

LES TECHNIQUES DE DISCUSSION ET DE RESOLUTION DANS LES GROUPES

Aujourd'hui, de nombreuses situations invitent les managers et/ou dirigeants à utiliser des techniques de discussion et de résolution en groupes :

- pour le recueil et l'extraction des connaissances chez les experts (Management des savoirs)
- pour l'aide à la prise de décision collective,
- pour la résolution de problèmes complexes,
- pour la créativité et l'innovation.

Pour tirer le meilleur profit possible du travail en groupe, le manager doit gérer la dynamique de façon à équilibrer les contributions individuelles et le fonctionnement du groupe. Il doit en particulier **se méfier des problèmes de fonctionnement du groupe lors de réunions collectives** : pression des pairs vers la conformité, peur d'être évalué, émergence de leadership, phénomène de paresse sociale, conflit, etc. Pour cela, il peut **exploiter les résultats des études sur la dynamique des groupes**, en particulier les techniques de discussion et de résolution dans les groupes, élaborées en **psychologie sociale**.

4 LE BRAINSTORMING

C'est une technique mise au point par Osborn (1938) qui invite tous les membres du groupe à émettre le plus d'idées possible, de façon rapide et sans censure, sur un thème donné.

Le déroulement d'une séance de brainstorming (ou remue-méninges) est le suivant :

1. Phase de préparation

- Constitution des groupes de 10 à 12 personnes (groupe hétérogène).
- Présentation du thème à étudier.

2. Phase de divergence

- C'est la séance de remue-méninges proprement dite (durée 30 à 60 mn) qui est une phase de création sans contrainte, la plus ouverte possible.
- Un ou deux animateurs.
- Objectif : produire le plus grand nombre d'idées en se conformant aux 4 règles suivantes :

1. Tout jugement critique est exclu (ni jugement positif ni jugement négatif).
2. La quantité est demandée (et non la qualité).
3. L'imagination libre est bienvenue (toute idée originale est acceptée).
4. Les combinaisons et améliorations d'idées sont recherchées. Les participants sont invités à présenter des suggestions pour améliorer les idées des autres ; à indiquer comment des idées peuvent être combinées.

3. Phase de convergence

- C'est uniquement durant cette phase que sera présenté un jugement critique sur la production.
- Travail de tri, de sélection et de jugement de la production.
- Seulement 10% des idées émises lors de la séance sont en fait utilisables.

4 LE BRAINWRITING

Cette technique (cf. Boy, 1988), proche du brainstorming, consiste à mettre au centre de la table plusieurs feuilles de papier sur lesquelles est décrit le problème à résoudre ou le thème à débattre.

Chaque membre du groupe doit prendre une feuille, y noter ses idées et la remettre au centre de la table. Ce cycle a lieu jusqu'à ce que chaque personne ait lu et rempli toutes les feuilles.

Une fois les idées regroupées en idées principales, leur taux de consensus est calculé par comparaison. Cette technique aboutit en général à un grand nombre d'idées.

4 LA TECHNIQUE DU GROUPE NOMINAL

La taille du groupe et les différences de statut ou d'expertise entre les membres peut parfois rendre difficile la gestion d'une séance de brainstorming (conflit, inhibition des réponses, influence sociale). Dans ce cas, l'animateur pourra avoir recours à la technique du groupe nominal (Huseman, 1977).

Le déroulement de la séance peut être le suivant :

1. Division du groupe en sous-groupes de 6 ou 7 membres. Chacun doit répondre individuellement, par écrit, au problème posé en notant le plus grand nombre d'idées et suggestions.
2. Tour de table où chacun fait connaître ses réponses qui sont alors notées sur de grandes feuilles de papier. Pas de critique permise, mais clarification possible en discussion de groupe.
3. Nouveau tour de table qui permet à chacun de préciser leurs idées s'il y a lieu et de lever toute ambiguïté sur l'idée émise.
4. Vote secret demandant aux membres de classer les solutions de la meilleure à la plus mauvaise.

4 LA TECHNIQUE DELPHI

Cette technique a été conçue par Olaf Helmer (1966) et permet le travail à distance, sans réunion entre les participants. Le travail se fait par correspondance entre plusieurs participants et un coordinateur qui centralise les réponses.

Le déroulement est le suivant :

1. Le coordinateur (animateur ou manager) envoie un premier questionnaire aux membres du groupe en expliquant le problème. Chaque membre émet ses suggestions et solutions de manière anonyme.
2. Le coordinateur synthétise les réponses et idées de chaque membre.
3. Il intègre les idées et solutions de chacun dans une liste qui sera renvoyée à chacun.
4. Chaque membre classe les idées et solutions de la liste intégrée.
5. L'étape 4 est répétée plusieurs fois jusqu'à ce qu'un consensus émerge et qu'on parvienne à une décision claire.

Cette technique présente l'avantage de permettre la prise de décision collective dans des situations qui ne permettent pas aux participants de se rencontrer. En revanche, elle ne permet pas aux participants d'expliquer et de justifier les idées émises. Elle prend également beaucoup de temps.

4 LA PRISE DE DECISION ASSISTEE PAR ORDINATEUR

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) permettent la prise de décision collective à distance grâce à l'utilisation de logiciels d'aide à la prise de décision collective.

Parmi les plus courants, on trouve les logiciels de brainstorming électronique ou de brainwriting, des outils de votes collectifs, d'analyse multicritères, de matrice de consensus (cf. Favier, Coat, Courbon & Trahand, 1998¹). De leur ordinateur, les participants peuvent faire parvenir leurs idées, en interaction simultanée (mode synchrone) ou non (mode asynchrone), à un logiciel d'analyse qui compile et distribue les résultats.

La prise de décision assistée par ordinateur offre plusieurs avantages :

- l'anonymat réduit la pression à la conformité et l'appréhension de l'évaluation par les autres, le nombre d'idées émises est plus important que lors de séance de brainstorming en présentiel ;
- sauvegarde automatique des contributions, ce qui permet la mise en mémoire des réunions et le suivi des projets ;
- prise en charge de grands groupes et sous-groupes qui sont dispersés géographiquement.

¹ Favier, M., Coat, F., Courbon, J.C., & Trahand, J. (1998). Le travail en groupe à l'âge des réseaux. Paris : Ed. Economica. Coll. Gestion.