

**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**

# **SOMMAIRE**

<b>Introduction</b> .....	13
La recherche du consensus par les cycles d'analyse est utile à tous les types de managers.....	18
... pour gérer un projet dans sa globalité.....	19
... grâce à un processus en trois étapes.....	19
... pour dépasser le niveau du compromis et aboutir à un véritable choix collectif .....	20
... avec des outils simples à mettre en œuvre.....	20
... en gagnant du temps.....	20
... pour gérer tous types de projets.....	21

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

### **Chapitre 1**

<b>Des décisions souvent insatisfaisantes</b> .....	25
Le manager «décideur».....	26
Le manager «sondeur» .....	27
Le manager «méthodologie».....	28
Le manager «vote».....	29
Le manager «consensus» .....	30
Les hybrides.....	32
Quels sont les avantages et les inconvénients de ces différents types de management?.....	32

**Chapitre 2**

<b>La recherche d'un véritable consensus</b> .....	35
Préalable.....	36
Un objectif : construire le consensus.....	36
Une méthode qui se déroule en groupe.....	36
Une méthode qui s'appuie sur les cycles successifs d'analyse/sondage/ décision.....	37
... et qui s'achève par le consensus.....	38
<b>EXEMPLE DU DÉVELOPPEMENT D'UN GROUPE</b> .....	39
La méthode en bref.....	43

**DEUXIÈME PARTIE**  
**LA MÉTHODE DES CYCLES D'ANALYSE**  
**POUR ABOUTIR AU CONSENSUS**

**Chapitre 3**

<b>Constituer un groupe approprié</b> .....	51
S'appuyer sur les rôles complémentaires du chef de projet et de l'animateur	52
Constituer le groupe.....	53
Réunir le groupe en «sessions» de courte durée.....	53
Structurer les résultats lors des intersessions.....	54
Rédiger un compte-rendu.....	54

**Chapitre 4**

<b>Sonder le groupe</b> .....	55
Quel est l'objectif du sondage?.....	56
Quelles sont les réactions habituelles des participants?.....	56
Quels sont les risques de débordements et d'interactions nuisibles lors des discussions?.....	59
Comment limiter ces dérives?.....	60

**Chapitre 5**

<b>Identifier et analyser les besoins</b> .....	63
Le besoin et l'analyse fonctionnelle .....	64
Problème de fond : solution ou fonction? .....	64
Qu'est-ce qu'une fonction? .....	65
Qu'est-ce qu'une contrainte? .....	66
Que veut dire valeur...? .....	66
Comment identifier et imaginer les fonctions? .....	69
Quelles méthodes utiliser pour un sujet donné? .....	69
Identifier les fonctions par un brainstorming .....	69
... Par l'analyse de l'environnement .....	72
... Par l'analyse des utilisateurs .....	74
... Par l'analyse de la vie du produit .....	75
... Par des check-lists de fonctions proches .....	77
... Par analyse d'autres produits .....	78
... Par l'analyse des risques .....	79
... Avec une conception à l'écoute du marché .....	79
... Grâce aux outils marketing .....	80
Comment rendre les fonctions exploitables? .....	80
Comment formaliser les fonctions? .....	82
Le cahier des charges fonctionnel .....	82
Présentation du cahier des charges fonctionnel d'une organisation .....	85
Pourquoi et comment définir les coûts objectifs des fonctions? .....	86
Comment définir le CO de l'offre de base et des options? .....	87
Comment définir les coûts objectifs des contenus de l'offre de base? .....	88
Pour conclure... .....	89

**Chapitre 6**

<b>Rechercher et imaginer les solutions?</b> .....	91
Une méthodologie de recherche de solutions .....	92
Les cycles cognitifs, comment procéder? .....	92
Les phases de la réflexion .....	95
Faites apparaître les carrefours stratégiques .....	98
A la fin de cette étape créative .....	99
Quelques exemples de carrefours stratégiques .....	99
Conclusion .....	109

**Chapitre 7**

<b>Choisir les solutions les plus pertinentes</b> .....	111
Obtenir le consensus, mais comment?.....	112
Préparation.....	114
Les cycles analyse/sondage/décision, base de la méthode.....	114
Quels sont ces cycles, comment les enchaîner?.....	115
Aboutir au consensus.....	126
À la fin du processus.....	129
Quelques exemples représentatifs des situations que vous pouvez rencontrer	129
Conclusion.....	161

**Chapitre 8**

<b>Adapter la formule selon la complexité des sujets</b> .....	163
Programme pour des sujets simples.....	164
Programme pour des sujets moyennement complexes.....	164
Programme pour des sujets complexes.....	166
Programme pour gérer une situation de crise.....	167
Périodicité de vos sessions.....	168

<b>Conclusion</b> .....	169
-------------------------	-----

**Annexe**

<b>Quelques techniques d'animation</b> .....	171
Quels supports utiliser?.....	172
Comment réaliser les supports projetés (transparents ou vidéo projection)?	173
Comment exploiter un rétroprojecteur?.....	173
Comment captiver l'auditoire?.....	173
Comment gérer les temps de parole des participants?.....	175
Comment gérer les débats hors sujet?.....	176
Comment introduire les méthodologies retenues?.....	176
Comment vous garantir des défauts de matériel?.....	176
Comment disposer la salle?.....	177

<b>Bibliographie</b> .....	179
----------------------------	-----