

# Formation et résolution de problèmes en groupe dans un milieu organisationnel : un schéma d'observation et d'analyse

## A Proposed Model for Observing Group Problem Solving

Maurice Landry

Volume 33, numéro 4, 1978

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028909ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028909ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Résumé de l'article

L'auteur étudie le processus de formation et de résolution de problèmes en groupe dans un milieu organisationnel en mettant en évidence le rôle de la phase « identification » de ce processus.

### Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer cet article

Landry, M. (1978). Formation et résolution de problèmes en groupe dans un milieu organisationnel : un schéma d'observation et d'analyse. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 33(4), 591–610.

<https://doi.org/10.7202/028909ar>

# Formation et résolution de problèmes en groupe dans un milieu organisationnel

## Un schéma d'observation et d'analyse

**Maurice Landry**

*L'auteur étudie le processus de formation et de résolution de problèmes en groupe dans un milieu organisationnel en mettant en évidence le rôle de la phase «identification» de ce processus.*

Le processus de formation et de résolution des problèmes en groupe dans un milieu organisationnel est un phénomène excessivement complexe à cerner parce qu'il implique la prise en compte d'une multitude de variables. Quiconque s'y intéresse et veut l'étudier se voit devant la nécessité de réduire systématiquement cette réalité. Comment se fera cette simplification et dans quelles conditions sera-t-elle valable? La réponse à ces questions dépend pour une large part des objectifs poursuivis par celui qui entreprend une telle démarche [13]. En ce qui a trait au processus de formation et de résolution de problèmes en groupe, les buts poursuivis par les auteurs qui s'y sont intéressés de près ou de loin sont extrêmement variés et leurs écrits sont dispersés dans la littérature de plusieurs disciplines notamment la psychologie, la sociologie, les sciences du comportement, la théorie de la décision et les théories de l'organisation et du management. Il n'y a donc rien d'étonnant à ce que, d'un strict point de vue organisationnel, une part importante de cette littérature soit d'un intérêt limité.

Il existe par exemple une masse imposante de recherches qui s'intéressent à l'étude des petits groupes et qui s'articulent autour de trois thèmes principaux ainsi que de leurs interactions. Ces thèmes sont premièrement, les caractéristiques de la tâche, deuxièmement le groupe lui-même, les normes qui le régissent ainsi que le comportement de ses membres et troisièmement, les mesures variées de performance des groupes. Il va sans dire que cette littérature possède nombre de

---

\* LANDRY, Maurice, professeur, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

construits théoriques dont la richesse et l'utilité ne font pas de doute. Cependant, elle se veut surtout empirique et à ce titre n'est pas exempte de ce réductionnisme scientifique que plusieurs ont dénoncé [12] et qui diminue d'autant la portée des généralisations possibles à partir des résultats de ces recherches. En effet, souvent les expériences se déroulent en laboratoire, ont comme sujets des étudiants qui ne sont pas nécessairement représentatifs de la population en général, et consistent en l'accomplissement de tâches très éloignées de la réalité que l'on retrouve au niveau organisationnel. Dans cette optique « la juxtaposition de la théorie des petits groupes à la théorie de l'organisation ... est au mieux une opération délicate présentement » [25, p. 129].

La théorie de la décision s'est intéressée de près à la prise de décision en milieu organisationnel. Les modèles issus de cette discipline sont cependant plutôt normatifs, se souciant peu de l'impact du groupe sur la décision et mettant davantage l'accent sur l'étude de la décision que sur celle du décideur. Les sciences du comportement d'autre part, ont surtout centré leurs études sur le décideur souvent au détriment de la décision.

C'est sans doute au niveau de la littérature se rapportant aux théories de l'organisation et du management que l'on retrouve le plus de tentatives pour relier d'une façon ou de l'autre contexte organisationnel, processus décisionnel et décideurs [1], [6], [11], [15], [16], [18], [19], [22], [25], [27]. Paradoxalement, la plupart de ces modèles ont fait montre d'un intérêt limité pour la prise de décision en groupe alors que cette dernière constitue une forme de prise de décision de plus en plus pratiquée dans les organisations. Il existe certes des exceptions de taille comme par exemple les travaux de [16], [23] et [28]. Cependant, il est étrange de constater que pratiquement aucun d'entre eux n'a formellement mis en évidence le rôle prépondérant joué par les mécanismes présidant à l'identification des problèmes dans l'explication du processus décisionnel en groupe. Cela surprend d'autant plus qu'au niveau individuel d'une part ces mécanismes ont déjà fait l'objet d'études [2], [5], [11], [20] et [23] qui ont montré leur importance et qu'au niveau collectif d'autre part, les magazines et revues destinés aux gestionnaires sont remplis d'analyses sur le style de gestion des Japonais dont le succès n'est pas sans intriguer. Or il ressort très clairement de ces écrits que ces derniers pratiquent régulièrement la prise de décision en groupe et que de plus ils attachent une importance extrême à la phase « identification » du processus collectif de prise de décision [7], [10].

Nous étudierons ici le processus de formation et de résolution de problèmes en groupe dans un milieu organisationnel en mettant en

évidence le rôle de la phase « identification » de ce processus. Ce faisant, nous sommes conscients de la nature partiellement exploratoire et par conséquent spéculative du schéma que nous présentons. Nous estimons cependant qu'une telle entreprise se justifie quand même à ce stade-ci compte tenu de l'éclairage nouveau qu'elle permet de jeter sur le sujet et dans la mesure où le lecteur est conscient des limites de ce type de démarche. Ajoutons enfin que notre étude ne se veut pas une synthèse de la littérature pertinente mais plutôt l'exposé d'un point de vue à partir de cette littérature. En conséquence, certains auteurs seront cités ou référencés à l'occasion mais en aucune façon nous ne prétendons être exhaustifs sur ce chapitre.

### **L'HOMME COMME INTERPRÈTE DE LA RÉALITÉ**

Le processus de résolution de problèmes, qu'il soit individuel ou collectif, constitue essentiellement un acte d'adaptation. L'étude de ce processus passe donc par la compréhension des mécanismes utilisés par l'homme pour s'adapter. À la suite de Piaget [8], [21], nous concevons l'homme comme étant en constante activité de sélection, transformation, structuration, intériorisation et coordination des stimuli venant de son environnement. Dans cette optique, l'adaptation (équilibration) est la résultante de l'action combinée de deux fonctions: une première qui tend à assimiler les objets nouveaux aux structures internes déjà existantes, et une seconde qui tend à accommoder ces mêmes structures pour tenir compte des particularités propres à ces objets. La structure des représentations intériorisées qui résulte de ces activités d'assimilation et d'accommodation constitue pour chaque homme sa représentation du monde, ses « images » au sens de Boulding [2]. Cette représentation du monde est en quelque sorte la synthèse des interactions passées de chaque homme avec son environnement.

Cette façon de concevoir l'homme a de fortes implications pour notre propos. Cela signifie d'une part que ce dernier interprète le présent et anticipe le futur à partir de sa représentation du monde: en d'autres mots, l'homme ne réagit pas passivement à l'environnement mais interagit plutôt avec lui à partir de sa représentation du monde. Il est difficile d'autre part de penser qu'il puisse jamais y avoir deux représentations du monde qui soient exactement semblables dans la mesure où le bagage génétique et les expériences passées varient d'un sujet à l'autre. Il faut donc admettre en conséquence que les individus diffèrent quand à leur interprétation de la réalité et par conséquent quant à leur vision des problèmes que cette réalité leur présente et cela malgré l'effet uniformisant des schèmes culturels partagés.

Jusqu'à quel point cette différenciation dans la représentation entre sujets est-elle possible? C'est là une question fort complexe qui dépasse largement le cadre du présent exposé. Soulignons cependant les principaux facteurs qui affectent les représentations du monde. En général, ces facteurs sont ceux intervenant dans les processus cognitifs et les fonctions affectives et dynamiques. Ils sont en quelque sorte autant de facettes sous lesquelles la représentation du monde d'un sujet peut être examinée.

### **LE MILIEU ORGANISATIONNEL : SOURCE INÉVITABLE DE PROBLÈMES**

Le mode d'interaction de l'homme avec son environnement que nous venons d'esquisser à grands traits, aide à mieux comprendre pourquoi le milieu organisationnel est une source inévitable de problèmes.

Les organisations existent parce que les hommes leur attribuent une fonction synergique: un moyen important de produire cette synergie consiste à spécialiser les tâches, à assigner des rôles aux individus et à agencer le tout en un ensemble cohérent de postes. Il s'agit là de la partie visible et formelle des organisations. Comme l'ont justement fait remarquer Shull, Delbecq et Cummings [25, pp. 131-136], il ne faut cependant pas oublier que chaque poste recouvre trois composantes distinctes: d'abord une composante technique (celle auquel on pense naturellement); puis une composante socio-technique qui inclut les interactions nécessaires de l'occupant d'un poste avec les dépositaires des autres postes pour fins de coordination; enfin, la composante sociale qui est la résultante nécessaire des deux premières et qui tisse le réseau informel des inter-relations dans l'organisation. C'est ainsi que, par le biais des contacts formels obligés, des regroupements informels prennent vie et trouvent leur explication dans des similitudes de tâches, d'intérêts et de valeurs, ou bien encore dans des attirances au niveau des caractéristiques individuelles et sociales, ou enfin dans des complémentarités au niveau des personnalités. Il devient donc inévitable que ces diverses dimensions affectives, motivationnelles et politiques influencent «les représentations du monde», les images des divers acteurs ou groupes d'acteurs. Ces groupes en effet ne percevront pas nécessairement l'organisation de la même façon ni ne lui attribueront les mêmes finalités. Prise sous cet angle, l'organisation peut légitimement être vue comme la résultante d'un équilibre dynamique entre plusieurs groupes. Les finalités que l'on attribue généralement à l'organisation ne sont alors que le reflet d'un consensus implicite sur ce que

cette dernière se doit d'accomplir pour que chaque groupe satisfasse d'une façon au moins minimale ses besoins propres et continue ainsi d'adhérer à l'organisation; ces finalités portent nécessairement la marque des aspirations et des intérêts du groupe dominant. Ce point de vue suppose non seulement que le pouvoir n'est pas également réparti entre les groupes qui composent l'organisation, mais encore qu'il y a un constant état de ré-équilibrage du rapport des forces entre ces groupes [6, ch. 2]. C'est là une source inévitable de difficultés avec lesquelles l'organisation devra s'accommoder.

Les problèmes dans une organisation ne résultent pas exclusivement des relations sociales informelles qui s'y créent: la composante socio-technique dont il a été fait mention précédemment est aussi source de difficultés. À titre d'exemple, rappelons la théorie des contingences développée par Lawrence et Lorsch [14] selon laquelle plus l'environnement est complexe, plus l'organisation aura tendance à se différencier pour mieux s'adapter. Or cette différenciation se traduit, selon ces auteurs, par des différences cognitives et émotionnelles parmi les membres des divers groupes formels composant l'organisation; ces différences ne sont pas sans affecter elles aussi la «représentation du monde» des divers acteurs et seront source de difficultés pour l'organisation dans sa tâche intégrante de l'activité de ses diverses composantes.

Ainsi donc, à l'occasion de tâches organisationnelles à accomplir nécessitant l'intervention de plusieurs acteurs et impliquant une prise de décision, il est facile de comprendre que certaines difficultés surgiront et qu'elles seront d'autant plus grandes que les tâches seront mal définies, floues et peu structurées. Au risque de trop simplifier, ramenons à deux ces catégories de difficultés qui guettent les acteurs. La première difficulté est d'ordre cognitive [3], [9] et résulte d'une prise de conscience par les divers acteurs qu'à partir des mêmes données, ils n'infèrent pas les mêmes conclusions [5]. L'autre difficulté est plutôt d'ordre affective et motivationnelle et débouche souvent sur des préférences divergentes en ce qui a trait à au moins une dimension du résultat de la décision [5], [28]. Dans les deux cas, le processus de résolution de problèmes en groupe s'en trouve compliqué d'autant. Un problème surgit en effet dans la mesure où un état d'anormalité est perçu: la résolution d'un problème pouvant s'interpréter comme la mise en œuvre de moyens pour un retour à la normalité. Tout sujet perçoit et identifie les problèmes par l'intermédiaire obligé de sa représentation du monde; c'est à partir de celle-ci qu'est défini ce qui est normal et ce qui est anormal. Or comme nous venons de le voir, la représentation du monde

de chaque acteur dans l'organisation est influencée par une multitude de facteurs ; il s'ensuit que la vision que chacun a d'une même situation problématique diffère partiellement de celle des autres acteurs. Quelles conséquences cela aura-t-il sur le processus de résolution de problèmes en groupe ? C'est ce que nous allons tenter d'examiner maintenant<sup>1</sup>.

### LE PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES EN GROUPE

Un groupe, en situation de résolution de problèmes, est caractérisé au départ par un ensemble d'individus possédant chacun une vision personnelle de la situation problématique. La représentation de départ propre à chacun d'eux peut coïncider plus ou moins avec celle des autres individus dans le groupe de résolution.

À chaque vision du problème est logiquement lié un ensemble de solutions dites « admissibles ». Une solution admissible est un ensemble intégré de moyens qui, s'il était mis en œuvre, permettrait éventuellement de faire passer la situation anormale dans la zone de normalité et cela à un coût acceptable. Il est important de noter qu'une solution est dite admissible qu'en fonction d'une définition donnée de la normalité et de l'anormalité et que de plus une partie seulement des solutions admissibles est généralement connue et effectivement envisagée par le groupe ; ne pas poser cette contrainte reviendrait à nier la rationalité limitée des acteurs [18]. La zone de normalité ne doit pas se concevoir comme un point rigide dans un plan mais plutôt comme un ensemble de points formant une zone. Ainsi les diverses solutions admissibles permettent toujours de toucher la zone de normalité quoique pas nécessairement au même point ; par conséquent, certaines solutions peuvent être plus satisfaisantes que d'autres dans la mesure où tous les points de cette zone n'apportent pas le même degré de satisfaction.

À chaque vision du problème correspond réciproquement un certain nombre de solutions inadmissibles. Une solution est inadmissible dans la mesure où il peut raisonnablement être montré que son application a peu de chance de faire passer la situation anormale dans la zone de normalité ou bien encore que les moyens mis en œuvre pour appliquer une solution sont inacceptables moralement et éthiquement parlant. L'admissibilité d'une solution se détermine par rapport à la perception qu'a le groupe d'une cohérence dans la relation moyens

---

<sup>1</sup> Soulignons que la vision de l'organisation qui vient d'être présentée dans cette section est essentiellement compatible avec le courant « actionniste » en théorie de l'organisation ; [6], [26].

→ fin (i.e. : application d'une solution admissible → retour à la normalité) et d'une acceptabilité du point de vue de la morale et de l'éthique.

L'explication qui précède implique que chaque participant à un groupe de résolution est soumis aux impératifs d'une certaine cohérence, d'une certaine rationalité. C'est là un point essentiel à la compréhension des mécanismes de résolution de problèmes. Il en est ainsi parce qu'en Occident, la logique et la rationalité ont acquis un tel prestige et un tel statut de respectabilité que nul ne peut prétendre convaincre tout en foulant aux pieds leurs canons traditionnels. Cela ne signifie aucunement que la relation moyens → fin doit toujours être d'une évidente transparence : trop de situations ont un niveau de complexité défiant un rêve aussi naïf. Cela signifie cependant que d'une part, à partir d'une vision déclarée d'un problème, chaque participant consciemment ou non est en quelque sorte emprisonné dans un ensemble logique de solutions admissibles dont il ne connaît pas nécessairement tout le contenu, et que d'autre part, tout membre d'un groupe de résolution pourra dénoncer une solution proposée par un autre participant s'il peut montrer qu'elle est inconsistante avec la définition donnée par ce même participant de la normalité et de l'anormalité. En somme, pour nuancer davantage, ajoutons que la règle du jeu n'est pas tant la présence de cohérence et de rationalité que l'absence d'illogisme flagrant. Pour appuyer ce point, rappelons ici que Collins et Guetzkow [4, p. 55] à la suite d'une synthèse des recherches empiriques faites sur les performances individuelles et en groupe, ont pu avancer la proposition générale suivante : « Le groupe a plus de chances d'accepter la contribution d'un membre a) si elle est bien supportée par de l'évidence, b) si elle est appuyée sur une logique solide, et c) si elle est consistante avec l'expérience passée ».

À l'intérieur d'un système déclaré d'une normalité et d'une anormalité, une solution est d'autant plus inattaquable que la relation moyen → fin est évidente ; pour l'éliminer, il faudra discréditer la vision de la normalité et de l'anormalité qui lui a donné naissance : c'est ce que tente de faire un membre d'un groupe lorsqu'il qualifie la solution prônée par un autre de « bonne solution au mauvais problème ».

Les participants à un processus de résolution de problèmes sont à ce point conscients de cette règle dictatoriale d'une nécessité du moins en apparence de rationalité et de cohérence que pour véritablement comprendre leur comportement, il faut distinguer entre la vision du problème qui se situe au niveau personnel et la vision « déclarée » du problème qui elle se situe au niveau « public » de la discussion. Cette distinction que fera parfois le participant lui permettra d'éliminer de



l'ensemble des solutions admissibles à partir de sa vision du problème celles qu'il considère indésirables. Un exemple facilitera ici la compréhension de ce point. Une économie trop inflationniste (anormalité) peut être combattue par un gel des salaires (solution admissible). Cependant, comme cette solution est nettement inacceptable pour un chef syndical, ce dernier aura tendance à définir l'anormalité par un type d'inflation ne résultant pas d'une poussée des salaires. Cette façon de déclarer l'anormalité lui permettra, lors de débats sur le sujet de pouvoir en toute logique rejeter les propositions visant à geler les salaires. Pour que sa vision de l'anormalité soit crédible, il lui faudra extraire de la réalité et mettre en évidence les faits qui corroborent sa vision déclarée de l'anormalité. C'est à ce point que l'aide d'experts est parfois fort utile car précisément elle ajoute de la respectabilité à la position soutenue à cause de la réputation d'objectivité et de rationalité de ces derniers. Une situation à peu près semblable se produit lorsqu'un participant, pour appuyer une solution préférée, remontera la chaîne déductive et choisira de déclarer une vision du problème à partir de laquelle cette solution est logiquement inattaquable. Encore ici, l'aide d'experts peut s'avérer fort utile.

L'ensemble des solutions admissibles à partir d'une vision donnée de l'anormalité peut, et souvent a une intersection avec l'ensemble des solutions admissibles à partir de la vision du problème d'un ou de plusieurs autres participants. Cette intersection des solutions admissibles sera d'autant plus grande que les visions du problème seront rapprochées. Cette caractéristique sera largement exploitée lorsque les parties devront faire un compromis. Toute solution située à l'intérieur de cette intersection a l'avantage de permettre aux diverses parties de ne pas avoir à modifier leur vision déclarée de la normalité. Dans ce cas personne ne perd la face, tous sont plus ou moins gagnants, il n'y a pas de perdants.

L'observation de l'usage qui est fait de la rationalité lors de la résolution de problèmes nous force à constater que cette dernière est utilisée à au moins deux niveaux différents et qu'en conséquence cette démarche logique débouche sur des conclusions différentes selon le niveau sur lequel porte son intervention. Il y a lieu en effet de distinguer plusieurs types de rationalités simultanément impliquées dans la résolution d'un problème en groupe: une première dite « subjective » parce que se définissant par rapport à l'individu et/ou le groupe d'appartenance et s'appliquant sur la vision personnelle du problème; une seconde dite « organisationnelle » parce que se définissant par rapport au

bien prétendu de l'organisation et s'appliquant sur la vision déclarée du problème<sup>2</sup>.

La résolution de problèmes en groupe ne porte généralement que sur les visions déclarées des problèmes. Ainsi, il est possible que les causes profondes qui ont donné naissance au problème ne soient pas invoquées; dans ce cas, le problème tel que perçu devra être résolu par l'intermédiaire de la solution au problème déclaré. La résolution de problème en groupe s'effectue donc toujours à deux niveaux; seul le niveau formel faisant l'objet d'une démarche officielle de résolution. Plus grande sera la différence entre les visions déclarées et personnelles, plus lourde, ardue et difficile sera la démarche de résolution. Ceci explique pourquoi les problèmes impliquant des conflits motivationnels sont si difficiles à résoudre car c'est dans ce type de problème que la différence entre visions déclarées et personnelles sera la plus grande.

En résumé, le processus de résolution de problème en groupe peut se caractériser à l'aide des énoncés suivants qu'illustre sommairement le schéma no 1.

Il existe un ensemble de personnes dont chacune possède sa vision particulière du problème;

— Les diverses visions du problème peuvent être plus ou moins floues et peuvent avoir un niveau de coïncidence plus ou moins grand;

— À chaque vision de l'anormalité et de la normalité correspond un ensemble de solutions admissibles;

— Plus les diverses visions du problème coïncident, plus grand est le nombre de solutions admissibles qui coïncident aussi et par conséquent plus il est facile de trouver une solution satisfaisante pour tous;

— Les solutions admissibles ne sont pas nécessairement toutes connues. De plus, certaines d'entre elles bien qu'admissibles sont inacceptables;

— Une vision de l'anormalité emprisonne son auteur dans un ensemble logique de solutions admissibles. Pour éviter les solutions qui sont admissibles mais inacceptables, il faut distinguer entre vision personnelle et vision déclarée d'un problème;

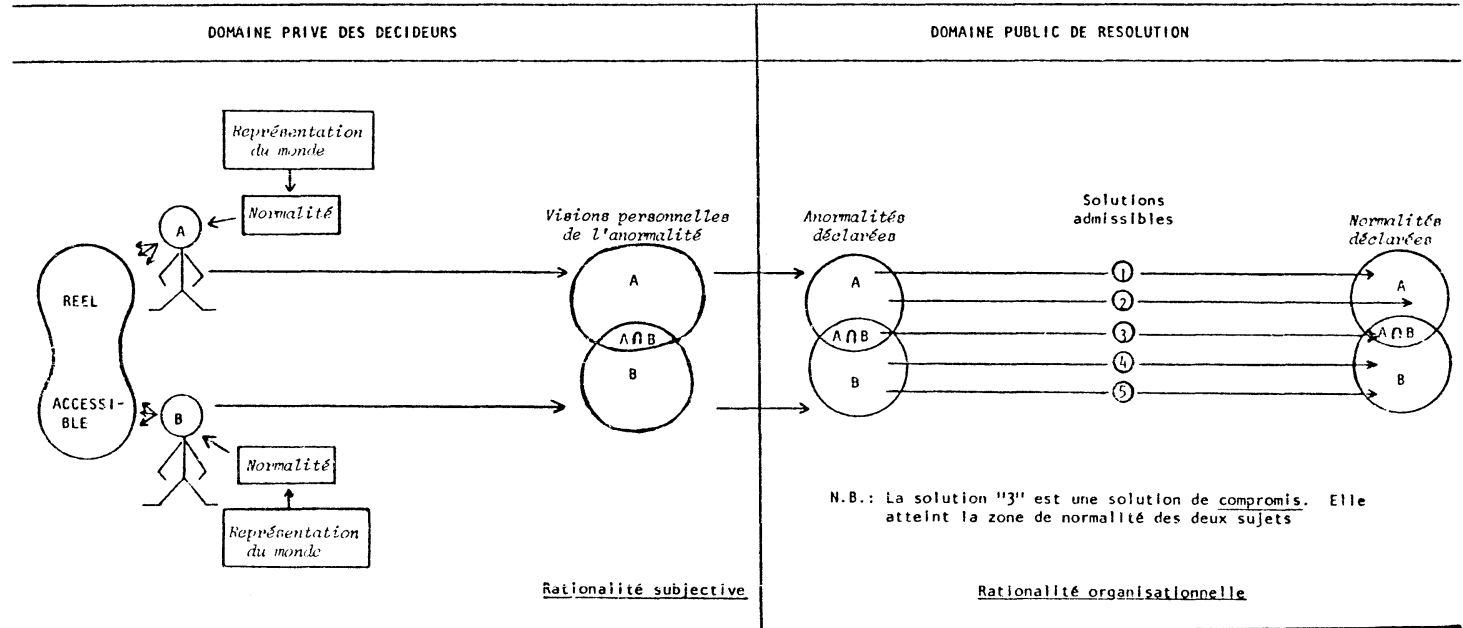
— Il y a toujours au moins deux niveaux de résolutions d'un problème. Pour chacun de ces niveaux les règles de transfert de l'anormalité vers la normalité ne font pas appel au même type de rationalité.

---

<sup>2</sup> Pour une discussion approfondie sur la multi-rationalité et la multifinalité dans la décision, Voir SFEZ [24].

# SCHÉMA 1

## Processus de résolution de problèmes : cas particulier de deux personnes



## **ANALYSE DES DIFFÉRENTES PHASES DU PROCESSUS DE RÉOLUTION**

Le schéma qui vient d'être présenté nous a permis d'entrevoir certains mécanismes pouvant être utilisés pour la résolution des problèmes. Notre intérêt se porte maintenant sur une exploration plus formelle de ces mécanismes mais auparavant, une mise en garde s'impose.

Le processus décisionnel, quel que soit le modèle qui sert de guide pour le décrire, comporte plusieurs phases qui peuvent logiquement être distinguées lors de l'analyse: intelligence, modélisation, choix [27], identification, développement et sélection [19], etc. Il faut cependant se garder de l'illusion de linéarité que semblent imposer ces schémas conceptuels d'analyse [24]. La plupart des auteurs seront d'accord pour admettre que dans la réalité, les diverses phases de leur modèle sont systématiquement et non linéairement reliées; nous souscrivons à ce point de vue. D'autre part, pour avoir explicitement déclaré notre intérêt particulier pour la phase « identification » qui débouche sur ce que nous avons appelé « vision du problème », nous nous contenterons d'une analyse qui, en d'autres circonstances, aurait exigé d'être plus fine, pour ne retenir que deux phases seulement: identification et résolution. Il sera ainsi plus facile de se concentrer sur la première phase ainsi que sur ses inter-relations avec le reste du processus.

Il est évident d'après la problématique déjà exposée que plus les diverses visions du problème sont rapprochées, plus aussi coïncident les divers ensembles de solutions admissibles, ce qui permet ainsi au groupe d'avoir à sa disposition un éventail plus grand de solutions acceptables pour tous. Il semble donc qu'à priori un effort de rapprochement des diverses visions du problème soit justifiable. Ce point de vue est encore renforcé par la constatation qu'une difficulté souvent rencontrée par un groupe de résolutions provient justement du fait que ses membres ne se rendent pas véritablement compte qu'ils ont une vision différente du problème et proposent des solutions inacceptables pour les autres membres. Par conséquent, même lorsque le groupe ne parvient pas à s'entendre sur une vision commune d'un problème, ce qui risque de se produire plus le problème est complexe, le seul fait de mieux comprendre la vision du problème qu'ont les autres est avantageuse puisqu'il permet à chacun de mieux appréhender quelles solutions peuvent être acceptables au groupe.

Les avantages à porter une attention particulière sur la phase identification du problème sont encore plus évidentes lorsque l'on examine d'un peu plus près la façon dont un individu en vient à se représenter un problème. En effet, ce que nous avons identifié comme « vision du

problème» dans notre modèle n'est pas une construction instantanée de l'esprit; c'est plutôt quelque chose qui prend forme, se précise avec le passage du temps, l'accumulation d'informations et souvent même lors de l'examen de solutions possibles. La vision d'un problème est le résultat d'un cheminement constant. Il n'est donc pas irréaliste de se représenter les diverses visions d'un problème que se font les membres d'un groupe de résolutions comme étant inégalement mûries et inégalement cristallisées. Les communications entre les membres du groupe ont précisément pour conséquence de permettre à chacun de pouvoir ajuster, modifier, préciser, clarifier sa vision du problème par rapport à celle des autres<sup>3</sup>. Ainsi, lorsque nous sommes en présence d'un différentiel important au départ dans les diverses visions d'un problème et lorsque de plus ces visions différentes ne sont pas a priori cristallisées par suite de l'existence d'intérêts différents trop marqués, nous avons là les conditions idéales pour que les efforts du groupe orientés sur la première phase soient fructueux.

Au niveau de la deuxième phase, les efforts du groupe portent sur l'analyse des diverses solutions et sur la fixation d'un choix. Comme nous l'avons déjà vu, il est parfois illusoire pour un groupe de travailler sur cette phase avant qu'un effort minimal n'ait été tenté sur la première phase à moins que cela ne serve de prétexte à mieux cerner le problème. Une activité importante au niveau de la deuxième phase consiste à identifier parmi les solutions proposées celles qui sont admissibles et acceptables aux diverses parties. Cette activité est simplifiée lorsque les visions du problème sont assez rapprochées. Cependant, lorsque les diverses visions du problème sont grandement divergentes et passablement cristallisées, cette activité devient beaucoup plus difficile et requiert beaucoup d'imagination car alors il ne semble pas y avoir de solutions qui soient admissibles et acceptables aux diverses parties (l'ensemble formé par l'intersection des solutions admissibles connues à partir des diverses visions du problème apparaît vide). L'effort consiste ici à trouver une solution qui, bien qu'admissible, n'a pas encore été envisagée par le groupe. En somme, aussi longtemps que l'ensemble formé par l'intersection des solutions admissibles et connues est vide, le groupe est dans une impasse; l'exploration doit se poursuivre jusqu'à ce que cet ensemble ne soit plus vide. Dans le cas où il y a coïncidence raisonnable entre les diverses visions du problème, une difficulté peut surgir au niveau de la deuxième phase lorsque la complexité du problème est telle que la transparence de la chaîne cau-

---

<sup>3</sup> Les résultats de la recherche de COSLER et ROSE [5] sont intéressants à étudier à cet égard.

TABLEAU I

CAS CARACTÉRISQUES DE LA SITUATION AU DÉBUT  
DU PROCESSUS DE RÉOLUTION

RÉSULTATS ESCOMPTÉS DES EFFORTS DU GROUPE AU NIVEAU DE  
CHACUNE DES PHASES

	<i>visions du problème</i>	<i>niveau de cristallisation des positions</i>	<i>complexité du problème</i>	<i>phase IDENTIFICATION</i>	<i>phase RÉOLUTION</i>
1	disparates	faible	faible	— rapprochement substantiel des positions sur la nature du problème. — meilleure compréhension de la vision du problème des autres.	— trouver une solution dans l'ensemble formé par l'intersection des diverses visions du problème. — choix.
2	disparates	faible	grande	— rapprochement substantiel des positions sur la nature du problème. — meilleure compréhension de la vision du problème des autres.	— trouver une solution dans l'ensemble formé par l'intersection des diverses visions du problème. — clarification des chaînes causales. — choix.
3	rapprochées	faible ou forte	faible	— vérification de l'existence d'une position rapprochée.	— trouver une solution dans l'ensemble formé par l'intersection des diverses visions du problème. — choix.
4	rapprochées	faible ou forte	grande	— vérification de l'existence d'une position rapprochée.	— trouver une solution dans l'ensemble formé par l'intersection des diverses visions du problème. — clarification des chaînes causales. — choix.
5	disparates	forte	faible	— rapprochement minimal des positions. — meilleure compréhension de la vision du problème des autres.	— mêmes résultats que pour le cas 1. — trouver de nouvelles solutions admissibles non encore envisagées.
6	disparates	forte	grande	— rapprochement minimal des positions. — meilleure compréhension de la vision du problème des autres.	— trouver une solution dans l'ensemble formé par l'intersection des diverses visions du problème. — clarification des chaînes causales. — trouver de nouvelles solutions admissibles et non encore envisagées. — choix.

sale (applications de moyens sur une situation anormale pour un retour à la normalité) en est obscurcie. À ce moment, l'effort du groupe se porte sur diverses tentatives pour renforcer la transparence (donc l'évidence) des diverses chaînes causales se rapportant aux diverses visions du problème. Les solutions pour lesquelles la clarification de la chaîne causale a été le mieux réussie ont le plus de chances d'emporter la décision. Il s'agit ici des décisions de type « collégiale » pour reprendre le vocabulaire de Thompson et Tuden [28].

Dans le tableau no 1, nous avons tenté de synthétiser notre pensée sur ce qui précède en caractérisant les situations problématiques de départ et en analysant les résultats espérés des efforts du groupe au niveau de chaque phase.

#### **FORMATION ET RÉOLUTION DE PROBLÈMES EN GROUPE ET CERTAINES TACTIQUES DE NÉGOCIATION**

La section qui précède a tenté d'identifier et de structurer dans un tout cohérent des considérations découlant logiquement du schéma de base. Nous voudrions en terminant faire ressortir d'autres considérations que le schéma suggère et que faute d'espace nous ne ferons que souligner sans les explorer davantage. Ces considérations ont principalement trait à l'énoncé de diverses tactiques que l'expérience nous enseigne qu'elles sont régulièrement utilisées en situation de résolution de problèmes et que notre modèle nous permet de mieux situer et comprendre. Voici donc quelques-unes des tactiques qui peuvent être utilisées et qui sont présentées ici du point de vue d'un négociateur en particulier.

1 — Obliger le plus de membres possibles du groupe de résolution à préciser très tôt leurs visions du problème afin de les emprisonner dans un ensemble le plus précis possible de solutions admissibles. Ceux qui se font prendre ce à ce jeu perdent nécessairement de la flexibilité et de la latitude par rapport aux autres dans la mesure où ils se sont compromis avant de connaître suffisamment le point de vue des autres.

2 — Éviter de déclarer trop tôt sa vision du problème afin de conserver plus de latitude ultérieurement. Il s'agit en somme de se compromettre le plus tard possible afin de prendre avantage de la plus grande quantité possible d'informations.

3 — Identifier les participants au groupe de résolution dont la vision du problème est la plus floue, la moins cristallisée et faire porter

ses efforts pour rapprocher leurs visions du problème de la sienne et se gagner ainsi leur support.

— À partir d'une solution qu'il préfère, déclarer une vision du problème qui lui soit la plus logiquement liée. Il s'agit ici de renverser à son avantage la séquence de la chaîne causale.

5 — Tenter de démontrer que la solution qu'il favorise est compatible avec la vision du problème des autres membres. Bref, qu'il s'agit d'une solution admissible par rapport à la normalité déclarée par les autres.

6 — Imaginer une solution non encore envisagée par le groupe qui soit à la fois intéressante pour lui et admissible selon la vision déclarée du problème des autres.

7 — Tenter un rapprochement entre la vision du problème des autres et la sienne en essayant de montrer que les autres membres du groupe : a) avaient pris en compte des éléments non significatifs, b) avaient ignoré ou minimisé l'importance d'éléments essentiels.

8 — Affaiblir la crédibilité de la vision déclarée du problème des autres.

9 — Tenter de montrer que, pour une solution admissible suggérée par quelqu'un d'autre mais non intéressante pour lui, la relation moyens → fin est faible ou fautive.

10 — Prendre prétexte d'un effet de clarification de sa vision déclarée du problème pour la modifier de telle sorte qu'elle devienne compatible avec certaines solutions proposées par d'autres et auxquelles il est prêt à se rallier.

11 — Fractionner le problème en « sous-problèmes » quasi indépendants avec l'espoir que chacun de ces « sous-problèmes » soit plus facilement résoluble.

Il faut remarquer ici que toutes ces tactiques ne sont pas utilisables en même temps ni pour les mêmes fins. Certaines par exemple comme les tactiques 3, 6 et 11 semblent plus appropriées lorsque les difficultés du groupe sont surtout d'ordre cognitif. D'autres, par contre comme les tactiques 1, 2, 7 et 8 conviennent davantage dans des situations où les difficultés sont d'ordre affectif et politique. Certaines tactiques sont même parfois incompatibles entre elles. Ainsi, forcer les autres parties à expliciter tôt leurs visions du problème peut avoir un effet de cristallisation dans une direction opposée à celle que l'on souhaitait chez les autres. D'autre part, l'efficacité de



ces tactiques peut varier selon les individus. En somme, l'art de résoudre un problème en groupe demande plus qu'une simple connaissance d'un nombre si élevé soit-il de tactiques. Les tactiques risquent de ne pas suffire à moins d'être appuyées par une stratégie, d'être organisées en système<sup>4</sup>.

## CONCLUSION

Il faut noter que le modèle qui vient d'être présenté n'a pas explicitement pris en compte la dimension « pouvoir » qui est cependant toujours présente dans de telles circonstances. Cela aurait eu pour conséquence d'élargir d'une façon démesurée le cadre du modèle. Pour pallier à cette difficulté, le lecteur devra se souvenir que les situations qui sont pertinentes pour les fins de l'utilisation du présent modèle se caractérisent par une répartition telle du pouvoir qu'aucun participant au groupe de résolution ne peut imposer sa solution par la force: il se doit de négocier.

Il serait intéressant à partir de notre modèle d'explorer plus à fond certaines avenues que nous avons à peine effleurées ici. Par exemple, dans quelle mesure et dans quelles circonstances la dimension politique peut-elle dominer la dimension technique (O. R., théorie de la Décision) lors du processus de résolution? Quel est le rôle de l'information pour les différentes phases du processus? Dans quelle mesure le style de leadership varie-t-il selon les diverses situations décrites dans la grille d'analyse [17]? Ce sont là autant de questions sur lesquelles le présent modèle permettrait certes de jeter un peu de lumière.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] ACKOFF, R. L., « Beyond Problem Solving », *General Systems*, Vol. XIX, 1974.
- [2] BOULDING, K. E., *The Image*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1956.
- [3] BREHMER, B., « Social Judgment Theory and the Analysis of Interpersonal Conflict », *Psychological Bulletin*, Vol. 83, No. 6, 1976.
- [4] COLLINS, Barry & Harold GUETZKOW, *A Social Psychology of Group Processes for Decision-Making*, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1964.
- [5] COSIER, Richard E. & Gérald L. ROSE, « Cognitive Conflict and Goal Conflict Effects on Task Performance », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 17, 1977.
- [6] CROZIER, M. & E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris: Éditions du Seuil, 1977.

<sup>4</sup> Pour une discussion plus approfondie sur ce point et aussi pour des références additionnelles, voir RADFORD [23, ch. 5].

- [7] DRUCKER, Peter F., «What Can We Learn from Japanese Management?», *Harvard Business Review*, mars-avril, 1971.
- [8] FLAVELL, John H., *The Developmental Psychology of Jean Piaget*, New York: D. Van Nostrand, Company, 1963.
- [9] HAMMOND, K. R., «The Cognitive Conflict Paradigm» dans L. Rappoport et D. Summers (Eds.), *Human Judgment and Social Interaction*. New York: Holt, Rinehart et Winston, Inc., 1973.
- [10] KAUFMANN, Félix, «Décision Making — Eastern and Western Style», *Business Horizons*, Décembre 1970.
- [11] LANDRY, Maurice, «Le processus d'identification des problèmes: sa nature et son importance pour les systèmes d'information», *Informatique et Gestion*, No. 92, Décembre 1977.
- [12] LANDRY, Maurice & J.-Louis MALOUIN, «La complémentarité des approches systémique et scientifique dans le domaine des sciences humaines», *Relations Industrielles*, Vol. 21, No. 3, 1976.
- [13] LANDRY, Maurice & J.-Louis MALOUIN, «Réflexions sur le problème de la validation des modèles», *Modélisation et maîtrise des systèmes techniques, économiques et sociaux*, Paris: Éditions Hommes et Techniques, 1977.
- [14] LAWRENCE, Paul R. & Jay W. LORSCH, *Organization and Environment*, Boston: Harvard Business School Division of Research, 1967.
- [15] LEMOIGNE, J.-Louis, *Les systèmes de décision dans l'organisation*, Paris: Presses Universitaires de France, 1974.
- [16] LINDBLOOM, Charles E., «The Science of Muddling Through», *Public Administration Review*, XIX No. 2, 1959.
- [17] LORD, Robert G., «Group Performance as a function of Leadership Behavior and Task Structure: Toward an Explanatory Theory», *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 17, 1976.
- [18] MARCH, J. G. & H. A. SIMON, *Organizations*, New York: John Wiley & Sons, 1958.
- [19] MINTZBERG, Henry, Daru RAISINGHANI & André THÉORET, «The Structure of «Unstructured» Decision Processes», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, Juin 1976.
- [20] NEWELL, A. & H. A. SIMON, *Human Problem Solving*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc., 1972.
- [21] PIAGET, Jean, *L'équilibration des structures cognitives — Problème central du développement*, Paris: Presses Universitaires de France, 1975.
- [22] POUNDS, William P., «The Process of Problem Finding», *Industrial Management Review*, automne 1969.
- [23] RADFORD, K. S., *Complex Decision Problems: An Integrated Strategy for Resolution*, Reston Virginia: Reston Publishing Co., 1977.
- [24] SFEZ, Lucien, *Critique de la décision*, Paris: Armand Colin, 1974.
- [25] SHULL, Fremont R. Jr., André L. DELBECQ & L. L. CUMMINGS, *Organizational Decision Making*, New York: McGraw-Hill Book Company, 1970.
- [26] SILVERMAN, David, *La théorie des organisations*, Paris: Dunod 1970.
- [27] SIMON, H. A., *The New Science of Management Decisions*, New York: Harper & Row, 1960.
- [28] THOMPSON, J. D. & Arthur TUDEN, «Strategies, Structures and Processes of Organizational Decision», *Comparative Studies of Administration*, University of Pittsburgh, 1969.

## **A Proposed Model for Observing Group Problem Solving**

The process of identifying and solving problems in groups in an organization is a very complex phenomenon because of the numerous variables involved.

The most important attempts to link the organization, the decision making process, and the decision maker can be found in the literature pertaining to organization theory and management. Paradoxically, most of the models developed show little interest for group decision making despite the fact that this type of decision making is rapidly increasing in popularity in organizations. Moreover, it is quite astonishing to notice that hardly any of the models have formally emphasized the key part played by the means used to identify problems in an attempt to explain the group decision making process. In this article, we shall stress the identification phase of the process of identifying and solving problems in groups in an organizational setting. Our study does not constitute an overview of the literature; rather, it is the expression of a viewpoint which emanates from the relevant literature.

Each individual perceives the decision making process through his own set of coloured lenses. Like Piaget, we perceive it as a constant state of adaptation in which a person assimilates new knowledge and facts, and adjusts his behavior accordingly. In this context, the person interprets the present and anticipates the future according to his perception of the world around him: in other words, the person is not passively reacting to this environment; rather, he interacts with it according to his way of seeing it. Furthermore, no two persons perceive the world around them in the same fashion because their backgrounds and antecedents differ. Consequently, we must admit that individuals differ in their interpretation of the real world, as well as in the perception of the problems it brings forth.

Organizations exist because people believe they produce synergy: one way of achieving this synergy is through the division of work, the attribution of roles to individuals, and the organization of the lot into a coherent whole. This whole is made up of jobs which contain both a socio-technical aspect as well as a social one. The social element reflects the informal relationships which take place within the organizations. As can be seen, formal contacts create informal groups which exist on account of similarities in jobs, interest and values, or on account of individual and social affinities, or again on account of the meshing of personalities. Thus it is inevitable that these emotional, motivational and political elements influence not only the perceptions of the world, but also the interpretations made by the various individuals or groups.

Problems in an organization do not originate exclusively from the informal social relationships which occur within it; the socio-technical element mentioned previously also causes difficulties. For instance, when jobs involving several people and requiring that a decision be made have to be carried out, it is easy to understand that certain difficulties will arise, and that the latter will be all the more burdensome that the jobs are poorly defined and unstructured. The individuals have to contend with two major obstacles. The first one is cognitive, and results from the fact that, given the same data, people do not necessarily reach the same conclusions. The second obstacle is emotional and motivational in character, and often leads to divergent preferences with respect to at least

one aspect of the final decision; the problem solving process in groups is therefore complicated further. In fact, a problem arises when something abnormal occurs; the solution to the problem can thus be seen as the use of various means in order to return to a state of normality. Since each person perceives and identifies problems by referring to the world around him as he sees it, a state of normality or abnormality is defined by him according to his own frame of reference.

Bearing in mind the above considerations pertaining to the organization and to the human being, the problem solving process in groups can be described by the following propositions:

- The various ways of perceiving the problem can be more or less blurry, and coincide to a greater or lesser extent;
- For every perception of normality or abnormality, there are several admissible solutions:
  - The greater the degree of coincidence among the various perceptions of the problem, the larger the number of admissible solutions which also coincide, and the easier it is to find a solution acceptable by all;
  - The admissible solutions are not necessarily all known; furthermore, some of the admissible solutions are unacceptable;
  - A perception of abnormality constrains a person within a set of admissible solutions. To avoid solutions which are admissible but unacceptable, one must discern between the personal perception and the stated perception of a problem;
  - There are always at least two levels of problem solving; for each level, the ways and means of moving from an abnormal state to a normal state do not require the same rationality.

The above propositions constitute the basic starting point in the establishment of a contingency table which clearly illustrates problem situations and anticipated resulting from efforts put forth by the group at the «identification» and «solution» phases of the problem solving process (table 1).

At the end of this paper, we mention other pertinent considerations suggested by our model; these considerations involve various tactics commonly used in problem solving situations. Here is a partial list of tactics used by a specific negotiator:

- To compel the largest number possible of members of the problem solving group to state as soon as possible their perceptions of the problem in order to confine them to a small number of admissible solutions. These who get caught in such a fashion lose a certain amount of leeway vis-à-vis the other members of the group because they have committed themselves before the others have expressed their point of view.
- To avoid stating his perception of the problem early in order to preserve his amount of leeway for later on; in other words, commit yourself as late as possible if you wish to benefit from the largest amount of information possible.

- To identify those group members whose perception of the problem seems most fuzzy, and attempt to influence their perception in such a way that it becomes similar to yours; by doing so, you will eventually obtain their support.

- To state a perception of the problem which is directly linked to the solution which you prefer; here you are merely putting to good advantage the sequence in the causal chain.

- To attempt to show that the solution which you prefer is compatible with the way the other members perceive the problem. In short, indicate clearly that your solution is admissible when you take into account the normality expressed by the others.

- To devise a solution not yet considered by the group, but which would stimulate its interest and be compatible with the stated perception of the problem expressed by the others.

- To try to bring together the others' perception of the problem and your own by showing that the other members of the group:

- (a) took into account irrelevant data,

- (b) ignored or minimized the importance of key elements.

- To weaken the credibility of the stated perception of the problems expressed by the others.

- To attempt to demonstrate that an admissible solution suggested by a member of the group which does not appeal to you leads to a weak or faulty means-end relationship.

- To say that you wish to clarify your stated perception of the problem in order to modify it in such a way that it becomes compatible with some of the solutions suggested by the others and which you are willing to accept.

- To break down the problem into sub-problems which are almost independent, in hopes that the latter will be easier to solve.

## **POUVOIR ET « POUVOIRS » EN RELATIONS DU TRAVAIL**

Introduction, GÉRARD DION -- Pouvoir et « pouvoirs » dans les relations du travail, VINCENT LEMIEUX et GÉRARD DION -- Pouvoir et « pouvoirs » dans l'entreprise privée, HUGUES LEYDET -- Pouvoir et « pouvoirs » chez l'état-employeur, JEAN COURNOYER -- Pouvoir et « pouvoirs » dans les syndicats, GÉRARD HÉBERT -- Pouvoir et action syndicale, DANIEL VIDAL -- Pouvoir syndical, BERNARD SOLASSE -- Documents de travail.

*1 volume, 184 pages – Prix : \$5.50*

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

Case Postale 2447

Québec 10

Téléphone : 656-2131