Applied Psychology*, 53(2p1), 159. Diehl, M. and Stroebe, W. (1987) Productivity loss in brainstorming groups: Toward a solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 497-509.

<sup>9</sup>Paulus, P. and Dzindolet, M. (1993) Social influence processes in group brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 575-586. Maginn, B. K., & Harris, R. J. (1980). Effects of anticipated evaluation on individual brainstorming performance. *Journal of Applied Psychology*, 65(2), 219.

temps. Ce blocage de la production d'idées peut avoir deux effets : l'oubli de propositions originales et l'autoévaluation négative de certaines idées.

## 5 La créativité, ce n'est pas l'innovation

Plus récemment, de nouvelles études ont évalué la relation entre la quantité et la qualité des idées dans les séances d'idéation. Contrairement au postulat d'Alex Osborn, la quantité d'idées générées n'améliore pas la qualité de celles-ci<sup>10</sup>. Il n'y a d'ailleurs aucune corrélation entre la quantité et la qualité des idées générées. Il est donc préférable de se concentrer sur la qualité des idées, en améliorant la capacité du groupe à en discerner la valeur, plutôt que de chercher à en maximiser le nombre. En incitant les participants à s'appuyer sur les idées des autres, la technique du brainstorming s'avère contre-productive<sup>11</sup>. Ceux qui l'utilisent ne créent en fait pas plus d'idées, et les idées qui s'appuient sur les idées précédentes ne sont pas meilleures.

Enfin, créativité et innovation ne sont pas synonymes. Avoir de bonnes idées est un bon début, mais cela n'est pas suffisant. Encore faut-il mettre en œuvre la bonne idée, c'est-à-dire la rendre désirable, utile, concrète et soutenable économiquement. C'est pourquoi l'innovation est surtout affaire de management. Elle nécessite de réunir des connaissances pluridisciplinaires, des compétences multiples et de faire en sorte que les idées nouvelles ne soient pas rejetées par l'organisation, ses habitudes ou ses contraintes financières. Par conséquent, il vaut mieux avoir peu de bonnes idées et être en mesure de les concrétiser que l'inverse.

---

<sup>10</sup>Williams, W. M., & Sternberg, R. J. (1988). Group intelligence: Why some groups are better than others. *Intelligence*, 12(4), 351-377.

<sup>11</sup>Girotra, K., Terwiesch, C., & Ulrich, K. T. (2010). Idea generation and the quality of the best idea. *Management science*, 56(4), 591-605.

## 6 Du brainstorming à la conception innovante

Pour la recherche en ingénierie de la conception<sup>12</sup>, la théorie de la conception innovante, ou théorie C-K<sup>13</sup>, offre un cadre méthodologique alternatif au brainstorming. A la différence du brainstorming, le raisonnement de conception innovante s'appuie sur un processus incrémental de génération d'idées originales, contrôlé par une gestion précise des connaissances. Le projet créatif évolue en fonction des expertises mobilisées et de la production de nouvelles connaissances.

Cette méthode vise à tisser des relations entre les connaissances mobilisées, les connaissances manquantes et les nouvelles idées. L'objectif est de privilégier la génération d'un petit nombre de propositions originales, ayant une grande valeur d'usage, tout en explorant des moyens de rendre ces propositions désirables et réalisables. Cette stratégie permet ainsi de piloter le processus créatif<sup>14</sup> en cartographiant les idées générées, tout en contrôlant leur variété, leur valeur, leur originalité et leur faisabilité.

---

<sup>12</sup>Hatchuel, A., Le Masson, P., Reich, Y., & Subrahmanian, E. (2018). Design theory: a foundation of a new paradigm for design science and engineering. *Research in Engineering Design*, 29(1), 5-21.

<sup>13</sup>Hatchuel, A., & Weil, B. (2003). A new approach of innovative Design: an introduction to CK theory. In *DS 31: Proceedings of ICED 03, the 14th International Conference on Engineering Design*, Stockholm.

<sup>14</sup>Akın Kazakçı, Thomas Gillier, Gerald Piat, Armand Hatchuel. Brainstorming versus creative design reasoning: A theory-driven experimental investigation of novelty, feasibility and value of ideas. *Design computing and cognition 2014*, Jun 2014, London, United Kingdom. pp.1-20. (hal-00969300)