

# GERER DES PROBLEMES

Marc Thiébaud

*« Un problème, c'est un défi à surmonter. Mais c'est surtout un défi que l'on se crée, car il n'est pas simplement posé, il faut le délimiter. Même si un malaise est ressenti, cela ne suffit que rarement pour en lancer l'étude ».*

G. Probst

## INTRODUCTION

Quelque soit sa nature, un problème n'est pas simplement donné ; il correspond à une **situation que l'on problématise**. Il exprime **un écart entre un constat** (une perception d'un fonctionnement ou d'un résultat) **et une volonté** (un objectif visé). Il s'agit en fait de « construire » le problème.

Il importe de savoir ce qu'il faut problématiser, en d'autres termes, ce sur quoi il faut porter une attention privilégiée. Comme le dit P. Drucker, « la pire décision est la bonne décision prise sur un faux problème ; la mauvaise décision prise sur un vrai problème peut en général être revue et corrigée ».

Traiter un problème requiert une habileté dans **l'élaboration du sens que ce problème peut avoir**. Cette habileté est cruciale. On dit qu'un problème bien posé est à moitié résolu. Par ailleurs, un problème dont **le sens est partagé par toutes les personnes concernées** a beaucoup plus de chances de trouver une solution profitable et durable.

Bien souvent, on ne résout pas à proprement parler les problèmes, de même que l'on ne résout pas définitivement les conflits. On les **gère**, en cherchant à réaliser les meilleurs équilibres possibles et à susciter des dynamiques évolutives bénéfiques.

## 1. ABORDER LES SITUATIONS-PROBLEMES

La gestion de problèmes nécessite une démarche en plusieurs étapes. La plupart des ouvrages proposent des séquences bien définies pour ce faire. Les difficultés que l'on rencontre souvent à les appliquer proviennent du fait que les problèmes sont actuellement de plus en plus complexes. Il est donc fréquent qu'on ne puisse pas utiliser à profit une démarche standard. En d'autres termes, le premier « problème » à traiter consiste à déterminer quelle est **la démarche appropriée** pour la gestion du problème posé.

On peut distinguer trois types de situations :

**a) Les situations simples : on sait ce qui peut marcher, il faut l'appliquer au problème.**

Il s'agit de choisir (éventuellement d'adapter) des remèdes au problème particulier rencontré ; on peut utiliser des solutions connues et éprouvées.

**b) Les situations relativement complexes : on doit découvrir ce qui peut marcher, un mode de résolution rationnel du problème peut cependant être utilisé.**

Les données du problème sont claires et on dispose des informations nécessaires et de critères de décision connus et non ambigus. Il importe de suivre une démarche de traitement du problème : les solutions existantes connues servent d'inspiration mais ne peuvent pas être appliquées parce qu'elles ne correspondent pas exactement à la situation (voir les étapes de résolution de problème au point 3 ci-dessous).

**c) Les situations extrêmement complexes : on doit découvrir ce qui peut marcher mais un mode de résolution rationnel du problème ne suffit pas : une élucidation est nécessaire et une approche résolument créative doit être utilisée.**

Il s'agit de problèmes présentant des contraintes qui rendent le plus souvent inefficace la démarche de résolution rationnelle. Il est donc nécessaire d'utiliser une démarche créative pour générer de nouvelles visions de la situation, des définitions de problèmes multiples, des idées jamais considérées, des moyens alternatifs d'évaluation et de réalisation (voir point 4 ci-dessous). Souvent, dans ce genre de situations, il s'agit surtout de travailler à élucider le problème.

**Les situations extrêmement complexes sont caractérisées par le fait que :**

- le problème est ambigu, il n'y a pas de consensus concernant sa définition
- on ne dispose pas de toutes les informations nécessaires
- les interrelations entre les éléments du problème sont très nombreuses
- les évolutions futures sont incertaines (p. ex. réactions de certains peu prévisibles)
- on ne connaît pas de situations semblables ni de solutions possibles
- les critères d'évaluation sont flous, il est difficile d'évaluer la valeur des solutions
- la mise en oeuvre des solutions pose d'importants problèmes (résistances, suivi)

Il importe d'être à même de reconnaître ce genre de problèmes pour faire appel à toutes les ressources de créativité possibles, accepter les nombreux essais et erreurs nécessaires et, plus fondamentalement encore, reconnaître qu'il s'agira de continuer à travailler à élucider le problème plutôt que vouloir à proprement parler le résoudre.

## 2. ETAPES DANS LA RESOLUTION DE PROBLEME

**La démarche courante procède en suivant de manière bien distincte cinq étapes:**

- 1. Formulation du problème** : définition des buts visés, cadrage du problème
- 2. Analyse du problème** : rassemblement des informations de toute provenance, explicitation du problème et de ses données, analyse des causes, spécification des objectifs et des critères de décision finale,
- 3. Recherche d'idées** : implication de toutes les sources d'idées possibles, association entre les idées émises, respect d'une attitude de non-évaluation des idées
- 4. Evaluation et décision** : évaluation systématique des idées en fonction des buts visés, appréciation comparée des effets principaux et secondaires des solutions possibles, décision
- 5. Plan d'action** : préparation de la mise en oeuvre de la solution, mise en place des conditions de réalisation

Ces cinq étapes seront suivies par une étape **de mise en œuvre proprement dite des mesures décidées** et **par un contrôle et suivi** : évaluation des résultats, ajustements et corrections.

Cette démarche par étapes s'applique à tout problème. Elle est itérative en ce sens qu'elle implique des aller et retour entre les étapes (d'autant plus fréquents que la situation est complexe). Elle suppose par ailleurs qu'un processus créatif soit utilisé à chaque étape où cela est requis.

Il importe particulièrement de travailler aux critères et de veiller à ne pas « brûler les étapes ». On constate à cet égard souvent la tendance malheureuse à :

- confondre les notions de problème, d'objectif et de solution (bien souvent, un problème apparaît insoluble parce qu'il est posé en termes de solution, c'est-à-dire d'une manière trop étroite),
- se limiter dans l'analyse à identifier une cause (un « coupable » !) puis « sauter » à la recherche de moyens,
- envisager une seule option (on se prive de la possibilité de comparer deux ou plusieurs pistes de solutions alternatives),
- freiner la recherche d'idées nouvelles par des évaluations et jugements prématurés sur leur faisabilité.

### 3. RECOMMANDATIONS

S'il ne fallait faire que trois recommandations générales, on pourrait retenir celles-ci :

- Utiliser des angles variés pour formuler le problème selon le cadrage le plus propice
- Développer au moins deux scénarios ou pistes de solution en analysant (simulant) tous leurs effets possibles avant de procéder à leur évaluation
- Etre prêt à changer non seulement le type de solutions que l'on envisage d'appliquer, mais aussi la manière dont on procède pour poser le problème et générer de nouvelles idées de solutions.

En se référant aux étapes susmentionnées, on peut faire les suggestions suivantes :

#### 1. Formulation du problème :

- Lister les aspects du problème en envisageant de **nombreux points de vue** différents
- Se demander « quels sont les problèmes ? leurs significations ? » plutôt que « quel est le problème ? sa signification ? »;
- Les classer selon leur degré d'urgence, de gravité, etc.
- Choisir d'emblée certains critères (buts) à satisfaire au terme du travail

#### 2. Analyse du problème

- Chercher d'autres manières de voir en questionnant différentes personnes ou en se mettant à leur place
- Réunir toute **information utile** par différents moyens (observation, documentation, interviews, etc.)
- Classer les informations en les regroupant selon leurs points communs
- Remonter aux causes (ne pas s'en tenir aux symptômes) et les spécifier
- Evaluer leur importance relative et les liens qu'elles entretiennent entre elles
- Identifier les critères à satisfaire (il peut être difficile de s'entendre sur la solution à retenir alors qu'il est plus facile de s'accorder sur les critères, lesquels permettront ensuite de choisir la meilleure solution)

#### 3. Recherche d'idées

- Générer une **quantité** importante et une grande **diversité** d'idées
- Séparer absolument la recherche d'idées et leur évaluation
- Pratiquer la technique du **brainstorming** : pour un temps donné, supprimer tout jugement, produire la plus grande quantité, laisser venir et aller chercher les idées farfelues, associer sur des idées déjà émises
- Subdiviser le problème pour générer davantage d'idées issues de l'identification des différentes parties comprises dans le problème
- Transformer les idées en les reformulant, développant, poussant à l'extrême, etc.,
- **Combiner** les solutions trouvées
- Elaborer les idées sous forme de **scénarios** d'action

#### 4. Evaluation et décision

- Comparer les **avantages et inconvénients** des différentes idées (ou scénarios) en se référant aux divers critères (buts) définis précédemment
- Prendre en compte les aspects de coûts, délais, faisabilité (obstacles ou résistances prévisibles) ainsi que les risques et effets secondaires possibles
- Retravailler si nécessaire les idées de manière à optimiser les avantages
- Valider les solutions retenues avec toutes personnes utiles et nécessaires

#### 5. Plan d'action :

- Définir les étapes de mise en œuvre des solutions : tâches à réaliser, attribution des responsabilités, planification et coordination des différentes actions
- Penser aux moyens de contrôle et de suivi.

## 4. LA QUESTION DE LA PARTICIPATION ET DE LA COOPERATION DANS LE TRAITEMENT DES PROBLEMES

### Plusieurs aspects concourent au succès ou à l'échec d'un traitement de problèmes:

- les connaissances (techniques) que l'on a du problème
- la méthodologie utilisée pour résoudre le problème
- des aspects psychologiques (manière de gérer l'information, la décision, la prise de risques, etc.)
- la qualité de la participation et de la communication interpersonnelle (dans la gestion de problèmes impliquant plusieurs personnes)
- le nombre de contraintes par rapport aux ressources mobilisables dans l'environnement

**Concernant les aspects relationnels**, on doit commencer par se poser la question suivante : qui a la responsabilité du problème ?

Si l'on n'a pas la responsabilité du problème, il s'agit, soit de se dessaisir explicitement du problème (en « faveur » de celui qui en a la responsabilité), soit de se le faire attribuer. Si l'on en a la responsabilité, on doit se demander si on est seul à en avoir la responsabilité. Si ce n'est pas le cas, il s'agit de « partager » le problème avec les autres personnes concernées pour élaborer une démarche coopérative.

De toute manière, on est rarement seul concerné par un problème (que ce soit parce qu'on a besoin des autres pour le résoudre ou que ce soit parce qu'il concerne directement d'autres personnes). On gagnera donc à **identifier son implication propre et celle des autres** en déterminant :

- qui contribue au problème ? (et en quoi ?)
- qui est affecté par le problème ? (et comment?)
- qui devrait pouvoir agir sur le problème ?
- qui a les capacités, les moyens, la volonté d'agir ? (et lesquelles?)

et en clarifiant pour les personnes ainsi concernées:

- quelle vision chacune a du problème ?
- quelle ressource chacune d'elle peut apporter à la résolution ?
- quelles synergies peuvent-elles ensemble réaliser ?
- comment peut-on les mobiliser dans la gestion du problème ?
- comment il est possible de favoriser la communication entre elles ?

**La communication est une condition de succès** dans le traitement d'un problème à toutes les étapes de la démarche. Le résultat se situe toujours à l'interface des dimensions technique et humaine du traitement du problème. Les meilleurs experts ne peuvent rien si les personnes qui détiennent les informations clefs ne collaborent pas ou si celles qui devront appliquer les solutions développées ne les appliquent pas (par exemple parce qu'elles n'ont pas été impliquées et n'ont pas fait le cheminement mental nécessaire).

On admet que plus un problème est géré de manière participative, plus les personnes concernées sont susceptibles d'accepter les décisions prises et de s'en porter garantes par la suite.

Par ailleurs, si le problème implique de nombreuses personnes, un processus de groupe est généralement plus fiable, mais le facteur temps (durée) intervient pour limiter cette option, de même que les difficultés liées à l'animation du travail coopératif nécessaire.

**En résumé, la participation et la coopération sont d'autant plus pertinentes que :**

- les participants sont compétents et souhaitent prendre des initiatives
- leur adhésion et leur engagement sont nécessaires
- le temps à disposition est suffisant
- le problème est nouveau et requiert des solutions créatives
- le problème est complexe (sans être de nature trop technique)

Il faut se souvenir que la gestion des problèmes est plus difficile lorsque l'on y est personnellement impliqué. Comme on l'a vu, il importe de reconnaître qui est concerné par le problème et à quel titre (qui en est affecté ? qui y contribue ?). Il est plus délicat d'arriver à être objectif quand il s'agit de sa part à soi. Et il est aussi plus difficile alors de conduire une démarche appropriée et rigoureuse.

Ceci est d'autant plus vrai lorsque le problème à traiter concerne des questions relationnelles. On observe à cet égard que la capacité de recul et de vision systémique qui peut être développée conditionne en bonne partie le succès.

De manière générale, on constate que dans les problèmes complexes et difficiles à gérer, on en vient à s'enfermer dans une position qui peut être contre-productive si elle renforce une vision donnée et unique. Il s'agit alors de pouvoir reconnaître sa propre contribution au « maintien » du problème et de remettre en question la façon avec laquelle on tend à poser et traiter le problème.

## 5. CONCLUSION

En résumé, la gestion de problèmes requiert à la fois des compétences techniques et une habileté à formuler le problème et définir la manière de le traiter de la façon la plus appropriée possible.

**Il est utile de se poser les sept catégories de questions suivantes au moment d'empoigner un problème :**

1. Quel est le problème ?  
 Quel sens lui donner ?  
 Qu'est-ce qui n'est que symptôme d'un problème plus général ?
2. Quand et comment le problème a-t-il pris origine ?  
 Comment se maintient-il ?
3. Qu'est-ce qui a été tenté pour le résoudre ?  
 Avec quels résultats ?  
 En quoi les tentatives de solution déjà mises en œuvre sont-elles devenues partie intégrante du problème ?
4. Qui est impliqué dans le problème ?  
 A qui appartient le problème ?
5. Quelle vision les acteurs-clefs partagent-ils du problème ?  
 Quelles idées ont-ils des objectifs et stratégies à développer pour sa gestion ?
6. Qu'est-ce qui est recherché à court terme ?  
 Qu'est-ce qui est visé à moyen ou long terme ?
7. Qui est capable de gérer ou résoudre le problème ?  
 Quelles ressources peut-on mobiliser pour y faire face ?  
 Comment peut-on habiliter les acteurs concernés à résoudre le problème ?

## ETAPES DE GESTION D'UN PROBLEME

