

Les processus de prise de décision

(« La dynamique des groupes restreints » - D. Anzieu, J.Y. Martin – « la dynamique des groupes » - R.Mucchielli)

En préalable à la prise des décisions, il y a la définition des buts qui suit plusieurs étapes :

- Explicitation par chacun de sa perception propre des buts du groupe
- Elucidation des dispositions de chacun par rapport au groupe (les personnes qui le constituent, les tâches à accomplir, les objectifs supposés de chacun)
- Choix des buts secondaires (différentes étapes pour atteindre le but ultime) selon certains critères :
 - Pertinence par rapport au but ultime
 - Clarté plutôt qu'imprécision
 - Faits vérifiables plutôt qu'opinions
 - Collectifs plutôt qu'individuels
 - Librement choisis plutôt qu'imposés par quiconque
 - Progression vers le but secondaire (activités de production)
 - Expliciter la question « où en est-on ? » (activités de facilitation)
 - Elaboration de conclusions intermédiaires (activités de facilitation).

Les obstacles à la progression

Ils sont nombreux, citons notamment :

- L'existence de buts imposés de l'extérieur
- Un niveau d'aspiration trop élevé (prédominance de l'imaginaire sur le réel)
- Des décisions prématurées (avant compréhension suffisante des besoins individuels et collectifs)
- L'absence d'un consensus suffisant
- Le passage à l'exécution avant la manifestation explicite de celui-ci.

Les processus de la décision

Pour analyser les processus de décision dans les groupes de discussion, Bales (1950) a utilisé l'analyse des interactions au moyen d'une « grille de communications » avec 12 catégories

qui connotent le comportement de l'émetteur de chaque communication et comporte le relevé du nombre d'unités de communication émises par chaque sujet :

- en direction de chacun des autres
- en direction du groupe en général

Les résultats sont inscrits dans un tableau à double entrée ayant n lignes (n = nombre des membres du groupe), une par émetteur, et $n + 1$ colonnes, une par récepteur et une pour le groupe.

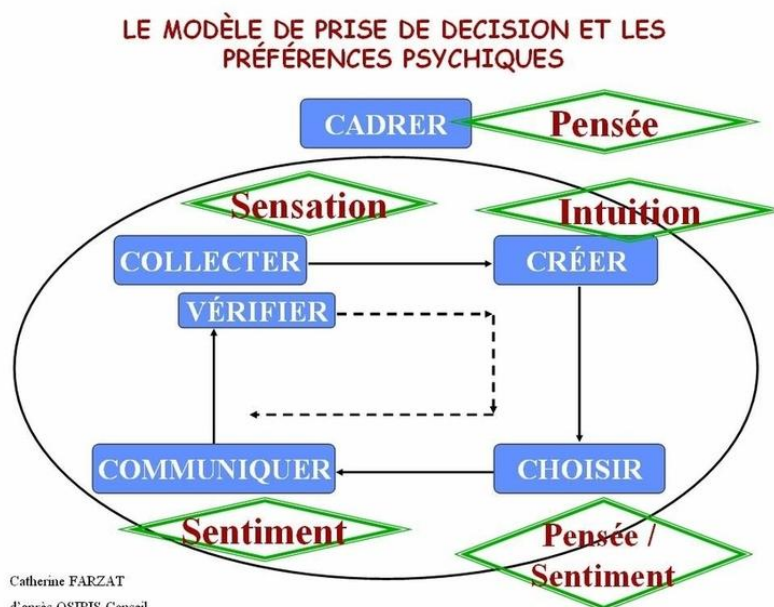
Plus un individu a un statut élevé dans le groupe, plus il émet et plus il reçoit de communications.

Selon Bales le processus de résolution d'un problème en groupe passe d'abord par une succession de 3 phases :

- collecte d'informations
- évaluation
- influence

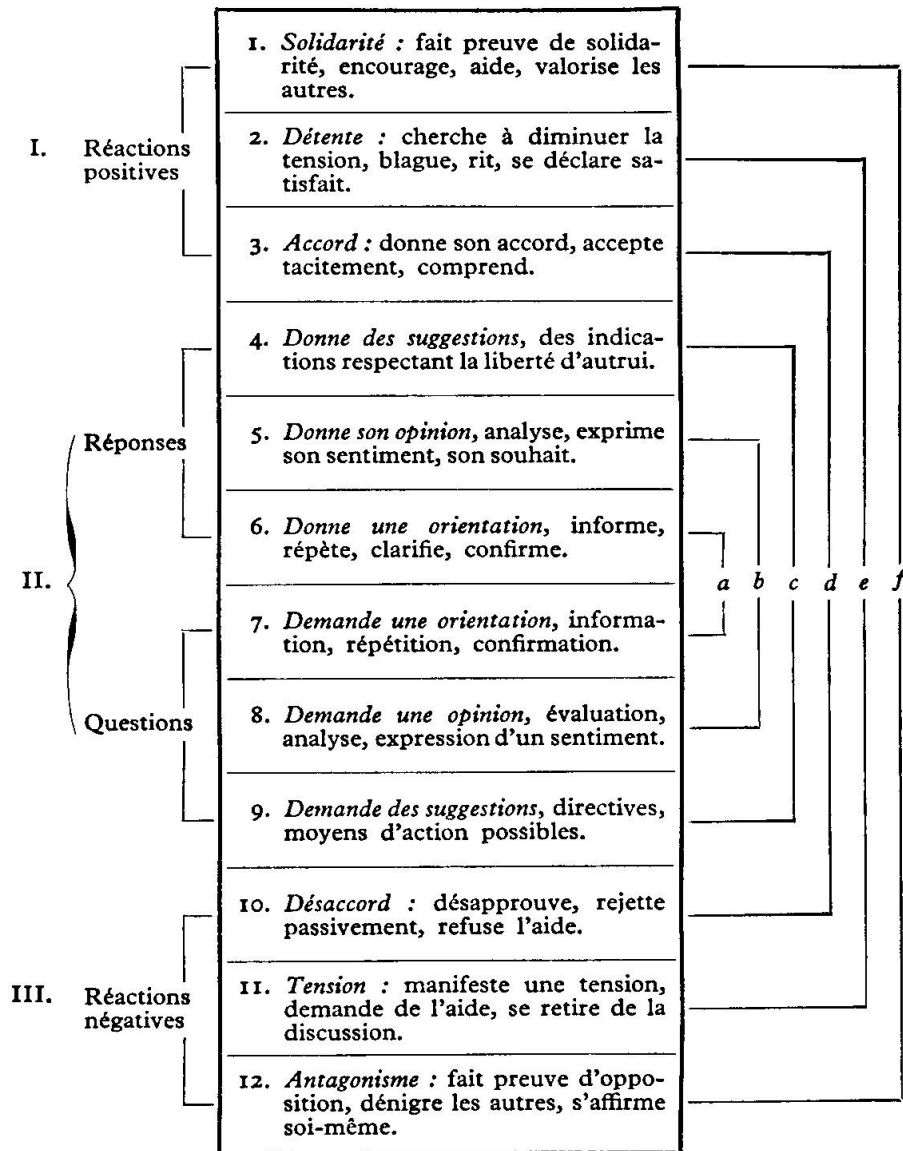
Vient ensuite la décision ou, à défaut, l'échec et l'éclatement du groupe.

Ces phases peuvent se chevaucher et être entrecoupées de périodes de tension avec suspension possible des activités de production (schéma dynamique).



TABEAU 4

*Catégories de Bales
pour l'observation des interactions dans un groupe*



a Problèmes de communication ; *d* Problèmes de décision ;
b — d'évaluation ; *e* — de tension ;
c — d'influence ; *f* — d'intégration.

I. — Zone socio-émotionnelle positive.
 II. — Zone neutre de la tâche.
 III. — Zone socio-émotionnelle négative.

Conflits et recherche de consensus

Les processus de prise de décision sont dominés par l'existence de conflits qui justifient le développement d'une fonction de régulation :

- *les conflits substantiels* ont trait au contenu de la discussion, opposition intellectuelle entre participants
- *les conflits affectifs* de nature émotionnelle, luttes interpersonnelles – pas toujours conscients, peuvent être masqués par des conflits apparemment intellectuels.

La recherche du consensus est nécessaire pour la persistance du groupe qui doit faire preuve d'un effort de création permanente pour trouver les moyens appropriés à la résolution des conflits.

Il y a consensus quand le groupe ne tombe pas dans un accord facile mais vit une entente péniblement engendrée. Le consensus est un consentement composé d'acceptation active de soi et d'autrui, et des relations soi-autrui.

Conditions de validité de la décision

1/ Exploration préliminaire avec un inventaire approfondi :

- des besoins du groupe et des besoins des membres
- des ressources du groupe (énergie disponible et compétences utilisables compte tenu des facteurs de contraintes temporelles et spatiales)
- des différentes possibilités d'action

Le groupe doit inventer ses propres normes de fonctionnement et mettre au point progressivement les éléments de décision qu'il considérera comme nécessaires et suffisants.

La décision ne sera jamais pleinement satisfaisante pour tous. Mais le consensus sera d'autant plus profond que le groupe aura pu prendre conscience des concessions faites par chacun dans le but d'aboutir à un accord et que chacun aura la conviction d'avoir pris en considération le plus grand nombre de solutions possibles.

2/ Consensus :

Le tour de table, par ce qu'il impose à chacun de s'exprimer, peut engendrer du ressentiment et de l'hostilité.

Recourir au scrutin majoritaire cristallise les oppositions et renforce chacun dans sa propre attitude. Les minorités qui doivent se soumettre à la loi de la majorité peuvent nourrir un ressentiment qui retentira tôt ou tard sur l'efficacité du travail du groupe.

Le consensus peut être testé suivant 3 critères :

- *en surface* : la manière dont la décision est prise est souvent plus importante que le contenu de celle-ci lorsqu'on en examine les conséquences pratiques. Blake et Mouton (1961) présentent une échelle des « accords » dans les groupes de diagnostic :
 - . silence : personne ne parle et la situation est au point mort
 - . quelqu'un fait une proposition : celle-ci n'est relevée par personne
 - . quelqu'un entreprend une action : elle est soutenue par un autre qui en assure le succès temporaire
 - . une ou plusieurs personnes changent de sujet sans en faire la proposition effective
 - . une minorité (sous-groupe) appuie une décision
 - . on décide à la majorité des voix
 - . il existe des occasions de désaccord, mais personne n'en parle
 - . une action est entreprise seulement après qu'on ait obtenu un véritable accord de la part de tous les participants (notion et sentiment de consensus).
- *en profondeur* : importance de la manière dont s'expriment les participants (une main non levée ou un signe de dénégation sont moins utilisables par le groupe que l'expression de sentiments négatifs ou l'explication de l'attitude adoptée qui peuvent permettre un nouvel échange de vues).
- *En compréhension* : vérifier chez tous les membres, lors de la décision de groupe, la compréhension des conséquences qu'aura pour eux-mêmes et leur entourage l'engagement qu'ils vont être amenés à prendre (éviter les regrets ou refus à posteriori).

3/ Formalisme :

La décision doit être prise explicitement et clairement reformulée avant que chacun ait l'occasion de se prononcer. Une fois arrêtée, il est souhaitable que la décision soit réexprimée d'une façon formelle pour pouvoir être intégrée dans la mémoire active du groupe.

Portée et limites de la décision de groupe

Pour qu'une décision **De** soit efficace Norman R.F. Maier (1963) insiste sur la qualité **Q** de la décision, objective et impersonnelle et sur l'adhésion **A** qu'elle remporte auprès des personnes concernées : **De = f(Q,A)**.

Si **Q > A**, haute qualité et faible adhésion, la décision est alors du ressort exclusif du responsable et éventuellement de spécialistes qualifiés. Par exemple : lancement de nouveaux produits, décentralisation, fixation de prix de vente...

Si **A > Q**, la décision est du ressort du groupe à défaut de quoi risque d'échec ; la qualité est influencée par de nombreux critères subjectifs. Par exemple : attribution d'un objet convoité, répartition de tâches indésirables, réglementation des heures supplémentaires ou périodes de congé...

Q = A quand les décisions exigent à la fois une haute qualité et une forte adhésion – ce qui nécessite que le chef ait dépassé sa propre anxiété et que la technique de conduite de la discussion soit correcte.

L'influence du degré de maturité du groupe

Les types de décisions collectives sont fonction du niveau de développement ou du degré de maturité du groupe.

A **l'étape 1**, le groupe n'est pas encore constitué bien qu'il y ait des personnes siégeant ensemble, les décisions, si elles sont exigées par la structure formelle, se font nécessairement par une procédure formelle imposée.

La pression de conformité ne joue pas.

Interviennent puissamment par contre, l'identification au Président, ou les opinions dites « personnelles », reflétant les valeurs de groupes de référence extérieurs (ou les opinions des autres membres de la réunion investis de prestige).

A **l'étape 2**, les participants prennent des attitudes de défense ou de combat, jouent d'autres rôles de leur « répertoire habituel », et la décision, si elle est sollicitée à ce moment, ne peut que sortir d'une procédure imposée. La « majorité » ne se retrouve telle que par le hasard d'une question précise, sans correspondre à un sous-groupe réel, et la « minorité » a tendance à exiger la remise en cause de la décision.

Chacun essaie de faire admettre sa position.

L'autorité joue nécessairement un rôle d'arbitre, de temporisateur, de conciliateur.

A **l'étape 3**, se produit le phénomène décrit par les disciples actuels de Freud sous le nom d'*identification au groupe* (surtout lors de la 1^{ère} période). Dans et par la décision unanime, les participants manifestent symboliquement leur être-groupe ou leur désir de ne plus être des individus séparés. La décision, si elle est demandée, est sollicitée par des courants affectifs d'effusion qui compensent pour chacun le sacrifice de son masque social et de son individualité. La pression de conformité joue à plein.

Dans la 2^{ème} période de cette même étape, la décision collective devient difficile à cause de l'affrontement général des opinions affirmées.

Ici jouent de nouveau les procédures formelles, l'influence de la structure officielle et de l'autorité, et l'influence de la structure informelle (alliance avec les personnes sympathiques ou d'idéologie voisine, pour lutter contre les autres).

A **l'étape 4**, la conscience des buts du groupe, des rôles réels de chacun, et de la responsabilité personnelle augmente régulièrement. C'est l'étape démocratique par excellence, et le groupe s'organise.

Les interactions jouent normalement leur fonction de stimulation réflexive et de changement d'opinion. L'opposition a un rôle et la majorité (car la décision est ici nécessairement majoritaire, hormis dans les cas de provocation des réflexes de survie du groupe, qui rétablit le consensus défensif), a une consistance nouvelle.

A **l'étape 5**, le processus de développement des interactions atteint ses effets les plus pleins. Autonome, conscient et organisé, le groupe ne prend nécessairement des décisions qu'à l'unanimité : en effet, la position finale émerge elle-même comme originale et collective après un lent travail d'élaboration en commun par des interactions positives et fécondes. Œuvre coopérative du groupe, la décision l'exprime tout entier, et la co-responsabilité est totale (et totalement consciente).

Les effets de la décision de groupe

La décision de groupe aboutit à la suppression de l'inertie naturelle du groupe ; celui-ci devient capable de mobiliser ses énergies pour entreprendre de nouvelles tâches.

Elle modifie son équilibre quasi stationnaire en facilitant l'érosion des normes anciennes et la cristallisation de nouvelles normes (K. LEWIN).

Elle est considérée comme le moyen le mieux approprié à la prévention du phénomène de « résistance au changement » qui s'oppose aux initiatives fécondes.

Conclusion

La clarification des mobiles et des fins personnels, conjuguée à la tolérance de chacun par rapport au point de vue d'autrui, est la condition même de la décision efficace.

La « vraie » décision de groupe est au terme d'un processus de discussion de la signification des faits problématiques et de discussion des solutions possibles, où chaque phase se caractérise par l'expression authentique des points de vue, l'écoute des autres et la communication. La solution mobilise la créativité et tous seront motivés pour sa réalisation.

La vraie décision de groupe est à l'opposé du conflit, du compromis ou de la solution dite « de synthèse » conciliant tant bien que mal des positions divergentes.

LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION

Dynamique de groupe et dynamique intergroupes

L'efficacité d'un groupe ne dépend pas seulement de la qualité des facteurs de production, mais aussi de la *manière dont ses membres collaborent* à la transformation de ces intrants pour produire les résultats recherchés.

Dès qu'on parle de gens qui « travaillent ensemble », on aborde des questions relatives à la **dynamique de groupe**, c'est à dire les phénomènes psychosociaux qui influent sur les relations personnelles des membres du groupe.

Dans l'optique des systèmes ouverts, cette dynamique correspond aux *processus* qui transforment les instants en produits ou en résultats.

LA DYNAMIQUE INTRAGROUPE

Nous devons à George Homans un modèle classique de la dynamique de groupe qui repose sur deux types de comportements : les comportements prescrits et les comportements spontanés. Dans une équipe de travail, *les comportements prescrits* sont ceux que l'organisation a déterminés officiellement et auxquels elle s'attend ; on pense par exemple, à la ponctualité, au respect de la clientèle et au soutien offert aux collègues. Quant *aux comportements spontanés*, ce sont ceux que les membres d'un groupe manifestent naturellement, en plus de ce que l'organisation leur demande ; ils résultent non pas des attentes extérieures à l'individu, mais de l'initiative personnelle.

- Les comportements spontanés prennent souvent la forme d'actes qui vont au-delà des exigences d'une tâche et contribuent à ce qu'elle soit exécutée le mieux possible. Il est pratiquement impossible pour une organisation de décrire les comportements prescrits avec une précision telle qu'ils couvrent les exigences de toutes les situations qui peuvent se présenter en milieu de travail, et c'est ce qui rend les comportements spontanés si essentiels. Pensons, par exemple, à une employée qui prendrait l'initiative d'envoyer un courriel à un collègue absent d'une séance de travail pour le tenir au courant des décisions qu'on y a prises. Le concept *d'autonomisation*, un élément clé des milieux de travail hautement performants, s'appuie largement sur l'idée de laisser libre cours aux aspects positifs des comportements spontanés.
- Le modèle de Homans sur la dynamique de groupe décrit aussi les relations entre les membres sous trois aspects : **1)** les activités (tout ce que font les membres du groupe, leurs actions lorsqu'ils collaborent à l'exécution des tâches), **2)** les interactions (les relations et les communications interpersonnelles) et **3)** les sentiments (les émotions éprouvées, ainsi que les attitudes, les croyances et les

valeurs exprimées). Ces activités, ces interactions et ces sentiments peuvent prendre des formes tantôt prescrites, tantôt spontanées.

François Goyette a 80 employés. Mais dans les faits, il gère une vingtaine de nationalités différentes. Les travailleurs de Manaras sont d'origine cambodgienne, haïtienne, péruvienne, italienne, camerounaise, indienne, pakistanaise, chinoise... et québécoise.

Le président lui-même, entouré de sa ceinture fléchée, joue les maîtres de cérémonie en cette journée spéciale dédiée aux employés. Sur une grande table, dehors, sont alignés des plats cuisinés par chacun d'eux. Une musique indienne s'élève. A chaque année, le même rituel revient. Une façon pour l'entreprise d'intégrer toutes les cultures, qui ont souvent tendance à se regrouper entre elles.

« Le fait d'avoir une équipe multiculturelle est devenu une force pour l'entreprise », dit le vice-président du marketing, Marc Bertrand. (...)

Gérer des équipes multiculturelles exige beaucoup de doigté et de connaissances des conflits internationaux. Chez Manaras, par exemple, les Indiens et Pakistanais se côtoient sans problèmes. Gérer la diversité, c'est aussi gérer la possible émergence de conflits. (...)

Kathy Noël. « Gérer des équipes multiculturelles demande beaucoup de doigté », Les Affaires, 20 juillet 2000. 🌐

LES RELATIONS INTERGROUPE

On entend par **dynamique intergroupes** les phénomènes relationnels qui se produisent entre deux groupes ou plus. Idéalement, l'organisation fonctionne comme un système *coopératif* dont les divers éléments s'épaulent mutuellement.

En réalité, la rivalité et les problèmes intergroupes sont monnaie courante dans la plupart des organisations, où elles ont des répercussions à la fois positives et négatives. Du côté négatif, un conflit entre l'équipe de production et l'équipe des ventes peut détourner l'attention et l'énergie des membres des deux groupes de leur objectif premier qui est l'accomplissement de tâches importantes. Par contre, une dynamique de rivalité peut se révéler bénéfique : l'esprit de compétition peut stimuler chaque groupe impliqué en l'amenant à fournir davantage d'efforts, à se concentrer sur des tâches clés et à resserrer les rangs, et il peut en découler une plus grande satisfaction ou davantage de créativité dans la résolution de problèmes.

Les organisations japonaises recourent souvent à des stratégies misant sur la compétition pour accroître la motivation de l'ensemble de leur personnel. Ainsi, chez Sony, le sigle BMW signifie « Beat Matsushita Whatsoever ».

Les organisations et leurs gestionnaires déploient des efforts considérables pour éviter les aspects négatifs de la dynamique intergroupes, et pour permettre l'éclosion de ses aspects positifs. Ainsi, des groupes qui se vouent à une compétition néfaste peuvent être orientés vers un *adversaire* ou un *objectif* commun. On peut également les amener à des *négociations* directes, leur fournir de la formation et axer celle-ci sur la collaboration. Le gestionnaire doit éviter à tout prix le recours à un système de récompense « tout ou rien », où un groupe ne gagne que si un autre perd. Ils choisiront plutôt d'attribuer les récompenses selon l'apport de chacun des groupes à l'ensemble de l'organisation ou selon l'aide apportée aux autres groupes. Enfin, notons que l'augmentation des interactions entre les groupes tend à favoriser la coopération.

LE PROCESSUS DECISIONNEL DANS LES GROUPE

L'une des activités les plus importantes dans un groupe est la prise de décision.

Nous traiterons en détail ce processus qui conduit à choisir entre plusieurs lignes de conduite possibles. Cependant, dans la mesure où le bien fondé et l'à propos des décisions qui y mènent peuvent avoir un effet considérable sur l'efficacité d'un groupe, il convient d'aborder le sujet ici.

LA PRISE DE DECISION AU SEIN D'UN GROUPE

Edgar Schein, universitaire et conférencier de renommée internationale qui s'est beaucoup consacré à l'analyse et à l'amélioration des processus décisionnels dans les groupes, a observé que ces derniers parviennent à leurs décisions en utilisant l'un ou l'autre des six modes suivants :

1. *La décision par absence de réaction.*

Les idées se succèdent sans susciter de véritable discussion. Lorsque le groupe finit par en accepter une, toutes les autres ont été abandonnées ou rejetées, non au terme d'une analyse critique, mais par simple manque de réaction.

2. *La décision selon la règle de l'autorité.*

Le président du comité, le cadre supérieur ou le leader du groupe prend la décision au nom de tous les membres, avec ou sans discussion. Ce mode décisionnel a le mérite d'être expéditif ; quant au bien fondé de la décision, il dépendra de la qualité de l'information dont dispose la personne qui décide, et de la mesure sans laquelle le groupe accepte cette façon de faire.

3. *La décision selon la règle de la minorité.*

Une, deux ou trois personnes parviennent à dominer le groupe et à « l'amener » à la décision qu'ils favorisent. Souvent le scénario ressemble à ceci : on lance une suggestion, puis on force l'accord du groupe par des déclarations du genre : « Personne n'a d'objections ?... »

Alors, on passe au point suivant.

4. *La décision selon la règle de la majorité.*

La décision à la majorité est l'une des formes les plus courantes de processus décisionnels, surtout s'il y a des signes avant-coureurs de désaccords. On peut procéder par vote en bonne et due forme, ou en sondant les membres pour connaître l'opinion majoritaire. Les groupes recourent souvent à ce mode de décision, inspiré du système démocratique, sans avoir conscience des problèmes qu'il peut engendrer. Le fait d'avoir recours à un vote peut faire naître des clans de perdants et de gagnants. La minorité des perdants, qui peut se sentir oubliée, négligée ou injustement traitée, risque de ne pas mettre un grand enthousiasme dans l'application de la décision des *gagnants*. Cette frustration peut persister et nuire à l'efficacité du groupe.

5. *La décision par consensus.*

Le **consensus** se définit comme un accord général obtenu à la suite de discussions ; la solution choisie reçoit l'appui de la plupart des membres, les autres acceptant de s'y rallier. Lorsqu'on parvient à un tel accord, même ceux qui s'opposaient à la position choisie savent qu'ils ont été écoutés et qu'ils ont eu l'occasion d'influer sur le cours des événements. Le consensus n'exige pas qu'on atteigne l'unanimité sur une question. En revanche, il exige que tout membre *dissident* ait la certitude raisonnable d'avoir pu s'exprimer et d'avoir été écouté.

6. *La décision à l'unanimité.*

L'unanimité est probablement la conclusion idéale d'un processus décisionnel, puisque tous les membres du groupe sont alors entièrement d'accord avec la décision prise. C'est un mode de décision collective *parfaitement logique* et *logiquement parfait*, mais auquel il n'est pas toujours facile de recourir en milieu professionnel. La difficulté de gérer le fonctionnement du groupe jusqu'à ce qu'il

parvienne au consensus ou à l'unanimité explique que les groupes prennent parfois leurs décisions selon les règles de l'autorité, du vote majoritaire ou même de la minorité.

◆ LES AVANTAGES ET LES INCONVENIENTS DE LA PRISE DE DECISION COLLECTIVE.

Les groupes les plus performants ne s'en tiennent pas à un seul et même mode de prise de décision en tout temps et en toutes circonstances ; ils changent de mode de prise de décision selon le contexte et la nature du problème. En fait, il est important que le leader du groupe ait la capacité de l'aider à choisir le mode de prise de décision le plus approprié : celui qui mènera à une décision bien fondée et opportune, à laquelle les membres adhéreront vraiment. Le choix du mode de prise de décision doit tenir compte des avantages et des inconvénients de la prise de décision collective.

Voici ses principaux **avantages** :

- *La quantité d'information*
Le groupe dispose d'une plus grande somme de connaissances et d'expertise pour résoudre le problème.
- *La diversité des options*
Le groupe explore un plus grand nombre de voies, ce qui évite l'étroitesse de vues.
- *La compréhension et le consentement*
Les membres du groupe comprennent et acceptent mieux la décision finale.
- *L'engagement*
Les membres du groupe se sentent plus engagés face à la décision et sont donc plus motivés à contribuer à sa mise en œuvre.

Cela dit, la prise de décision collective comporte également des **inconvénients**, notamment :

- *La pression des pairs*
Les membres peuvent se sentir obligés d'acquiescer à ce que le groupe semble souhaiter.
- *La prédominance d'une minorité*
Un individu ou un clan peut imposer ses vues au groupe, ou le manipuler pour l'amener à la décision qu'il favorise.
- *Le temps requis*
La participation d'un grand nombre de personnes aux discussions ralentit le processus décisionnel ; les décisions de groupe exigent généralement plus de temps que les décisions individuelles.

◆ LA PENSEE DE GROUPE

Le psychologue social Irving Janis a constaté un problème potentiel majeur à la prise de décision collective : **la pensée de groupe**, c'est à dire la tendance, chez les membres de groupes où la cohésion est très forte, à perdre tout sens critique.

Selon Janis, la cohésion du groupe exige un degré élevé de conformisme, de sorte que ses membres finissent par être peu disposés à critiquer les idées et les suggestions des autres. Le désir de préserver leur cohésion et d'éviter les différends, les pousse à privilégier l'obtention d'accords au détriment de l'analyse critique, ce qui peut donner lieu à des décisions peu judicieuses. Janis estime que la pensée de groupe n'est pas étrangère au désastre qu'a entraîné le manque de préparation des forces armées américaines à Pearl Harbor en 1941. On a également relié ce phénomène à certaines décisions du gouvernement américain durant la guerre du Vietnam ainsi que dans le projet qui s'est soldé par l'explosion de la navette spatiale Challenger.

Les leaders et les membres des groupes doivent être à l'affût des signes précurseurs de la pensée de groupe et, surtout, prendre des mesures préventives pour s'en prémunir. Conscient de cette nécessité, le président Kennedy préférait s'absenter de certaines discussions stratégiques de son cabinet durant l'épisode des missiles cubains ; selon certaines sources, cela aurait facilité les discussions et l'ensemble du processus décisionnel qui ont permis de résoudre cette crise.

LES TECHNIQUES D'AIDE À LA PRISE DE DÉCISION COLLECTIVE

Pour tirer le meilleur profit possible du groupe dans la prise de décision, le dirigeant doit en gérer la dynamique de façon à équilibrer les contributions individuelles et le fonctionnement de l'ensemble.

Il doit, tout particulièrement, se méfier des problèmes de fonctionnement qu'entraînent souvent les séances de discussions libres sur un problème donné lors des délibérations d'un comité ou des réunions d'équipe. Dans de tels contextes, la pression des pairs vers la conformité, la prédominance d'un membre ou d'un clan et même l'atmosphère tendue de ces débats peuvent détourner le groupe de son objectif premier. Dans certains cas, il pourra s'avérer judicieux d'avoir recours à certaines techniques d'aide à la prise de décision collective.

Le remue-méninges :

Au cours d'une séance de **remue-méninges**, on invite tous les membres du groupe à émettre le plus d'idées et de suggestions possible, de façon rapide et sans se censurer. Le remue-méninges repose sur quatre règles essentielles :

- *Aucune critique*
Les membres doivent s'abstenir de commenter ou de critiquer les idées émises tant que le processus n'est pas terminé.
- *Aucune censure*
Comme le remue-méninges privilégie l'imagination et la créativité, chaque membre du groupe doit se sentir libre d'émettre les idées les plus radicales ou les plus étranges.
- *Multiplicité des idées*
On cherche à obtenir le plus grand nombre d'idées possible en tablant sur le fait que l'une d'entre elles se démarquera.
- *Réflexion en escalade*
On encourage chacun à reprendre les idées des autres et à les améliorer en les poussant plus loin ou en les combinant.

Cette technique de mise en commun des facultés créatrices d'un groupe favorise l'enthousiasme, un engagement plus profond et une circulation des idées fort utiles à la résolution des problèmes.

La technique du groupe nominal :

Tout groupe traverse des périodes durant lesquelles les opinions des membres divergent à tel point que les discussions libres débouchent sur des désaccords et des conflits. La taille du groupe peut également rendre difficile la gestion des séances de remue-méninges et de discussion libre.

Dans de tels cas, le gestionnaire aura judicieusement recours à **la technique du groupe nominal**. On divise le groupe en sous-groupes de six ou sept membres et on demande à chacun de répondre individuellement par écrit à une question précise – par exemple : « Que devrait-on faire pour améliorer la productivité de notre groupe ? » -, en notant le plus grand nombre possible d'idées et de suggestions. Puis, on fait un tour de table où chaque membre du groupe fait connaître ses réponses, lesquelles sont consignées au fur et à mesure sur de grandes feuilles de papier. Aucune critique n'est permise, mais l'animateur autorise les questions de clarification. Un nouveau tour de table permet aux participants de préciser leurs idées s'il y a lieu ; encore là, les critiques ne sont pas permises, l'objectif n'étant que de s'assurer que tous comprennent les tenants et les aboutissants de ce qui est suggéré. Enfin, on dresse par vote une liste hiérarchisée des meilleures réponses à la question nominale. Cette technique permet d'évaluer des idées sans les problèmes d'inhibition, de conflits et de distorsion qui peuvent surgir au cours de discussions libres.

La technique Delphi :

Cette troisième approche de la prise de décision collective a été conçue par Olaf Helmer (1966) et illustrée par la Rand Corporation lorsque les membres de ses équipes éprouvaient de la difficulté à se réunir. **La technique Delphi** repose sur une succession de questionnaires distribués à un groupe de décideurs. En résumé, on envoie aux participants un premier questionnaire énonçant le problème ; leurs réponses sont synthétisées par un coordonnateur, qui leur transmet son résumé analytique accompagné d'un questionnaire de suivi. Les membres du groupe y répondent et le processus se répète jusqu'à ce qu'un consensus émerge et qu'on parvienne à une décision claire. La technique Delphi a le mérite de permettre la prise de décision collective dans des situations où les membres ne peuvent pas renoncer ; par contre, certains de ses détracteurs lui reprochent de ne pas permettre aux participants d'expliquer ou de justifier leurs positions.

La prise de décision assistée par ordinateur :

Les TIC (technologies de l'information et des communications) permettent au processus décisionnel de se dérouler à distance et fournissent même des logiciels d'aide à la prise de décision collective. L'utilisation de plus en plus courante *du remue-méninges virtuel* est un exemple de cette tendance aux *cyber-réunions* : de leur ordinateur, les participants peuvent faire parvenir leurs idées, en interaction simultanée ou asynchrone, à un logiciel d'analyse qui compile et distribue les résultats. Évidemment, la technique Delphi et celle du groupe nominal peuvent être plus faciles à gérer par ordinateurs. La prise de décision assistée par ordinateur offre plusieurs avantages, notamment l'anonymat, le grand nombre d'idées

Vie des organisations. CSH. Prise de décision

soumises, l'efficacité de la mise en mémoire pour l'utilisation future et la possibilité de prendre en charge des groupes importants et dispersés.

Extrait de « Comportement humain et organisation » Village Mondial
- JR.Schemerhorn – JG.Hunt – RN.Obborn -

