

**Michel Kieffer**

# **La résolution de problèmes à l'usage des managers**

**L'art du consensus**

© Éditions d'Organisation, 2005

ISBN : 2-7081-3310-1

**Éditions**  

---

**d'Organisation**

## CHAPITRE 2

# **LA RECHERCHE D'UN VÉRITABLE CONSENSUS**

*Dans un même contexte,  
pouvez-vous affirmer que votre choix  
est plus pertinent que le choix  
d'une autre personne?*

### **I. Peut-on viser le consensus dans les prises de décision ?**

1 Des décisions souvent insatisfaisantes

### **2 La recherche d'un véritable consensus**

### **II. La méthode des cycles d'analyse pour aboutir au consensus**

- 3 Constituer un groupe approprié
- 4 Sonder le groupe
- 5 Identifier et analyser les besoins (étape 1)
- 6 Rechercher et imaginer les solutions (étape 2)
- 7 Choisir les solutions les plus pertinentes (étape 3)
- 8 Adapter la formule selon la complexité des sujets

Ce chapitre présente la méthode de recherche du consensus dans ses grandes lignes. La mise en pratique est détaillée dans la deuxième partie du livre.

## Préalable

Nous avons vu que la méthode s'appuie sur les trois étapes suivantes :

- étape 1 : identifier et analyser les **besoins** actuels et futurs de votre produit, de votre service, de votre organisation... ;
- étape 2 : rechercher et imaginer le maximum de **solutions** qui répondent aux besoins identifiés ;
- étape 3 : **choisir** les solutions les plus pertinentes.

Avant de rechercher le consensus (étape 3), assurez-vous que le besoin est bien compris et que vous connaissez le maximum de solutions possibles (étapes 1 et 2). Puis, vérifiez que la décision appartient au groupe. Lorsque la décision n'appartient pas au groupe, identifiez l'entité à qui appartient la décision ou recomposez le groupe.

## Un objectif : construire le consensus

L'objectif est d'arriver à un consensus entre les membres du groupe de travail. Il s'agit d'un consensus résultat d'un choix collectif fort et non pas d'un compromis.

Condition d'intégration dans le groupe : les participants doivent être volontaires.

## Une méthode qui se déroule en groupe

La méthode de recherche du consensus s'applique en groupe. Ce groupe est plutôt pluridisciplinaire et non permanent (l'équipe est dissoute à la fin du projet).

Le nombre de participants varie de trois à quatorze personnes en fonction de l'enjeu et de la complexité du sujet.

Le groupe se réunit lors de sessions conduites par un animateur. La durée de ces sessions varie de trois à cinq heures.

Le nombre de sessions dépend de l'enjeu et de la complexité du sujet (une à deux sessions pour un sujet très simple ; dix à quinze sessions pour un sujet complexe).

L'animateur est le garant du bon déroulement du processus, il doit être totalement neutre face aux solutions élaborées par le groupe.

## Une méthode qui s'appuie sur les cycles successifs d'analyse/sondage/décision

La méthode proposée consiste à construire le consensus en réalisant plusieurs cycles «analyse/sondage/décision».

A chacun de ces cycles, les phases de sondage et de décision se déroulent de la même façon. Seules les étapes d'analyse diffèrent.

Dans certains cas, le consensus est obtenu dès le premier cycle, dans d'autres cas, le consensus nécessite jusqu'à quatre cycles. Couramment, le consensus s'obtient en deux ou trois cycles au bout d'une durée comprise entre 1/2 heures et 2 heures (suivant la complexité du sujet).

### ■ 1 – L'analyse

A propos de n'importe quelle question, les avis divergent principalement parce que chacun a une perception propre du sujet.

Le préalable nécessaire, quand on vise le consensus, est donc que chaque participant ait une vision globale de la question à traiter. C'est ce que l'on cherche lors du premier cycle avec «l'analyse multicritère».

Au cours des cycles suivants, l'analyse est plus fine. Elle se concentre sur les points faibles puis sur les points forts des différentes solutions possibles. Ce que l'on favorise avec le deuxième cycle «analyse points faibles» et avec le troisième cycle «analyse points forts».

### ■ 2 – Le sondage

Chaque analyse conduit à voir le sujet de manière plus fine. Les avis des participants évoluent c'est pourquoi il est nécessaire de les sonder à la suite de «l'analyse» de chaque cycle. Le sondage consiste à recueillir les orientations que les participants préfèrent ou rejettent.

La manière de sonder est très importante (voir le chapitre 4 «sonder le groupe»). Lors du sondage, le risque d'erreur est omniprésent.

Par exemple, le fabricant des boosters devait donner son accord pour le lancement de la navette Challenger. Le directeur général a réuni ses collaborateurs et a voté **en premier** (en faveur du lancement). Sa position hiérarchique a certainement influencé le vote des autres participants qui ont tous approuvé le lancement alors qu'un des participants était contre le lancement.

### ■ 3 – La décision

Chaque cycle se termine par une décision.

La décision est toujours construite et approuvée par l'ensemble du groupe, chaque participant a un droit de veto quant à la décision.

Ce droit de veto est un des fondements de la méthode.

CHRISTIAN MOREL cite : «... pour s'opposer à une décision absurde, il faut pouvoir insister au risque d'irriter et parler d'un sujet dont on ne connaît pas tous les éléments».

L'expression du droit de veto est fondamentale pour cette étape : l'animateur doit susciter l'expression du droit de veto par des questions bien formulées et doit s'adresser, même par un simple regard, à chaque participant.

Lors de la décision catastrophique de lancer la navette Challenger, les ingénieurs ne pouvaient pas fournir aux managers ces preuves. Ils ne pouvaient qu'exprimer une très forte inquiétude, l'erreur a donc persisté.

Le droit de veto doit pouvoir s'exprimer même sans preuves, un simple sentiment ou un souvenir ancien suffit. L'animateur doit être très attentif aux refus non exprimés verbalement (timidité, influence du chef...). La décision n'est considérée consensuelle que lorsqu'on est certain que personne ne s'oppose à la décision.

Les participants sont donc certains que la décision n'est jamais forcée. Cela leur donne confiance dans le processus.

### ... et qui s'achève par le consensus

L'ensemble du processus s'achève par la phase «aboutir au consensus». C'est lors de cette phase que le consensus se dégage.

Des sociologues américains, connus sous le nom «d'école de Berkeley», ont étudié des organisations hautement fiables. Dans ces organisations, le débat critique est encouragé, les porteurs de mauvaises nouvelles sont bien accueillis. D'après cette école, les organisations hautement fiables sont sûres parce qu'elles baignent dans une culture du doute et du débat critique. Ce débat critique est en permanence organisé.

Les différents cycles analyse/sondage/décision et la phase «aboutir au consensus» sont développés plus finement dans le chapitre 7 «choisir les solutions».

## **EXEMPLE DU DÉVELOPPEMENT D'UN GROUPE**

Cet exemple a fait l'objet des trois étapes : BESOINS – SOLUTIONS – CHOIX; seule la dernière étape est abordée ici.

Il est important de rajouter qu'avant le déroulement de la méthode, les participants ne sont pas du tout d'accord quant aux choix à faire.

Cet exemple concerne le développement d'un groupe. La décision finale est représentative de la situation la plus couramment rencontrée : le consensus est obtenu en faveur d'une solution avec une solution de secours. Cette solution de secours interviendrait en cas de problèmes lors du développement de la solution retenue. Par ailleurs, la formulation de la conclusion a débouché sur une originalité : une solution «bluff» a été retenue en vue de dérouter les concurrents.

### **QUEL EST LE CONTEXTE DE L'ENTREPRISE ?**

Il s'agit d'un groupe (trois sociétés) spécialisé dans l'agroalimentaire. L'effectif de ce groupe représente environ soixante personnes.

### **QUELLE EST LA DEMANDE DE L'ENTREPRISE ?**

Ce groupe est confronté au problème suivant : sa taille est trop petite par rapport aux «grands» du secteur et trop grande par rapport aux «petits» du secteur. Dans ce contexte, les actionnaires me sollicitent pour définir la meilleure solution pour développer leur groupe.

### **COMMENT LE GROUPE DE TRAVAIL A-T-IL ÉTÉ CONSTITUÉ ?**

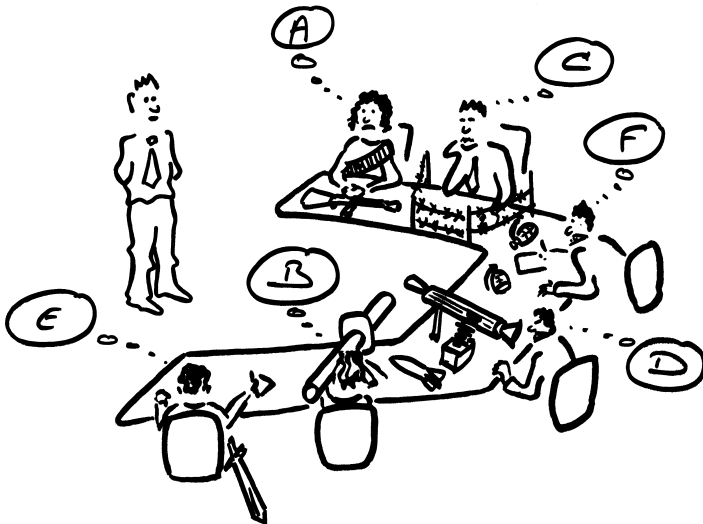
Le groupe comprend les quatre actionnaires.

### **QUELLES SONT LES SOLUTIONS ENVISAGÉES ?**

Solutions identifiées par le groupe lors de la recherche de solutions réalisée en amont (étape 2) :

## PEUT-ON VISER LE CONSENSUS DANS LES PRISES DE DÉCISION ?

- A - fusion acquisition de la branche x;
- B - intégration d'un réseau de partenaires;
- C - échange de savoir-faire;
- D - faire entrer un « indépendant » dans le capital;
- E - vendre la branche x à un gros partenaire;
- F - s'unir avec un capital risquer.



### CYCLE 1/2 : « ANALYSE MULTICRITÈRES/SONDAGE/DÉCISION »

#### ■ 1 – Analyse

A1 = répond bien au critère (A = Appréciation)

A2 = répond partiellement au critère

A3 = ne répond pas au critère

Solutions → Critères de choix ↓	A	B	C	D	E	F
Consolidation bases actuelles	A1	A1	A1	A1	A1	A1
Indépendance à terme	<b>A2</b>	A1	A1	<b>A2</b>	<b>A2</b>	<b>A2</b>
Préservation savoir faire	A1	A1	A1	A1	A1	A1
Limitation risques expansion	A1	A1	A1	A1	A1	A1
Union amiable	A1	A1	A1	<b>A2</b>	A1	<b>A2</b>
Richesse du partenaire	A1	<b>A2</b>	A1	<b>A2</b>	A1	<b>A2</b>
Rapidité d'exécution	A1	<b>A2</b>	A1	A1	<b>A2</b>	<b>A2</b>
Limitation apport en capital	A1	<b>A2</b>	A1	A1	A1	A1
Taille partenaire	A1	<b>A3</b>	<b>A2</b>	<b>A2</b>	A1	<b>A2</b>

## ■ 2 – Sondage

«Quelles sont vos trois solutions préférées? (classez les par ordre de préférence : 1<sup>er</sup> choix, 2<sup>e</sup> choix...). ... et la solution que vous refusez?»

	A	B	C	D	E	F
1 <sup>er</sup> choix	IIII					
2 <sup>e</sup> choix			I	III	I	
3 <sup>e</sup> choix			I		I	I
Refus			R		RR	R

## ■ 3 – Décision (consensus 100%)

Consensus 100% : Personne ne s'oppose à l'élimination de B, C et F.

(Une personne s'oppose à l'élimination de E.)

**CYCLE 2/2, « ANALYSE POINTS FAIBLES/SONDAGE/DÉCISION »**

Solutions restantes

A - fusion acquisition;

D - faire rentrer un indépendant;

E - vendre branche x.

■ **1 – Analyse points faibles**

«Quels sont les points faibles de la solution...?»

Points faibles A
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « déjà vu », solution connue</li> <li>• le partenaire risque de demander une grande part de capital (perte d'indépendance)</li> <li>• le partenaire risque de solliciter y</li> </ul>
Points faibles D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• faible notoriété, « mariage de petits »</li> <li>• n'apporte pas de rentabilité à court terme</li> <li>• nécessite un projet secondaire</li> <li>• compliqué, scénario peu clair</li> </ul>
Points faibles E
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « le diable rentre dans la maison »</li> <li>• le groupe est racheté</li> <li>• le partenaire risque de demander une grande part de capital (perte d'indépendance)</li> <li>• le partenaire risque de solliciter y</li> </ul>

■ **2 – Sondage**

«Quelles sont vos deux solutions préférées? (classez les par ordre de préférence : 1<sup>er</sup> choix, 2<sup>e</sup> choix...). ... et la solution que vous refusez?»

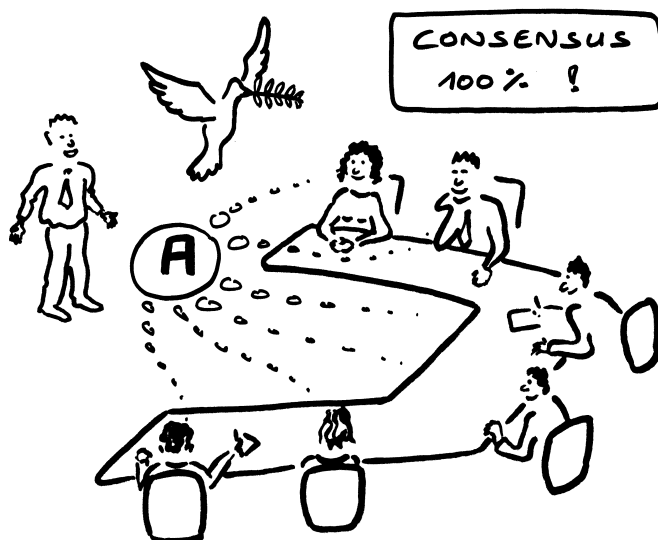
	A	D	E
1 <sup>er</sup> choix	IIII		
2 <sup>e</sup> choix		I	
Refus		RR	RRRR

### ■ 3 – *Décision*

Consensus 100% : personne ne s'oppose à l'élimination de la solution E.  
(Une personne s'oppose à l'élimination de la solution D).

#### **ABOUTIR AU CONSENSUS**

Consensus 100% : A est retenue, D est une solution de secours, E est gardée en tant que solution « bluff ».



#### **La méthode en bref**

Reprenons l'exemple précédent et rajoutons les réflexions et actions de l'animateur.

#### **CYCLE 1/2 : « ANALYSE MULTICRITÈRES/SONDAGE/DÉCISION »**

L'objectif de « l'analyse multicritères » est de donner aux participants une vue globale du sujet.

■ 1 – Analyse

**L'animateur réalise un brainstorming pour identifier les critères qui permettent de choisir les solutions.**

**Il pose la question suivante au groupe :**

«*Quelles sont les critères qui permettent de choisir les solutions?*»

**... et reporte les critères de choix dans un tableau visible de tous.**

**Lorsque tous les critères sont identifiés, l'animateur demande au groupe d'évaluer chaque solution critère par critère. Il pose au groupe la question suivante :**

«*Comment la solution n répond-elle au critère?*»

**Le tableau est rempli en commun, l'animateur reporte les appréciations A1-A2-A3 du groupe dans le tableau visible de tous. En cas de divergence au sein du groupe, l'animateur retient l'avis majoritaire.**

Logique de la double lecture : le texte aligné à gauche est destiné à une lecture rapide, le texte aligné à droite (caractères gras) est un guide pour comprendre et appliquer la méthode.

- A1 = répond bien au critère (A = Appréciation)
- A2** = répond partiellement au critère
- A3** = ne répond pas au critère

Critères de choix ↓	Solutions →	A	B	C	D	E	F
Consolidation bases actuelles		A1	A1	A1	A1	A1	A1
Indépendance à terme		<b>A2</b>	A1	A1	<b>A2</b>	<b>A2</b>	<b>A2</b>
Préservation savoir faire		A1	A1	A1	A1	A1	A1
Limitation risques expansion		A1	A1	A1	A1	A1	A1
Union amiable		A1	A1	A1	<b>A2</b>	A1	<b>A2</b>
Richesse du partenaire		A1	<b>A2</b>	A1	<b>A2</b>	A1	<b>A2</b>
Rapidité d'exécution		A1	<b>A2</b>	A1	A1	<b>A2</b>	<b>A2</b>
Limitation apport en capital		A1	<b>A2</b>	A1	A1	A1	A1
Taille partenaire		A1	<b>A3</b>	<b>A2</b>	<b>A2</b>	A1	<b>A2</b>

**L'animateur rappelle aux participants que ce tableau ne sert pas à décider mais les aide à faire leurs choix lors du sondage.**

■ **2 – Sondage**

**L'animateur rappelle aux participants que ce sont eux qui choisissent et non pas la méthode.**

**L'animateur demande au groupe de regarder le tableau précédent puis pose la question suivante :**

*«Quelles sont vos trois solutions préférées? (classez les par ordre de préférence : 1<sup>er</sup> choix, 2<sup>e</sup> choix...). ... et la solution que vous refusez?»*

**L'animateur laisse quelques minutes de réflexion aux participants pour leur permettre de répondre par écrit.**

**L'animateur ramasse les feuilles et reporte les choix et refus dans un nouveau tableau visible de tous :**

	A	B	C	D	E	F
1 <sup>er</sup> choix	IIII					
2 <sup>e</sup> choix			I	III	I	
3 <sup>e</sup> choix			I		I	I
Refus			R		RR	R

■ **3 – Décision (consensus 100%)**

**L'animateur propose au groupe d'éliminer les solutions les moins marquantes (B, C, E, et F) en posant la question suivante :**

*«Personne ne s'oppose à l'élimination de la solution B?»*

**Puis :**

*«Personne ne s'oppose à l'élimination de la solution C? ... E? ... F?».*

**Condition d'élimination : personne ne doit s'opposer à l'élimination (chaque participant a un droit de veto).**

**Personne ne s'oppose à l'élimination des solutions B, C et F.  
Une personne au moins s'oppose à l'élimination de la solution E. L'animateur écrit :**

Consensus 100% : Personne ne s'oppose à l'élimination de B, C et F.  
(Une personne s'oppose à l'élimination de E.)

## **CYCLE 2 / 2, « ANALYSE POINTS FAIBLES / SONDAGE / DÉCISION »**

L'objectif de « l'analyse points faibles » est de réaliser une analyse critique des risques et des points faibles des différentes solutions possibles.

Solutions restantes :

A - fusion acquisition;

D - faire rentrer un indépendant;

E - vendre branche x.

### ■ 1 – Analyse points faibles

**L'animateur pose la question suivante au groupe :**

*«Quels sont les points faibles de la solution...?»*

**... et reporte les réponses des participants dans un tableau visible de tous :**

<b>Points faibles A</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• « déjà vu », solution connue</li><li>• le partenaire risque de demander une grande part de capital (perte d'indépendance)</li><li>• le partenaire risque de solliciter y</li></ul>
<b>Points faibles D</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• faible notoriété, « mariage de petits »</li><li>• n'apporte pas de rentabilité à court terme</li><li>• nécessite un projet secondaire</li><li>• compliqué, scénario peu clair</li></ul>

Points faibles E
<ul style="list-style-type: none"> <li>• «le diable rentre dans la maison»</li> <li>• le groupe est racheté</li> <li>• le partenaire risque de demander une grande part de capital (perte d'indépendance)</li> <li>• le partenaire risque de solliciter y</li> </ul>

**L'animateur rappelle aux participants que ce tableau ne sert pas à décider mais les aide à faire leurs choix lors du sondage.**

■ **2 – Sondage**

A ce stade, par rapport au cycle précédent, les participants perçoivent les solutions de manière plus précise. Par conséquent, il est nécessaire de les sonder et de les faire décider à nouveau. Ces deux phases prennent chacune quelques minutes au maximum.

**L'animateur rappelle aux participants que ce sont eux qui choisissent et non pas la méthode.**

**L'animateur demande au groupe de regarder le tableau précédent puis pose la question suivante :**

*«Quelles sont vos deux solutions préférées? (classez les par ordre de préférence : 1<sup>er</sup> choix, 2<sup>e</sup> choix...). ... et la solution que vous refusez?»*

**L'animateur laisse quelques minutes de réflexion aux participants pour leur permettre de répondre par écrit.**

**L'animateur ramasse les feuilles et reporte les choix et refus dans un nouveau tableau visible de tous :**

	A	D	E
1 <sup>er</sup> choix	IIII		
2 <sup>e</sup> choix		I	
Refus		RR	RRRR

### ■ 3 – *Décision*

**L'animateur propose d'éliminer les solutions D et E. Une personne s'oppose à l'élimination de la solution D, l'animateur écrit :**

Consensus 100% : personne ne s'oppose à l'élimination de la solution E.

(Une personne s'oppose à l'élimination de la solution D).

## ABOUTIR AU CONSENSUS

**A l'issue du dernier cycle analyse/sondage/décision, il reste plusieurs solutions dont l'une d'entre elles domine les autres.**

**Après un court débat avec le groupe, l'animateur propose la décision ci-dessous, il écrit :**

A est retenue, D est une solution de secours, E est gardée en tant que solution « bluff ».

**L'animateur sonde le groupe en posant la question :**

*« Personne ne s'oppose à cette décision ? ».*

**Personne ne s'oppose à cette décision, l'animateur écrit :**

Consensus 100% : A est retenue, D est une solution de secours, E est gardée en tant que solution « bluff ».

Bilan :  
consensus 100%  
en faveur d'une solution  
avec une solution de secours  
à l'issue du deuxième cycle.

Ce type de conclusion est  
très courant.