

5. BRAINSTORMING

1. Définition et objectifs

2. Contexte d'utilisation de la méthode

3. Les acteurs

- ▶ Qui participe au brainstorming ?
- ▶ Comment recruter et convier les participants ?

4. Mise en œuvre de la méthode

- ▶ Faut-il faire appel à un sous-traitant pour réaliser un brainstorming ?
- ▶ Quelles sont les ressources nécessaires ?
- ▶ Comment préparer un brainstorming ?
- ▶ Combien de participants faut-il prévoir ?
- ▶ Comment procéder le jour du brainstorming ?
- ▶ Quelle est la durée du brainstorming ?
- ▶ Quel est le résultat du brainstorming ?

5. Atouts et limites

- ▶ Atouts
- ▶ Limites
- ▶ Quand opter pour cette méthode ?

6. Exemples d'application de cette méthode

7. En savoir plus sur le brainstorming

- ▶ Sites web
- ▶ Ouvrage de référence

8. Votre avis sur cette méthode

1. Définition et objectifs

Le brainstorming (ou *remue-méninges*) consiste à rassembler un groupe de personnes choisies à qui l'on demande d'**exprimer librement leurs idées**, pensées et intuitions sur un ou plusieurs thèmes. Un animateur gère la rencontre et prend note des idées émises, qui **seront, par la suite, analysées, classées et éventuellement approfondies**. Le brainstorming est **facile à mettre en place et à réaliser**, et ne demande qu'un minimum de moyens matériels et humains.

La technique entend provoquer deux choses. Premièrement, **lever les inhibitions** de chacun des participants. Deuxièmement, réussir à **créer une dynamique de groupe**, c'est-à-dire amener chacun à ressentir les idées émises comme étant celles du groupe et non d'une personne en particulier, et à s'appuyer sur les idées des autres pour en formuler de nouvelles.

Par là, le but du brainstorming est qu'**un maximum d'idées**, de suggestions, de propositions de solutions, soient générées sur un sujet donné. L'hypothèse de base est qu'il sera plus facile de rendre applicable une idée (trop) créative que de générer une solution créative à partir d'une idée « banale ». Aussi, le brainstorming entend faire émerger un maximum d'idées et cet impératif doit primer sur la qualité intrinsèque des idées formulées.

2. Contexte d'utilisation de la méthode

L'organisation d'un brainstorming peut être envisagée à divers moments de la conception ou de la refonte d'une application (par exemple, d'un site web ou d'un logiciel), dès qu'il s'agit de générer des idées ou des solutions :

- ▶ lors de l'**analyse**, le brainstorming peut se révéler utile lorsqu'il s'agit de **défricher une question ou un domaine peu connus** du promoteur d'un projet. Il permet éventuellement de générer des idées vraiment neuves. En tout cas recourir à une ou plusieurs sessions de brainstorming permet de s'affranchir des *a priori* et de ce qui a déjà été dit ou fait sur le sujet par ailleurs ;
- ▶ lors de la **conception**, le brainstorming sera surtout utile pour **faire surgir de nouvelles questions ou réflexions**, pour suggérer de nouveaux services ou de nouveaux modes d'action ou pour faire surgir une solution à un problème en situation de blocage. Par contre on l'imagine difficilement faire partie intégrante, en tant que tel, d'un processus de prise de décision ;
- ▶ le brainstorming peut également être utile pour mener une **évaluation** rapide, mais très informelle et forcément peu détaillée de l'application.

3. Les acteurs

- ▶ [Qui participe au brainstorming ?](#)
- ▶ [Comment recruter et convier les participants ?](#)

▶ QUI PARTICIPE AU BRAINSTORMING ?

Un brainstorming rassemble un **animateur** et des **participants**.

L'animateur n'est pas forcément le responsable du projet. Il peut être préférable que ce responsable se place parmi les participants et confie la tâche d'animation à une autre personne de l'équipe ou du service, voire à quelqu'un de « neutre » qui disposerait de capacités d'animation et de médiation.

▶ COMMENT RECRUTER ET CONVIER LES PARTICIPANTS ?

L'objectif du brainstorming n'est pas nécessairement de rassembler des participants « représentatifs » de tel ou tel groupe de la population. De plus, il faut être conscient du fait que le résultat d'une session de brainstorming dépendra avant tout de l'état d'esprit qui aura régné, de la volonté de participation individuelle, etc. La meilleure façon de recruter les utilisateurs est donc de **procéder selon le « bon sens »** et, selon les besoins, d'organiser un brainstorming purement interne ou de convier des personnes d'horizons divers : membres de l'équipe du projet, utilisateurs ou utilisateurs pressentis, citoyens « ordinaires », spécialistes de la question, non-utilisateurs, etc. A cette fin, il peut-être utile de se baser sur la [carte des acteurs](#).

Lorsque l'on invite les participants, il est préférable de déjà **proposer une date et un lieu** et surtout de **spécifier l'objet de l'invitation** en évoquant à la fois les principes de la méthode du brainstorming et le thème qui sera abordé. Il peut être intéressant de prévoir l'une ou l'autre date alternatives, pour disposer d'une marge minimale de manœuvre si trop peu de personnes savent se présenter à la date initialement proposée.

4. Mise en œuvre de la méthode

- ▶ [Faut-il faire appel à un sous-traitant pour réaliser un brainstorming ?](#)
- ▶ [Quelles sont les ressources nécessaires ?](#)
- ▶ [Comment préparer un brainstorming ?](#)
- ▶ [Combien de participants faut-il prévoir ?](#)
- ▶ [Comment procéder le jour du brainstorming ?](#)
- ▶ [Quelle est la durée du brainstorming ?](#)
- ▶ [Quel est le résultat du brainstorming ?](#)

▶ FAUT-IL FAIRE APPEL À UN SOUS-TRAITANT POUR RÉALISER UN BRAINSTORMING ?

Non. La méthode peut être mise en œuvre rapidement et sans grands moyens humains, matériels ou financiers. Faire appel à un sous-traitant augmenterait les coûts et délais de mise en œuvre de la méthode et irait à l'encontre des principaux atouts du brainstorming : rapidité et simplicité de mise en œuvre.

▶ QUELLES SONT LES RESSOURCES NÉCESSAIRES ?

Le brainstorming requiert des **ressources matérielles limitées** et est assez **simple à mettre en œuvre (contrainte légère)**.

Pour réaliser un brainstorming, il faut :

- ▶ un **animateur**, généralement désigné au sein de l'équipe ou dans son entourage proche ;
- ▶ éventuellement, un **assistant** chargé notamment de prendre les notes, permettant ainsi à l'animateur de se concentrer sur le flux des idées ;
- ▶ des **participants** ;
- ▶ un **tableau**, pour que les idées émises soient notées par l'animateur ou l'assistant et restent visible pour les participants ;
- ▶ éventuellement, un **enregistreur** ;
- ▶ un ou plusieurs **tableaux à feuilles** pour les participants, pour faciliter et dynamiser l'expression des idées tout en conservant une trace écrite à la fin du brainstorming ;
- ▶ du **matériel de prise de notes** pour que chaque participant puisse structurer ses idées (feuilles, stylos, etc.) ;
- ▶ un **local** agréable ;
- ▶ éventuellement, des **boissons** et / ou une légère collation (en fonction de l'heure et de la durée du brainstorming).

▶ COMMENT PRÉPARER UN BRAINSTORMING ?

Une étape importante précède le brainstorming et même la décision d'y recourir : l'équipe du projet doit **délimiter le champ d'action**, c'est-à-dire la question sur laquelle on va demander au groupe de formuler des suggestions ou le problème auquel on cherchera des solutions éventuelles.

On se posera ensuite la **question de l'opportunité du brainstorming** : compte tenu des atouts et des limites de la méthode et de l'objectif poursuivi, s'agit-il de la technique appropriée ?

En fonction de ces deux étapes préliminaires, on invitera les personnes souhaitées en leur donnant une idée claire du sujet qui sera abordé, sans pour autant être trop précis. Ceci risquerait de suggérer des éléments de « réponse » et nuirait à la fraîcheur des idées que les participants pourraient apporter. Si l'on souhaite utiliser des moyens techniques d'enregistrement audio ou vidéo, on demandera en tout cas l'accord préalable des participants.

Il convient ensuite de **fixer un timing** pour aborder les différents sujets prévus. Ici, certains estiment qu'il est souhaitable d'organiser une session test qui permettra d'affiner ce timing tandis que d'autres pensent qu'une session test alourdit inutilement la mise en œuvre du brainstorming.

► COMBIEN DE PARTICIPANTS FAUT-IL PRÉVOIR ?

Comme dans d'autres méthodes d'implication des utilisateurs, la question du nombre et du profil des personnes conviées à un brainstorming est importante.

Une session réunissant plus de personnes signifie en principe une plus grande dynamique, plus d'idées. Mais cela peut provoquer chez certains participants la frustration de n'avoir que peu la parole. D'autre part, un nombre élevé diminue la liberté de l'animateur de disposer physiquement les participants comme il l'entend.

Prévoir un groupe plus réduit peut cependant causer certaines difficultés dans la création de la dynamique. De ce fait, l'organisation d'une telle session peut demander une préparation plus importante et éventuellement l'usage de quelques artifices de stimulation durant la session proprement dite.

On considère généralement qu'une dizaine de participants est le nombre idéal. Cependant, si l'on souhaite organiser une séance de brainstorming avec une équipe déterminée (un groupe de travail particulier, un service, un département, etc.), il n'y a pas lieu de limiter arbitrairement la participation.

► COMMENT PROCÉDER LE JOUR DU BRAINSTORMING ?

Le jour de la session, il faut tout d'abord **préparer la salle** de réunion. Une disposition du groupe en cercle (ou en « U » autour de l'animateur) est idéale pour que chacun se sente sur un pied d'égalité et pour lever les inhibitions.

Il est important qu'il n'y ait **pas trop de distance** entre les personnes. Il faut aussi éviter d'organiser le brainstorming dans une trop grande salle qui (dans un cas extrême) nécessiterait l'usage de micros. Ce type de « barrières » (distance entre les participants, micros, etc.) peut entraver la création d'une dynamique de groupe.

Lors du brainstorming à proprement parler, il faut tout d'abord que l'animateur **introduise le sujet** qui sera abordé et esquisse les objectifs visés par le brainstorming. Cependant, il doit se garder d'évoquer, même à titre d'exemple, toute idée à laquelle il s'attendrait, toute ébauche de solution ou toute idée de ce à quoi on pourrait aboutir. Ceci reviendrait à fausser le jeu en introduisant un biais important et réduirait la spontanéité de la réflexion. Pour les mêmes raisons, l'animateur ne doit pas laisser paraître d'opinion personnelle, ni à ce moment ni par la suite.

Ensuite, l'animateur va **énoncer les « règles du jeu »**. Celles-ci sont assez simples, mais elles doivent être suivies à la lettre car la réussite d'un brainstorming y est clairement liée :

- ▶ durant la phase d'expression des idées, chaque participant doit **garder ses jugements pour lui**. Exprimer son opinion à propos de l'idée émise par d'autres participants ralentit le processus et mobilise l'énergie qui devrait être consacrée à la créativité ;
- ▶ il faut **privilégier la quantité des idées exprimées sur leur qualité**. Il est plus facile de livrer des idées brutes et de les affiner ensuite que de formuler des idées pointues ;
- ▶ il faut encourager les participants à **s'appuyer sur les idées déjà formulées**. Pour cela, il est essentiel de créer une bonne dynamique de groupe, pour que chacun ressente les idées émises comme étant celles du groupe et se sente libre de les réemployer ou de les modifier.

Pour garantir le respect de ces règles par les participants, l'animateur doit lui-même appliquer quelques principes de base :

- ▶ **contenir les participants critiques** ;
- ▶ **accorder le même crédit à la parole de chaque participant** ;
- ▶ **s'abstenir de gestes, de paroles ou d'onomatopées** qui pourraient être ressentis comme une approbation ou une désapprobation ;
- ▶ **attribuer la parole à chacun de façon sensiblement égale**, en évitant toute monopolisation et tout développement excessif : les idées doivent rester claires, simples et ne doivent pas être « justifiées ».

L'animateur (ou son assistant) **notera toutes les idées exprimées** sur le tableau, en s'efforçant de les regrouper mentalement et graphiquement, par thèmes ou par idées plus générales.

C'est également le rôle de l'animateur de relancer et recadrer la réflexion lorsque cela s'avère nécessaire, de contrôler le timing et de veiller à la participation de chacun. De même, il rappellera régulièrement les idées déjà formulées, afin qu'elles restent à l'esprit de tous.

Le brainstorming visant à stimuler l'émulation et à créer une dynamique de groupe en réduisant les inhibitions de chacun, chaque participant doit **pouvoir s'exprimer sans se justifier, sans discussion et sans crainte d'être critiqué ou jugé**. Pour rappel, le but est de formuler et de générer un maximum de concepts et d'idées nouvelles et de privilégier la quantité d'idées à la profondeur ou à la pertinence des réflexions.

Il semble donc inévitable que des choses qui paraissent à première vue banales ou incohérentes seront dites. Pourtant – et c'est le propre du brainstorming – il se peut que le fait de **formuler ces idées « folles » ou « inutiles » permette d'en élaborer de plus construites ou de plus intéressantes**. Au bout du compte, c'est peut-être de ces « banalités » que proviendra la valeur ajoutée du brainstorming.

Lorsque la session se déroule facilement, l'animateur doit éviter de trop intervenir mais doit au contraire laisser couler le flot des idées. Néanmoins, si la dynamique de groupe laisse à désirer, l'animateur peut y remédier :

- ▶ en encourageant les associations d'idées ou de mots. C'est pour cela et pour faire rebondir l'imagination de chacun que toutes les idées émises doivent être affichées et rappelées régulièrement ;
- ▶ en utilisant le « nous » dans ses interventions, pour faire passer l'idée de l'existence d'un groupe ;

- ▶ en rappelant qu'il n'y a pas d'idée bête ou stupide, mais que toute idée, à défaut d'être applicable en soi, peut servir de base pour bâtir d'autres idées ;
- ▶ en stimulant la créativité et les « délires » : il n'y a pas de pression ni de hiérarchie, mais chacun est présent dans un but commun.

Il est également possible de recourir à des **techniques de stimulation de pensée** plus spécifiques :

- ▶ l'évocation d'un mot ou d'une image au hasard d'un dictionnaire ou d'une revue généraliste, en vue de susciter des commentaires ;
- ▶ le « *wishful thinking* » : proposer aux participants de faire part de leur solution rêvée à la situation décrite en s'affranchissant de toutes les contraintes existantes ;
- ▶ l'utilisation d'analogies : faire référence à la situation ou à la thématique proposée, mais qui se produirait dans un autre domaine, une autre situation, une autre région, etc. ;
- ▶ demander à chacun d'écrire quelques idées et redistribuer les feuilles entre les participants, puis relancer la réflexion à partir de ces idées.

▶ QUELLE EST LA DURÉE DU BRAINSTORMING ?

Théoriquement, **le brainstorming devrait se terminer dès que les participants sont à court d'idées**. Ceci peut arriver en 15 minutes comme en une heure. Il est en tout cas inutile de prolonger la séance sans autre raison que de respecter un planning fixé préalablement.

Si la session devait se révéler particulièrement créative et/ou aborder plusieurs sujets, il faut songer à **faire des pauses régulières** pour préserver une certaine fraîcheur intellectuelle.

Toutefois, dans certain cas, la réunion ne s'arrête pas forcément lorsque les participants sont à court d'idée. A l'issue de cette première phase, il peut être intéressant de compléter le brainstorming par une seconde étape au début de laquelle **l'animateur expose très clairement au groupe :**

- ▶ les objectifs recherchés ;
- ▶ la raison pour laquelle on a organisé le brainstorming ;
- ▶ la question qui se pose précisément à l'équipe de projet et les termes dans lesquels elle se pose.

Il se peut que cette nouvelle donne pour les participants, mêlée à toutes les idées qui viennent d'être émises, soulève de **nouvelles réflexions**.

On peut enfin demander au groupe de revenir sur la matière générée, de reformuler les idées floues et d'aboutir à un commun accord sur les grandes thématiques abordées.

Néanmoins, **la sélection des idées et le travail de réflexion qui s'ensuit ne sont pas confiés au groupe de participants** mais font l'objet d'un travail d'analyse ultérieur. En effet, les processus de créativité (générer des nouvelles idées durant le brainstorming) et de prise de décision (arrêter certains choix à partir de ces idées) ne relèvent évidemment pas toujours des mêmes personnes ou de la même dynamique et il importe de distinguer clairement ces étapes.

▶ QUEL EST LE RÉSULTAT DU BRAINSTORMING ?

Dans un premier temps, il peut être utile de simplement **faire connaître les idées émises aux personnes participant au projet** ou du moins aux personnes intéressées.

Le travail d'analyse proprement dit implique quant à lui les personnes qui travaillent directement au projet et qui doivent prendre les décisions. La façon la plus efficace de procéder consiste à **classer les idées selon leur degré d'intérêt et de faisabilité** et de se donner pour objectif d'en réaliser certaines et d'en étudier d'autres. L'équipe doit s'accorder au préalable sur les **critères** selon lesquels ce classement sera établi (p. ex. faisabilité juridique, faisabilité budgétaire, faisabilité endéans un certain délai, etc.). **Une note sera attribuée à chaque idée** en fonction de la façon dont elle répond à ces différents critères.

Un autre travail d'analyse et de réflexion consisterait à **essayer de représenter graphiquement les idées émises**, en fonction des liens qui les relient entre elles et / ou d'une idée centrale. Dans le même esprit, si l'objectif du brainstorming est de trouver des solutions à un problème, on peut essayer d'**esquisser un schéma causes-conséquences**.

Si le brainstorming et le travail d'analyse ont été bien menés, on peut espérer :

- ▶ déduire quelques mesures à adopter ;
- ▶ faire démarrer de nouvelles initiatives ou projets selon quelques grandes lignes directrices ;
- ▶ rédiger un rapport synthétique recensant les questions qui se posent ou se poseront, lors de la conception ou du lancement du nouveau site web ;
- ▶ identifier d'éventuelles solutions à un problème qui restait irrésolu.

5. Atouts et limites

- ▶ [Atouts](#)
- ▶ [Limites](#)
- ▶ [Quand opter pour cette méthode ?](#)

▶ ATOUTS

- ▶ Excellent rapport « coût-bénéfice » de la méthode, rapide et facile à organiser et susceptible de déboucher sur des résultats intéressants dont l'analyse ne requiert pas de démarches difficiles.
- ▶ Tenir régulièrement des brainstormings augmente la capacité de créativité d'une équipe.
- ▶ Lorsque le brainstorming est mené en interne, la démarche améliore l'« esprit d'équipe » et la mobilisation autour d'un projet commun.
- ▶ Lorsque la dynamique de groupe est positive, chacun peut s'appropriier les bons résultats car il les attribue d'abord à l'ensemble du groupe plus qu'à un individu.

▶ LIMITES

- ▶ La méthode est utile pour créer de nouvelles idées ou développer des solutions à un problème donné, mais pas pour prendre des décisions.
- ▶ Une mauvaise animation peut conduire les participants à hésiter à s'exprimer librement. La méthode perd alors son efficacité et le brainstorming se transforme en débat stérile.
- ▶ La réussite de cette méthode repose avant tout sur la bonne volonté et l'application de chaque participant.
- ▶ Certaines études suggèrent que les personnes réfléchissant seules à un problème donné produiraient de meilleures idées que lors d'un travail de groupe.

▶ QUAND OPTER POUR CETTE MÉTHODE ?

Le brainstorming requiert des **ressources matérielles limitées** et une **préparation soignée mais légère**. Le choix de la personne qui sera amenée à animer la discussion est important.

Le brainstorming pourra apporter une aide appréciable en tout début de projet, **si une démarche requiert une solution nouvelle** et créative. Il peut aussi être utile afin de **débloquer une situation** qu'une réflexion interne « traditionnelle » n'a pas permis de faire avancer.

Le **délai de réalisation** d'un brainstorming est **plutôt court**, de quasiment quelques heures à quelques jours. Tout dépend des personnes que l'on veut faire participer et de la facilité à les réunir (par exemple si on organise un brainstorming interne à l'équipe de projet ou si on recherche les participants parmi les usagers d'un projet, etc). Une fois la session terminée, une courte réunion peut suffire à dégager les idées qui seront retenues pour des développements ultérieurs.

6. Exemples d'application de cette méthode

- ▶ Lors de la réalisation du [site web du Service des Etudes et de la Statistique](#) du Ministère de la Région Wallonne, un groupe de travail regroupant des personnes du SES et de l'extérieur s'est réuni pour réfléchir aux caractéristiques auxquelles devait répondre le site web et préparer la rédaction d'un cahier des charges.

7. En savoir plus sur le brainstorming

- ▶ [Sites web](#)
- ▶ [Ouvrage de référence](#)

▶ SITES WEB

- ▶ Un site web proposant un guide pratique du brainstorming (eng.) :

www.brainstorming.co.uk ;

- ▶ Une description rapide mais intéressante de la méthode, dans un site plus complet, intéressant à visiter :

<http://www.mindtools.com/brainstm.html>.

▶ OUVRAGE DE RÉFÉRENCE

- ▶ COULON, MERCIER, STROBBE et VAN REUST, *Communication et Organisation*, Première STT, Dunod, 1993.

8. Votre avis sur cette méthode

[à remplir par les futurs utilisateurs]