



Texte original.*

De l'idéation au concept : les défis du designer dans un projet de nature prospective

Éric KAVANAGH, Jacynthe ROBERGE et Isabelle SPERANO

École de design, Université Laval
295, boulevard Charest Est, Québec (Québec) G1K 3G8, Canada
eric.kavanagh@design.ulaval.ca

Résumé. L'idéation est un processus essentiel dans tout projet de design de nature prospective, et il s'agit d'une activité – généralement collaborative – exigeante sur le plan cognitif. L'observation de la participation de designers (n=133) s'adonnant à des projets de nature prospective a permis de cibler trois groupes de problèmes récurrents en matière d'idéation. D'abord, nous identifions des problèmes relatifs à la préparation des participants. Nous observons notamment que certaines postures intellectuelles et qu'un manque de culture générale défavorisent certains d'entre eux et nuisent au processus global d'idéation. Ensuite, nous présentons des problèmes liés à la focalisation du processus idéatif, problèmes qui touchent particulièrement la façon dont est développée l'idée et sa portée. Enfin, nous abordons les problèmes d'externalisation de l'idée, qui concernent principalement les compétences langagières et de schématisation requises pour la matérialisation des idées.

Mots-clés : idéation, prospection, design, conception.

From ideation to conception: Challenges faced by designers working on a prospective project

Abstract. Ideation is an essential process to any prospective design project. That collaborative process is cognitively demanding. Observing designers (n=133) working on prospective design projects allowed us to identify three categories of ideation problems recurrently occurring. Firstly, we identify the problems related to participants' preparation. We notice that certain intellectual stance or lack of general knowledge is a handicap to some and impairs their ideation capability. Secondly, we introduce problems related to the focus of the ideation process. Those problems particularly affect the way the idea is developed and its scope. Finally, we discuss the idea externalisation difficulties, where we mainly deal with the language and sketching competencies required for the materialization of ideas.

Keywords: ideation, prospection, design, conception.

*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Paris du 28 au 30 août 2013. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Kavanagh, É., Roberge, J., & Sperano, I. (2013). De l'idéation au concept : les défis du designer dans un projet de nature prospective. In F. Hubault (Eds). *Ergonomie et Société : quelles attentes, quelles réponses ?*, SELF'2013, Congrès International d'Ergonomie. Paris, France. Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

INTRODUCTION

Dans les projets de nature prospective ainsi que dans tous les projets de design, l'idéation menant au concept à développer joue un rôle central. L'idéation en contexte collaboratif est un processus sociocognitif dont les deux objectifs habituels sont la génération d'idées de départ et leur parachèvement vers l'état de concept. Étant étroitement liée aux mécanismes créatifs sous-jacents à la démarche de conception dans son ensemble, l'idéation peut certes être utile à n'importe quelle étape d'un projet de design (Cross, 2011), mais elle revêt habituellement une importance particulière en début de projet. Malgré son importance, son omniprésence et sa récurrence, l'acte idéatif en contexte collaboratif s'avère difficile à décrire notamment parce qu'il est partiellement intériorisé (dimension individuelle) et parce qu'il s'enchaîne et se co-construit dans un processus interactionnel « bruyant » (dimension collaborative). Si, en design, une production abondante et diversifiée d'idées est habituellement l'un des signes de la réussite de l'idéation comme processus global, il demeure que ce processus connaît souvent des ratés tant sont nombreuses et omniprésentes les causes potentielles d'interruption, de dérapage, etc.

Dans ce qui suit, nous discutons précisément de certains problèmes auxquels sont confrontés les designers qui entreprennent un processus d'idéation. C'est en observant des designers en formation affectés à des projets de prospection que nous avons été à même d'identifier des écueils récurrents à l'idéation en pareil contexte. Après une brève présentation de notre contexte d'observation, nous décrirons quelques problèmes d'idéation fréquents et ayant un impact négatif majeur sur la capacité d'un designer à traverser la phase d'idéation d'un projet de prospection.

CONTEXTE D'OBSERVATION

Au cours des 12 dernières années, en tant que responsables de cours, d'ateliers, de stages, de projets de recherche-création et de projets d'intervention, nous avons participé activement à la formation – jusqu'à la diplomation – de 133 designers d'interface au deuxième cycle universitaire (maîtrise en design multimédia, 45 crédits, École de design, Université Laval, Québec). Ce contact privilégié avec des designers aux profils et aux degrés d'expérience variés, nous a permis d'observer ce qui constitue pour nous les principaux défis en matière d'idéation. Bien que la majorité des designers observés n'avaient que peu d'expérience professionnelle, ils avaient presque tous une formation universitaire de premier cycle en design (3 ans) et avaient tous soumis, lors de l'admission au programme, un portfolio contenant le plus souvent des éléments d'un projet de nature prospective (ex. : maquettes à divers degrés de développement, produits d'une phase d'idéation, etc.). Malgré la diversité des profils dans ce groupe d'étudiants, nous avons observé que, dans l'ensemble, les écueils à l'idéation étaient les mêmes pour tous les sous-

groupes d'étudiants (avec expérience/sans expérience professionnelle, formés en design/formés dans un domaine connexe, formés au Québec/formés hors Québec, designers graphiques/autres designers, jeunes (22-24 ans)/plus âgés (25 et plus), etc.).

Les problèmes que nous présentons touchent trois aspects particuliers du processus global d'idéation, soit la préparation des participants, la focalisation pendant le processus et l'externalisation des idées.

PROBLÈMES DE PRÉPARATION

La qualité du processus idéatif repose beaucoup sur le degré de préparation des participants. Les problèmes associés à cette phase constituent les plus grands défis à surmonter étant donné les efforts qu'il faudra parfois investir pour améliorer une situation.

Posture intellectuelle

Pour que le processus idéatif donne des résultats intéressants et pertinents, les participants y prenant part doivent souscrire à au moins trois prémisses de nature philosophique et psychologique. D'abord, ils doivent reconnaître qu'il s'agit d'un processus légitime, itératif, long et exigeant. Sans cette reconnaissance et acceptation de bonne foi, plusieurs participants démissionnent à l'orée du premier « désert idéationnel » venu (ou de la première difficulté de toute autre nature) et finissent directement ou indirectement par boycotter la légitimité du processus. Souvent, les participants croient à tort que l'idéation est un processus léger, court et parfaitement délimité.

Ensuite, il faut impérativement détruire le mythe du *genius designer* (Saffer, 2007) qui voudrait que certains concepteurs particulièrement doués peuvent s'affranchir de la phase globale d'idéation ou – par effet contraire et tout aussi pernicieux – que sans le soi-disant « génie créatif » (Bonnardel, 2006), il est inutile pour un acteur dépourvu d'un pareil talent d'espérer des résultats probants à la sortie de ce processus. Des années d'enseignement et de supervision nous ont convaincus d'une chose : le talent seul n'arrive qu'à peu de résultat, et l'absence de talent particulier peut être en bonne partie compensée par le travail rigoureux bien supervisé.

Enfin, à la fois pour réduire l'anxiété potentielle devant l'immensité des possibles et pour mieux décrire la vraie nature du travail prospectif, il est souhaitable de faire adhérer les participants à l'idée que l'innovation est généralement le résultat de la formule $X+I$, où X est l'univers connu et $+I$, le nouveau regard porté sur le connu, quel que soit son effet. L'idée de fond ici est de mettre l'accent sur l'existant (X) et de l'exploiter ou de le voir différemment ($+I$). En l'absence d'une telle perspective sur la prospection, les participants ont tendance à figer devant la tâche (anxiété) ou encore à sombrer dans le loufoque perpétuel (perte de vue de l'univers connu), confondant souvent prospection et utopie.

Étendue des connaissances

Dans la mesure où l'on accepte l'idée que l'innovation puisse être le fruit de la formule précédente ($X+I$), il faut alors convenir que le domaine de X doit être le plus étendu et varié possible pour augmenter la fertilité du processus idéatif. X représente toutes les formes de connaissances possibles (connaissances déclaratives, actualités, produits des expériences de vie, etc.). Une fois cela précisé, le problème demeure cependant presque entier puisqu'il reste à déterminer les connaissances à enseigner, les domaines à privilégier, les cultures à cibler, les formes de savoirs et les structures de connaissances à explorer, etc. Bien que le manque de connaissances soit un problème tangible en idéation, nous observons surtout les effets négatifs de ce que nous appelons la *prédilection culturelle*, c'est-à-dire une préférence marquée pour un certain ensemble de connaissances doublée d'une fermeture parfois tout aussi marquée à un autre ensemble de connaissances ou à un domaine jugé de moindre valeur intellectuelle ou culturelle. Par exemple, certains designers dénigrent plusieurs aspects de la culture populaire et valorisent globalement ce qu'ils perçoivent comme la culture de l'élite ou du bon goût. D'autres valoriseront une forte culture littéraire et ne se formaliseront jamais de leur ignorance avérée (voire célébrée) en sciences et en technologies (ou inversement). Or, l'innovation peut jaillir de tous les terrains, et les concepteurs doivent être ouverts à tous les ensembles de connaissances quelle qu'en soit la valeur culturelle présumée. On encouragera les concepteurs à suivre les actualités locales, régionales, nationales et mondiales, à s'initier aux sciences, à la littérature, aux technologies, aux sports, etc. Bref, à se constituer une culture générale robuste.

Augmenter les connaissances du concepteur produit un effet précis : en élargissant le territoire d'exploration, on augmente de la même manière les liens entre les réseaux et schémas de connaissances. C'est à la croisée de ces ensembles de connaissances que sont plus susceptibles de surgir les idées à potentiel prospectif, avons-nous pu observer en général.

Maintien de l'attention

Contrairement à ce qui est souvent véhiculé à son propos, l'idéation est un processus très exigeant. Il demande aux participants un grand investissement émotif et attentionnel pour que soit préservés une relative cohésion et un *flow* minimal et soutenu tout au long du processus (Csikszentmihalyi, 2008 ; Van Gorp & Adams, 2012). Les participants insuffisamment préparés en cette matière ont tendance à perdre le fil et à décrocher. Outre la perte évidente en ce qui a trait à la contribution effective au processus (un idéateur en moins), le décrochage d'un participant a souvent pour effet d'engendrer le déraillement temporaire ou prolongé des discussions ou encore le décrochage d'autres participants, ce qui met généralement fin au processus idéatif.

De l'aveu de plusieurs participants interrogés à ce sujet (dans des rencontres de suivi ou d'évaluations

post-projets), on apprend que le décrochage est rarement causé par un manque d'intérêt ou par un facteur lié à l'activité de prospection ou d'idéation en elle-même (bien que ce soit possible). Dans la grande majorité des cas, le décrochage est causé par une légère ou une forte dérive attentionnelle dont les causes sont externes au processus. D'une part, l'attention peut être portée sur un événement de l'environnement immédiat, comme la sonnerie fréquente d'un téléphone, le mouvement des passants dans un corridor, la neige qui tombe fortement à l'extérieur, l'inconfort d'un siège de travail, etc. En général, ces causes de décrochage sont faciles à éliminer ou à réduire. Il suffit le plus souvent de revoir les consignes de participation (ex. : éteindre le téléphone, interdire la consultation des messageries personnelles) et de choisir un lieu mieux adapté au processus idéatif (ex. : bureau réservé à cette seule activité). D'autre part, l'attention peut être sollicitée par des événements de vie hors de la scène immédiate où se déroule l'idéation (ex. : stress lié à un examen à étudier, dispute récente avec un proche, etc.). Si la plupart des événements sans grand degré de gravité peuvent être « assourdis » après quelques efforts de concentration, l'attention se voit malgré tout fortement sollicitée par les pensées dites vagabondes (*mind-wandering*) (Weinschenk, 2011) dès lors que le processus idéatif n'est pas suffisamment cohésif (absence ou manque de *flow*). Sans un minimum de tension positive – de cohésion –, les risques d'engendrer des épisodes tenaces de pensées vagabondes sont très élevés. L'un des moyens pour réduire ce phénomène est de mettre en charge du processus un participant particulièrement aguerré qui aura pour objectif supplémentaire ou dédié de maintenir le *flow* par divers moyens. La présence d'un animateur peut remplir ce rôle. Selon Christoff & al. (2009), la pensée vagabonde affecterait positivement la créativité chez certains. Notre expérience nous montre que cela semble plus vrai dans le travail effectué en solitaire.

PROBLÈMES DE FOCALISATION

Dès lors que le processus d'idéation s'enclenche, les participants se mettent à produire des propositions en quantité et en variété. Bien que plusieurs stratégies doivent être mises en œuvre pour favoriser cette abondance, la qualité du processus nécessite que certaines balises, voire un périmètre soit défini. Cela s'inscrit *a contrario* de ce qui est souvent véhiculé à propos des séances d'idéation, que l'on voudrait complètement libres et affranchies de toutes contraintes. À l'inverse, et nous nous pencherons aussi sur cet aspect, il arrive souvent que le processus stagne en raison d'une posture philosophique verrouillée qui empêche l'examen d'une idée sous d'autres éclairages. La stagnation du processus peut aussi être causée par la persistance d'un participant à vouloir discuter de la solution plutôt que du concept sous-jacent.

Périmètre idéatif

Dans les processus d'idéation liés à la prospection, on observe souvent une tendance de certains participants à entrer dans ce qu'on pourrait appeler un *syndrome de l'utopie*. En effet, plusieurs participants se sentent à ce moment libérés de toutes contraintes existantes et s'autorisent à formuler des propositions et des idées dont le potentiel de réalisation concrète semble presque nul après examen sommaire. Si cela ne pose pas véritablement problème dans les premiers instants du processus – et cela peut même servir de réchauffement cognitif, si on peut dire –, ce syndrome cause parfois la paralysie temporaire ou prolongée de l'idéation. Une idée utopique n'est pas nécessairement toujours perçue comme telle par son énonciateur et par le groupe qui la reçoit, souvent à cause d'un manque de culture technologique mais pas exclusivement. Il faut donc faire preuve de vigilance pour éviter l'enlèvement de l'idéation.

À ce propos, bien qu'il semble évident que l'idéation n'est pas le temps approprié pour conduire un examen de faisabilité, les idéateurs expérimentés savent qu'il est tout de même nécessaire d'instaurer des balises générales – un périmètre idéatif – pour éviter de sombrer dans l'utopie ou dans les propositions supposant la disponibilité d'une technologie inexistante ou inaccessible dans les faits. On pourra certes s'opposer à cette idée de périmètre idéatif en relatant des cas où l'utopie s'est avérée une cible atteignable (ex. : la décision du président Kennedy d'envoyer un homme sur la lune et de le ramener sain et sauf), mais le réel défi dans la plupart des contextes prospectifs n'est pas tant de repousser les frontières, d'aller plus loin, que d'explorer les nouveaux possibles dans un territoire supposément déjà connu et exploité au maximum. L'un des clichés les plus connus et les plus véhiculés en design ne perd rien de sa justesse dans le contexte de l'idéation prospective : le design se nourrit de contraintes et en retire les avantages régulateurs (Lebahar, 2007).

Philosophies de design

Les contraintes à l'idéation sont de plusieurs natures. Si, d'une part, on insiste pour qu'un périmètre idéatif soit convenu, d'autre part, on doit reconnaître que certains carcans idéologiques constituent des frontières à abolir dans le processus idéatif. De manière à atteindre la plus grande flexibilité cognitive possible (Lubart, 2003), il faut être attentif aux biais philosophiques ou conceptuels des participants. Au tout début des années 2000, plusieurs de nos étudiants avaient tendance à entrer dans les projets avec un regard centré sur leur propre désir créatif (*designer-centered* et plus souvent *artist-centered*). Il fallait alors longuement intervenir pour leur faire prendre conscience de cette posture ancrée et pour les convaincre d'adopter, au moins temporairement, d'autres perspectives. Avec la montée du paradigme de l'utilisabilité et de l'ergonomie cognitive dans le champ du design de communication au sens large (notre domaine premier, ce qui inclut le design gra-

phique, d'interface, d'information, de documents, d'interaction et l'architecture d'information dite informationnelle), nous avons, depuis le tournant des années 2010, le problème inverse. Les designers ont désormais du mal à envisager la pertinence des approches autres que celles tournées vers l'utilisateur (*user-centered*) ou la technologie (*technology-driven*).

Pour favoriser la fertilité du processus idéatif, il faut que les participants se libèrent de leur carcan idéologique ou philosophique et cherchent à embrasser d'autres postures. Et cela nous semble encore plus vrai dans le contexte de la prospection. Participer à un processus idéatif en se préoccupant tour à tour d'autrui, de la technologie, de ses propres désirs personnels, de l'entreprise pour laquelle on travaille, de l'information mise en cause dans le projet, etc., ne peut que favoriser l'émergence d'idées nouvelles. Dans certains cas, on a pu observer des séances d'idéation prolifiques lorsque des participants aux philosophies différentes étaient appelés à collaborer. Cette façon de faire fonctionne dès lors qu'un grand respect anime chacun des participants en présence. Autrement, il peut s'agir de la recette parfaite pour engendrer l'échec du processus compte tenu des conflits à apaiser.

Persistance à la solution

Le dernier problème de focalisation dont nous voulons discuter revient de façon presque systématique dans les séances que nous avons observées et auxquelles nous avons nous-mêmes participé. Comme l'a clairement exprimé Nigel Cross (1982), l'expertise particulière du designer réside en grande partie dans sa capacité à trouver des solutions à des problèmes donnés. Ce réflexe fortement intégré chez les designers les amène à rapidement passer en ce qu'on pourrait qualifier de *mode solution*. Bien qu'il s'agisse le plus souvent du produit attendu dans un processus de conception (prospectif ou non), la solution (ou le produit final) n'est ni le concept ni le principe de conception mais une incarnation possible plus ou moins réussie d'un concept. Persister à nourrir une idée de la solution plutôt qu'une idée du concept pendant le processus idéatif est rarement une stratégie rentable dans les projets de moyenne et de grande envergure compte tenu des risques à ne pas stabiliser un concept de base. Métaphoriquement, on pourrait avancer qu'une solution sans concept stabilisé est comme un édifice sans fondation véritable.

Par désir d'aboutir rapidement au dénouement du processus d'idéation ou par conviction que la solution présentée est hautement pertinente, on focalisera les énergies sur un produit dont les bases conceptuelles n'auront pas été définies ni débattues ni ajustées. Hormis les rarissimes cas d'exception, les premières propositions de solutions résistent rarement à tout le processus de conception. L'inévitable caractère itératif du processus de conception cause très souvent des reculs qui amènent les concepteurs à retourner « consulter » le concept pour relancer une nouvelle solution ou encore pour modifier substantiellement

celle qui est en cours d'élaboration. Dans cette perspective, le concept (produit raffiné de l'idéation initiale) sert de guide théorique et parfois pragmatique dans le processus global de conception. Il est donc habituellement inutile de consacrer l'idéation à la recherche de solutions sans concept établi. La présence d'un participant expérimenté et sensibilisé à ce phénomène de persistance à la solution devrait être requise dans les projets d'ampleur.

PROBLÈMES DANS LA PHASE D'EXTERNALISATION

La phase dite d'externalisation permet de donner ses premières formes observables à une idée. Dans le travail individuel tout autant que collaboratif, le designer doit extraire ses idées et les matérialiser pour être en mesure de les soumettre à (auto)évaluation et, ultimement, de les concrétiser vers le concept qui, à son tour, deviendra le produit du processus global de conception. Transmise adéquatement aux différents acteurs du projet collaboratif, l'idée matérialisée constituera le vecteur primordial de la conception.

Énonciation linguistique

Bien que le mot *idée* soit issu d'une forme grecque dérivant du verbe *idein* « voir », l'idéation produit d'abord des éléments invisibles pour les participants. La nécessité d'exprimer linguistiquement le contenu de sa pensée constitue un défi pour tous les designers observés, et peut constituer une véritable épreuve pour les participants en déficit de certaines compétences langagières. La « matérialisation » verbale du produit mental de l'idéation ne va pas toujours de soi, malgré ce qu'affirmait Boileau. Sans entrer dans un débat théorique, nous supposons tout de même l'existence d'une pensée précédant le langage ou en parallèle de celui-ci, dans la mesure où il est fréquent d'observer un idéateur visiblement aux prises avec un problème de mise en forme linguistique d'une idée qu'il semble voir clairement dans son esprit mais sous une autre forme. Alors que l'idée peut prendre une forme complexe (plusieurs dimensions) et intégrer des éléments de toute nature (visuel, sonore, olfactif, tactile, etc.), le transfert vers le canal linguistique – sonore et linéaire – suppose un travail de « réduction » et de « traduction » qui ne peut qu'aboutir à une représentation partielle ou modifiée de l'idée initiale. Moins l'idéateur a de ressources linguistiques à sa portée immédiate, plus il sera difficile de matérialiser efficacement l'idée en énoncés parlants. « Ce n'est vraiment pas ce que je veux/voulais dire » est la déclaration emblématique qui illustre fort bien cette situation. Par ailleurs, un déficit dans les compétences langagières du designer peut compromettre la survie de l'idée. En effet, le manque de clarté, de nuances et de profondeur engendré par cette carence peut nuire à la compréhension de l'idée et à son adhésion par les pairs : à cause de ce manque, le designer bafouille et se perd dans des discours vagues et interminables. L'intérêt des pairs s'émousse, l'idée s'estompe et disparaît. Ce problème

ne doit pas être confondu avec une autre situation : la fragmentation des idées intériorisées. Il s'agit d'une situation, fréquente, où un participant n'arrive tout simplement pas à former ou à capturer une idée minimale dans son esprit. L'incapacité de communiquer l'idée ne dépend plus alors des compétences linguistiques au premier chef.

Matérialisation graphique

La matérialisation graphique consiste à mettre en forme l'idée de départ, intériorisée dans l'esprit, en la concrétisant par l'usage de divers modes et outils de représentation visuelle, comme le dessin et l'esquisse rapide (Greenberg & al., 2011). Les designers observés avaient généralement la maîtrise de plusieurs techniques de représentation graphique, ce qui rendait cette forme de matérialisation très accessible et répandue dans les divers projets. L'un des avantages de recourir à un mode de représentation graphique des idées est la persistance de l'artéfact produit tout au long du processus d'idéation. Utilisée lors d'une séance d'idéation individuelle ou de groupe, l'esquisse est reconnue pour sa capacité à stimuler la créativité en engageant le designer dans une discussion métaphorique avec l'esquisse qui déclenche souvent un processus de transformation de l'idée sous une forme de plus en plus concrète (Schön, 1991). En comparaison, compte tenu de leur nature éphémère, les énoncés oraux se perdent rapidement s'ils ne sont pas transcrits ou repris en boucle constante alors que l'artéfact graphique, même s'il est rejeté rapidement, peut aisément être repris dans la suite du processus, même beaucoup plus tard.

Pour les designers ne possédant pas cette expertise de représentation visuelle, la phase d'externalisation repose essentiellement sur leurs compétences linguistiques. Leur capacité à extraire et à matérialiser les idées s'en trouve réduite dans la plupart des cas. Dans certains projets, on a même pu observer que cette carence en savoir-faire graphique réduisait la contribution globale d'un participant. La maîtrise d'un mode de représentation graphique est doublement utile : d'une part, il permet de recourir à ce média ou à ce canal complexe pour matérialiser son idée de départ et, d'autre part, elle permet d'intervenir visuellement sur la proposition visuelle d'un autre participant ou de la compléter, et ainsi faire progresser le processus d'idéation. Les participants dépourvus de cette compétence ou encore insuffisamment à l'aise sont réticents à participer, notamment par peur du jugement (surtout devant des pairs habiles en dessin et en esquisse rapide).

Présentation et négociation

Extraire les idées intériorisées et les matérialiser sous forme d'énoncés verbaux ou d'esquisses visuelles est le point de départ d'une situation communicationnelle fort complexe. En rappel de la microsociologie de Goffman (1973), nous nommons *présentation* et *négociation* cette partie du processus au cours de laquelle les acteurs entrent dans une phase de négocia-

tion tout en tâchant de préserver leur intégrité sociale (leur *face* au sens de Goffman). En théorie, on suppose que ce temps de l'idéation se passera sans heurts et que les discussions seront le plus souvent objectives et culmineront dans un crescendo idéatif qui aboutira à une idée complète et approuvée de tous. Dans les faits, la réalité est bien différente. En effet, prendre la parole, exprimer une idée, exposer ses vues et, du coup, ses valeurs, défendre une position, s'objecter, contredire, risquer de bousculer l'autre, etc., sont des actes sociodiscursifs qui n'ont rien de banal et dont la réussite ou l'échec constituent des facteurs déterminants pour la poursuite et l'achèvement productif du processus d'idéation. C'est vrai dans un contexte où il y a bonne entente et c'est encore plus vrai lorsque le climat est relativement tendu (degré de hiérarchie entre les participants, animosité ou conflit de personnalité, état émotionnel affecté par un événement externe, stress lié à la logistique, frustrations diverses, etc.). D'un point de vue interactionnel, l'idéation est un processus de négociation au cours duquel se forment des alliances longues ou temporaires et s'échangent des arguments et des opinions aux cibles et aux tons variables. À ce niveau stratégique, même la gestion des tours de parole constitue un enjeu important.

Par peur d'être jugés, mal reçus, mal compris, dénigrés ou par peur de décevoir, plusieurs participants retiennent leurs idées ou ne participent que très peu à la discussion. Ce retrait est souvent mal interprété, et en résulte parfois une interpellation de la part du leader ou d'autres membres qui n'améliore aucunement la situation en raison du ton inapproprié ou du degré d'insistance. À l'inverse, on observe tout aussi souvent le comportement plus « territorial » d'un participant qui présente et défend son idée sans ouverture pour la discussion, confondant toute remarque avec des attaques portées contre sa personne (*ad hominem*) et non contre l'idée ou la proposition.

Pour faciliter la négociation et pour favoriser l'émergence de discussions sinon harmonieuses au moins respectueuses, les responsables d'un projet doivent se pencher sur deux aspects. D'une part, ils doivent veiller à constituer des équipes d'idéation au sein desquelles les membres se sentiront égaux, au moins pour la durée du processus. D'autre part, ils doivent présenter et appliquer un code de règles basé sur le respect de l'autre et de soi et préconisant l'ouverture aux autres et aux idées. Dans le contexte de la formation universitaire, notre intervention consiste le plus souvent à prendre à part les participants et à discuter avec eux de leur comportement. Même dans le cas de designers relativement expérimentés, ces discussions sont souvent le moment d'une première prise de conscience sérieuse à propos d'un trait de caractère donné (ex. : *leader* naturel qui écrase les autres ; « bon soldat » qui ne se manifeste jamais même s'il perçoit les problèmes).

CONCLUSION

L'observation de plusieurs cohortes de designers en formation universitaire de deuxième cycle (maîtrise) a permis d'identifier des problèmes liés au processus global d'idéation dans des projets de nature prospective. Nous avons mis l'accent sur des problèmes liés à une mauvaise préparation ainsi que sur certains écueils en matière de focalisation. Pour terminer, nous avons abordé les problèmes d'externalisation comportant une dimension linguistique, schématique et discursive.

Sans être exhaustive, cette liste de problèmes représente néanmoins des obstacles significatifs à l'efficacité réelle du processus d'idéation. Si certains problèmes peuvent difficilement être évités séance tenante, d'autres, en revanche, peuvent faire l'objet d'une intervention particulière et immédiate de la part des responsables du processus d'idéation. En ce sens, cette liste de problèmes nous a conduits à modifier notre approche pédagogique au fil des ans, et nous croyons qu'elle pourra éclairer d'autres enseignants, praticiens, ergonomes ou non, qui ont la responsabilité de gérer ce genre de processus ou qui sont appelés à y participer directement.

BIBLIOGRAPHIE

- Bonnardel, N. (2006). *Créativité et conception. Approches cognitives et ergonomiques*. Marseille: Solal.
- Christoff, K., Gordon, A. M., Smallwood, J., Smith, R., & Schooler, J. (2009). Experience sampling during fMRI reveals default network and executive system contributions to mind wandering. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(21), 8719-8724.
- Cross, N. (2011). *Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work*. Oxford: Berg Publishers.
- Cross, N. (1982). Designerly ways of knowing [Design as a discipline], *Design Studies*, 3(4), 221-227.
- Csikszentmihalyi, M. (2008). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper Perennial Modern Classics.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*. Paris: Éditions de Minuit.
- Greenberg, S., Carpendale, S., Marquardt, N., & Buxton, B. (2011). *Sketching User Experiences: The Workbook*. Waltham: Morgan Kaufmann.
- Lebahar, J.-C. (2007). *La conception en design industriel et en architecture*. Paris: Lavoisier.
- Lubart, T. (2003). *Psychologie de la créativité*. Paris: Armand Colin.
- Saffer, D. (2007). *Designing for interaction. Creating smart applications and clever devices*. Berkeley (CA): New Riders/AIGA.
- Schön, D. A. (1983 [1991]). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Aldershot (R.-U.): Ashgate.
- Van Gorp, T. et Adams, E. (2012). *Design for emotion*. Waltham (MA): Morgan Kaufmann.
- Weinschenk, S. M. (2011). *100 things every designer needs to know about people*. Berkeley (CA): New Riders.