

**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**

# ***INTRODUCTION***

***Vous intéressez-vous plutôt aux «processus»  
ou plutôt aux «résultats»?***



Lorsque vous êtes responsable d'un nouveau projet, vous intéressez-vous plutôt aux résultats ou plutôt au processus de conduite du projet?

J'ai constaté que nos entreprises et nos administrations génèrent de multiples erreurs et échecs faute de processus pertinents.

Un management basé sur les résultats peut conduire à des effets positifs mais ces résultats sont aléatoires. Un management basé sur des processus pertinents conduit à de bons résultats de manière fiable et systématique.

Mon objectif est de vous transmettre un tel processus. Il s'agit d'un mode de management qui vous garantit les meilleurs résultats de manière constante et répétitive.

Quelle est la raison principale qui explique l'absence de processus pertinent, situation qui génère de multiples erreurs de décision et d'échecs?

Une des raisons déterminantes est certainement l'association idée/individu. Le décideur s'identifie à son idée, il veut associer son nom propre à sa solution.

Nous parlerons alors du plan ou de la solution X (X étant le nom du manager qui a imaginé la solution).

L'association idée/individu a de multiples inconvénients qui se renforcent mutuellement. Quels en sont donc les effets?

- **Effet n° 1** : le décideur veut absolument mettre son idée en avant, à tel point qu'il confond le besoin initial et la solution. Il comprend mal le besoin réel. Ceci s'explique, car il est aisé d'associer son nom à une solution mais difficile d'associer son nom à un besoin. CHRISTIAN MOREL, dans son livre *Les décisions absurdes* (éd. Folio Essais), souligne «... *il est beaucoup plus facile de produire des solutions que de réfléchir à des objectifs... Il n'est pas rare qu'un objectif, à peine esquissé, soit aussitôt suivi d'une solution précise, qui faute d'un objectif clair, divague.*». Bien entendu le décideur a une vue au moins partielle du besoin mais il ne l'a ni formulé ni écrit. Se focaliser sur une solution sans avoir «écrit» le besoin initial favorise les solutions hors sujet et limite forcément la quantité et la variété des solutions imaginées.

**Le besoin peut concerner :**

- un produit;
- un service;
- un recrutement;
- une organisation;
- un problème;
- un processus;
- un événement...

- **Effet n° 2** : le décideur n'a pas imaginé beaucoup de solutions (sous entendu il existe certainement d'autres solutions meilleures). L'effet 2 découle de l'effet 1 mais aussi, pour pouvoir revendiquer la paternité de son idée, le décideur préfère travailler seul. C'est lui qui réfléchit! D'ailleurs l'école dont il est issu le conforte dans ce mode de fonctionnement : n'a-t-il pas entendu maintes fois pendant ses études «vous êtes les meilleurs»? Mais le travail en solo est toujours «pauvre» en quantité de solutions imaginées face à une problématique. SYDNEY FINKELSTEIN, dans son livre *Quand les grands patrons se plantent* (éd. Editions d'Organisation), souligne : «*Les leaders définissent les règles du jeu et mettent en œuvre un programme pour remporter la victoire, mais ils ne peuvent pas, ils ne devraient pas, essayer de remporter le match à eux tout seuls.*». La conséquence est grave, le décideur passe à coté de solutions nettement meilleures en coût et en efficacité, mais il ne le sait pas!
- **Effet n° 3** : le décideur est verrouillé sur sa solution (c'est-à-dire qu'il ne changera plus d'avis). Il perçoit toute critique de sa solution comme une attaque personnelle. Il déploiera beaucoup d'efforts pour vendre sa solution à son entourage. Il percevra tout collaborateur qui s'oppose à sa solution comme quelqu'un soit peu motivé, soit qui ne «comprend pas». Sydney Finkelstein affirme : «*En face de toute idée stratégique... il est impératif de douter et de discuter avant de lancer et de mobiliser.*» Il précise par ailleurs que «*... les qualités de leadership empêchent les dirigeants de l'entreprise de changer d'optique*». Mais ce type de décideur est un «stratège» : dès le départ il aura pris soin de réduire voire d'éliminer les contre-pouvoirs potentiels. Et, si les contre-pouvoirs s'expriment quand même, il les écouterait peut-être mais ne les entendrait pas.

Qu'est-ce qui prédispose à une «association idée/individu»? L'égo certainement. SYDNEY FINKELSTEIN, pour prédire les situations dangereuses, identifie parmi les signaux d'alarme essentiels : «*un certain degré d'agressivité ou une trop grande confiance en soi... la réussite à grande échelle... le succès...*».

Pour résumer, le décideur qui pratique l'association idée/individu :

- comprend mal ou partiellement le besoin réel (effet 1) ;
- passe à coté de solutions nettement meilleures en coût et en qualité (effet 2) ;
- est verrouillé sur sa propre solution, solution qui n'est pas du tout optimum (effet 3).

Ce modèle de prise de décision manque d'efficacité et génère beaucoup de frustrations dans les équipes qui y sont soumises. Il explique de multiples échecs, quasi échecs ou simplement des décisions non optimisées.

Mais ce modèle aux effets négatifs ne concerne pas seulement les décideurs de très hauts niveaux, il nous concerne tous plus ou moins.

L'objectif de ce livre est de rompre avec ce modèle et d'en sortir en adoptant un processus intrinsèquement fiable et performant.

Dans son livre *Le syndrome du Titanic* (éd. Calmann-Lévy), NICOLAS HULOT insiste sur la manière de traiter les grandes problématiques environnementales qui engagent l'avenir de notre planète : «... Il s'agirait donc d'instaurer des structures de réflexion qui échappent à la cadence quotidienne et évitent qu'un seul homme, si éminent soit-il, concentre toutes les décisions entre ses mains, ainsi que ce fut largement le cas dans les dossiers de la vache folle, de l'amiante...».

En d'autres termes, NICOLAS HULOT n'appelle-t-il pas à la mise en place d'un processus intrinsèquement fiable et performant ?

A partir de ce constat, la méthodologie «analyse de la valeur» apporte une première amélioration dans la recherche de ce processus. C'est une méthodologie de gestion de projet (ou tout simplement un mode de management). L'analyse de la valeur corrige très bien les effets 1 et 2. Elle a pour objectif l'identification des besoins et la recherche de solutions, et ce, quelles que soient la nature et la complexité du sujet. Un des principes essentiels de l'analyse de la valeur est le fonctionnement en groupe de travail pluridisciplinaire animé par un expert en analyse de la valeur. Cette méthodologie fait l'objet de normes, notamment des normes européennes et françaises. L'analyse de la valeur est mondialement reconnue. Par exemple, elle est systématiquement utilisée dans les secteurs industriels tels l'automobile ou l'aéronautique. En France, les lycéens qui suivent l'option ISI (initiation aux sciences de l'ingénieur) sont sensibilisés aux principes de l'analyse de la valeur dès la classe de seconde.

Normes  
analyse de la valeur  
européennes et françaises :  
NF EN 1325-1  
FD X 50-101  
NF X 50-150  
NF X 50-151  
NF X 50-152  
X 50-153

Mais, l'analyse de la valeur ne résout pas le problème de la décision (l'effet 3). Les choix de solutions ne sont en général pas faits par le groupe de travail mais par une personne (en général le chef) ou un comité (en général la direction) non directement concernés par ces décisions. De plus, ces décisions sont prises sans méthodologie particulière (mythe du «leader décideur qui a de l'intuition»). CHRISTIAN MOREL parle «d'instance généraliste» pour parler du manager, il cite à ce sujet : «... il peut arriver que l'instance généraliste décide sur un point précis sans être véritablement compétente sur cet élément. C'est là un processus très dangereux.».

L'accident de la navette spatiale Challenger avait pour cause l'explosion d'un booster (il s'agit des deux fusées d'appoint situées de part et d'autre de la navette) suite à la défaillance d'un joint d'étanchéité. Ce risque était connu bien avant l'accident : ces joints perdaient leur souplesse donc leur étanchéité à basse température. Le jour du lancement, la température était voisine de zéro degrés, le joint a laissé «passer» la flamme lors de la combustion de la poudre du booster incriminé. Cette flamme, ou plutôt un dard «type chalumeau» a rapidement perforé les réservoirs de carburant liquide... Les opportunités de reporter le lancement, à cause de ces joints, étaient multiples. Mais, la pression du lancement tant attendu et surtout l'absence d'un processus de décision pertinent ont conduit à cette catastrophe.

Déléguer la décision à une autre instance et ne pas avoir de processus de décision pertinent est dangereusement aléatoire et porteur de conflits futurs.

Sans pour autant prétendre qu'une méthode pourrait supprimer de tels accidents, sujets éminemment complexes qui nécessitent le recours à de multiples méthodes (AMDEC...), ces constatations m'ont conduit à formuler un nouveau besoin :

Comment faire des choix pertinents dans des situations complexes?

L'analyse des processus de décision dans la réalité quotidienne de la vie de l'entreprise m'a fait constater qu'aucun d'entre eux n'était réellement satisfaisant.

Après quelques explorations pour répondre à ce besoin, j'ai développé une méthode :

**La méthode de recherche systématique du consensus par les cycles d'analyse.**

Cette méthode de management par le consensus corrige totalement «l'effet 3» décrit précédemment (en ayant auparavant corrigé les effets 1 et 2 à l'aide de l'analyse de la valeur).

Souvent, les «anti-consensus» considèrent que le consensus conduit à des solutions molles et sans personnalité.

Au contraire! Par exemple dans le cas où les critères de choix soulignent l'importance de développer un produit à caractère fort, le consensus se fait naturellement en faveur d'un tel produit. Le consensus est alors un choix collectif fort et non pas un compromis.

Les principes de la méthode étant posés, je pouvais la tester, la valider, l'améliorer, l'affiner sur de multiples sujets extrêmement variés et de toutes complexités. Cette expérimentation, lors des missions qui m'ont été confiées, m'a pris plusieurs années et a débouché sur la forme actuelle de la méthode qui fait l'objet de ce livre.

Ce guide est très concret et s'appuie sur de nombreux exemples réels commentés. Les idées importantes sont en général illustrées par des dessins ou des tableaux. Il est volontairement direct et synthétique pour aller à l'essentiel.

### **La recherche du consensus par les cycles d'analyse est utile à tous les types de managers...**

Le management par le consensus vous concerne si vous êtes manager de proximité, manager d'équipe, responsable de service, dirigeant d'entreprise, syndicaliste, responsable d'association ou de collectivité...

### ... pour gérer un projet dans sa globalité...

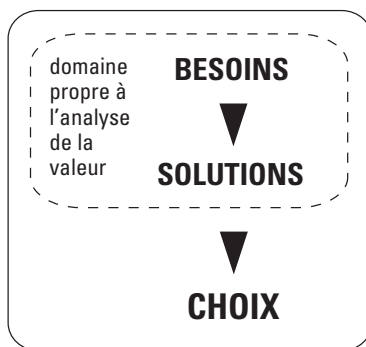
Le management par le consensus vous sera utile si vous êtes dans la situation suivante :

- vous devez imaginer les besoins actuels et futurs des utilisateurs de vos produits ou services;
- vous devez imaginer des solutions nouvelles, meilleures et plus économiques;
- vous devez choisir les solutions les plus pertinentes (il s'agit de décisions stratégiques en général complexes et difficiles à prendre).

### ... grâce à un processus en trois étapes...

Cette méthode s'appuie sur les trois étapes suivantes (ces trois étapes corrigent parfaitement les effets 1-2-3 décrits précédemment) :

- 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.



*L'ensemble fait l'objet de la démarche proposée*

Le processus d'aide à la décision par la recherche du consensus (étape 3), voilà ce qui rend la méthode originale!



## **... pour dépasser le niveau du compromis et aboutir à un véritable choix collectif ...**

Quel que soit votre sujet, le consensus final est garanti. Mieux, ce consensus résulte d'un choix collectif fort et non pas d'un compromis. La méthode exploite les connaissances réelles, les impressions et les sentiments des participants (membres de votre groupe de travail). Les individus sont respectés, la décision n'est jamais forcée : chaque participant a un droit de veto quant aux décisions.

Par conséquent, cette méthode vous décharge du stress de la décision, vous permet de faire les meilleurs choix très en amont d'un projet et supprime la plupart des causes de conflits.

## **... avec des outils simples à mettre en œuvre...**

Le «management par le consensus» exploite des outils et des stratégies simples à mettre en œuvre. On peut donc assimiler cette méthode en très peu de temps.

## **... en gagnant du temps**

La méthode se déroule pour l'essentiel en groupe. Le groupe est mobilisé de quelques heures pour un sujet simple à quelques dizaines d'heures pour un sujet complexe.

Par ailleurs, cette méthode n'est pas une démarche en plus mais se substitue à un processus non formel qui existe déjà.

Mener votre projet ainsi vous garantit la pertinence du résultat final : le service rendu est élevé pour un coût minimum.

Par conséquent :

- la pertinence de vos solutions vous permet d'économiser des allers-retours et des tâtonnements;
- la simplicité des solutions retenues vous permet de gagner du temps tout en réalisant des économies.

### ... pour gérer tous types de projets

Cette méthode s'applique à tous types de projets. En effet, elle a été développée et expérimentée en traitant de très nombreuses situations, très différentes les unes des autres.

#### **DES PROJETS DE TYPE « ORGANISATION » :**

- définir un profil de poste;
- restructurer un service interne à une entreprise ou à une administration;
- restructurer une entreprise;
- améliorer un service public;
- réaliser un référentiel de gestion d'agences (banques...);
- gérer un événement exceptionnel (portes ouvertes, déménagement d'une entreprise...)...

#### **DES PROJETS DE TYPE « PRODUITS » ET « SERVICES » :**

- concevoir un siège de bureau;
- définir une nouvelle ligne de production;
- définir un nouveau service bancaire;
- définir un aménagement urbain;
- concevoir un nouveau concept de salle de bain;

- concevoir une nouvelle gamme de machines à café;
- concevoir un laminoir;
- améliorer un système de rangement;
- résoudre un problème sur une chaîne de production;
- définir un stand (salon professionnel)...

### **DES PROJETS DIVERS :**

- définir la stratégie de développement d'une entreprise (fusion, acquisitions...);
- réaliser un référentiel de gestion de projet;
- définir un système informatique de gestion de la circulation routière;
- définir un système, embarqué sur les véhicules, d'alerte des secours et des autres usagers en cas d'accident;
- définir le nom d'un produit...

### **DES PROJETS QUI NÉCESSITENT UN TRAITEMENT IMMÉDIAT :**

- gérer une grève;
- gérer un accident industriel (gestion de crise, communication, sortie de crise...);
- gérer une catastrophe naturelle...