Pourquoi un brainstorming est-il inefficace ?

15 janvier 2010, 01:00

Pascal Pollet

Une étude révèle que les brainstormings sont moins efficaces que certains ne l'imaginent. Des psychologues expliquent ce phénomène et pourquoi nous continuons à organiser de telles séances.

Réfléchir à plusieurs donne de meilleurs résultats que si chacun se lance dans une cogitation individuelle. Le résultat final est supérieur à la somme des contributions. Telle est l'hypothèse qui sous-tend les brainstormings. Mais est-elle pertinente ?

Si cinq personnes se réunissent pour élaborer des concepts, on peut penser qu'elles vont s'aiguillonner mutuellement et créer un climat propice à une émulation génératrice de valeur ajoutée. Une alternative consiste à inviter ces cinq personnes à réfléchir individuellement, puis à regrouper leurs idées. Une étude systématique montre que cette approche permet d'obtenir de meilleurs résultats. Si plusieurs personnes se lancent individuellement dans un travail de réflexion, le nombre et la créativité des idées générées seront plus importants qu'au sein d'un groupe.

Des psychologues se sont penchés sur ce phénomène et ont identifié diverses causes :

- Les membres d'un groupe n'expriment pas leurs idées, même s'ils ont reçu l'instruction expresse de le faire, parce qu'ils ont peur du jugement défavorable des autres.
- L'écoute de tiers interrompt le cours des pensées et entraîne parfois la perte de bonnes idées.
- Moins enclins à exiger le meilleur d'eux-mêmes que lorsqu'ils ne peuvent compter que sur leurs forces, les membres d'un groupe s'abritent volontiers derrière le rempart que forme celui-ci. Ce phénomène est connu sous le nom de 'paresse sociale' ('social loafing').

Néanmoins, de nombreux participants sont convaincus que les brainstormings sont très productifs et se font des illusions sur l'efficacité du groupe; ils ne remarquent pas le ralentissement du déroulement de leurs pensées. Ils ont également tendance à surestimer leur propre rôle. Après un brainstorming, ils sont persuadés d'avoir émis des idées très intéressantes et convaincus du potentiel de stimulation de ce processus de réflexion en groupe. Ils admettent difficilement que de bonnes idées puissent émaner d'autres individus qu'eux-mêmes. Ce phénomène présente un intérêt : les participants sont généralement satisfaits des résultats.

Si les brainstormings n'ont pas l'efficacité qu'on imagine dans la génération d'idées, ils sont bien adaptés à leur évaluation. En effet, la somme d'informations dans un groupe est supérieure à celle d'un individu. Demander l'avis de chacun permet souvent de prendre des décisions plus pertinentes. Pour la sélection des idées, il est donc préférable de s'en remettre au groupe.

Si vous souhaitez tout de même organiser un brainstorming, nous vous recommandons d'organiser d'abord une séance au cours de laquelle les participants auront le temps d'entreprendre un travail de réflexion individuel avant d'exposer leurs idées lors du brainstorming proprement dit, qui permettra surtout de prendre collectivement les décisions les plus judicieuses.

Sources

- Ego's en andere ongemakken, Prof. R. Vonk, 2009.
- Brainstorming Reloaded: Why Brainstorming is Ineffective and How to Fix It

Cet article a été rédigé avec le soutien de l'IWT.

Auteurs



Pascal Pollet