

I. Introduction

Comment être à l'heure à l'institut de formation sachant que le bus est toujours soit en retard soit en avance ? Comment gérer son temps compte tenu des contraintes de travail et des désirs de loisirs ? Comment traiter la réclamation d'un client mécontent ? Autant de difficultés posées par la vie courante ou par l'exercice d'une activité professionnelle. Il convient donc de mieux comprendre la nature et l'origine de ces problèmes.

Dans sa vie personnelle ou professionnelle, chacun d'entre nous se trouve confronté quotidiennement à différents problèmes qu'il lui faut résoudre.

La mise en place de la qualité dans les entreprises a permis l'instauration d'une démarche de traitement des problèmes et l'utilisation d'outils d'analyse très précis.

Ces moyens, qui ont été utilisés avec succès par les cercles de qualités, peuvent s'appliquer chaque fois que l'on souhaite résoudre un problème avec efficacité.

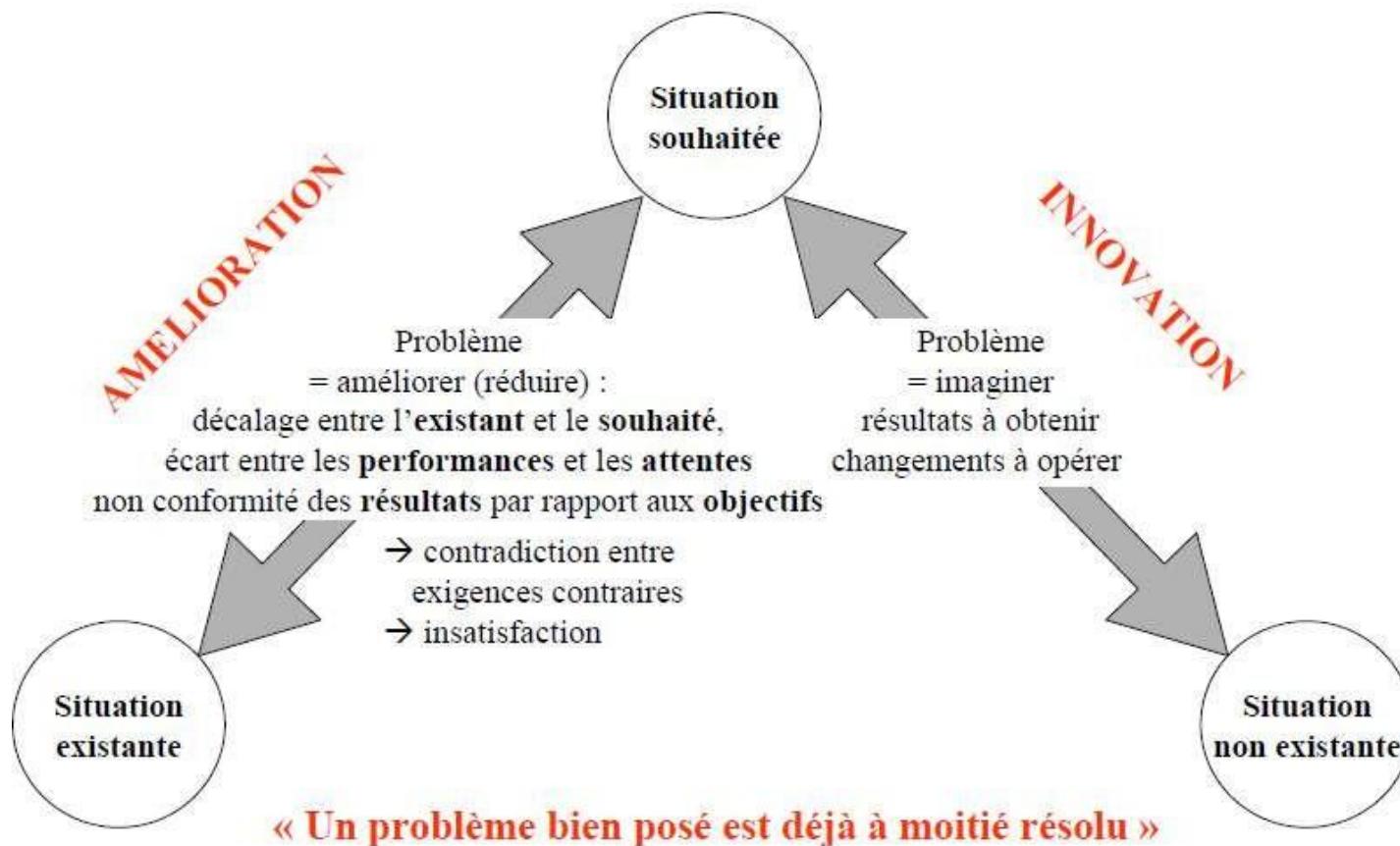
II. Qu'est-ce qu'un problème ?

Un problème, c'est une question ou une difficulté, souvent complexe, à laquelle on est confronté et pour laquelle on recherche une solution satisfaisante. Il peut être « personnel » ou « professionnel », « technique » ou « psychologique », simple ou multiple etc. Il est l'image de la diversité humaine et des situations de vie.

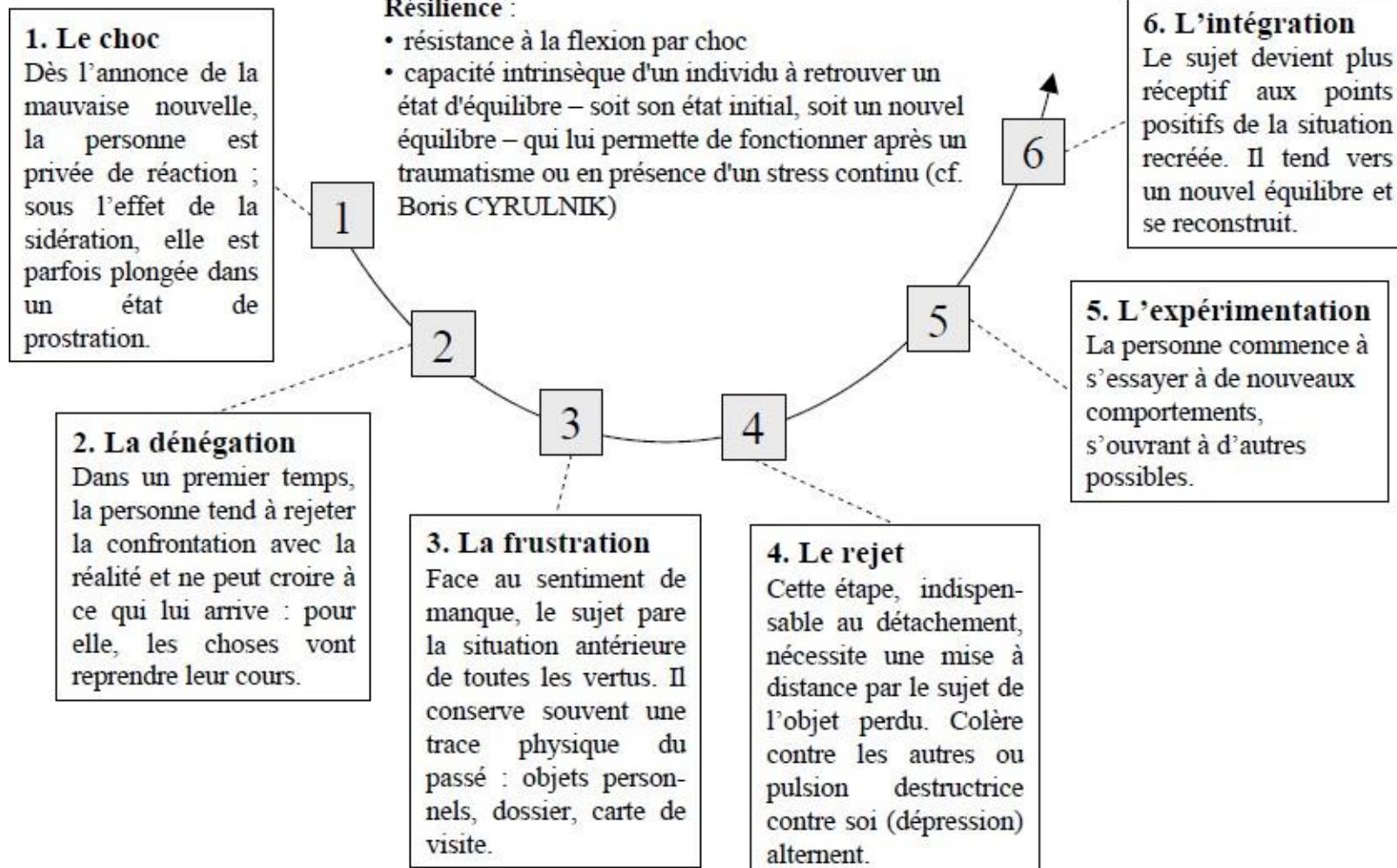
Dans la pratique, un problème exprime à la fois un décalage perçu entre une situation existante et une situation souhaitée mais aussi la réaction que cela suscite chez nous (notre plus ou moins grande faculté à en prendre conscience, le comprendre et nous en accommoder ou non) en mobilisant différents processus perceptifs, analytiques et réactifs.

- Il y a problème chaque fois que nous ressentons un sentiment d'insatisfaction, d'inconfort, un besoin d'autre chose.

Qu'est-ce qu'un problème



Un exemple de problèmes : les problèmes personnels
De l'épreuve à la reconstruction et à la résilience



Recensons les différents problèmes qui se posent à nous dans notre vie personnelle et professionnelle :

Nous serons d'emblée frappés par leur extrême diversité.

III. Origine des problèmes

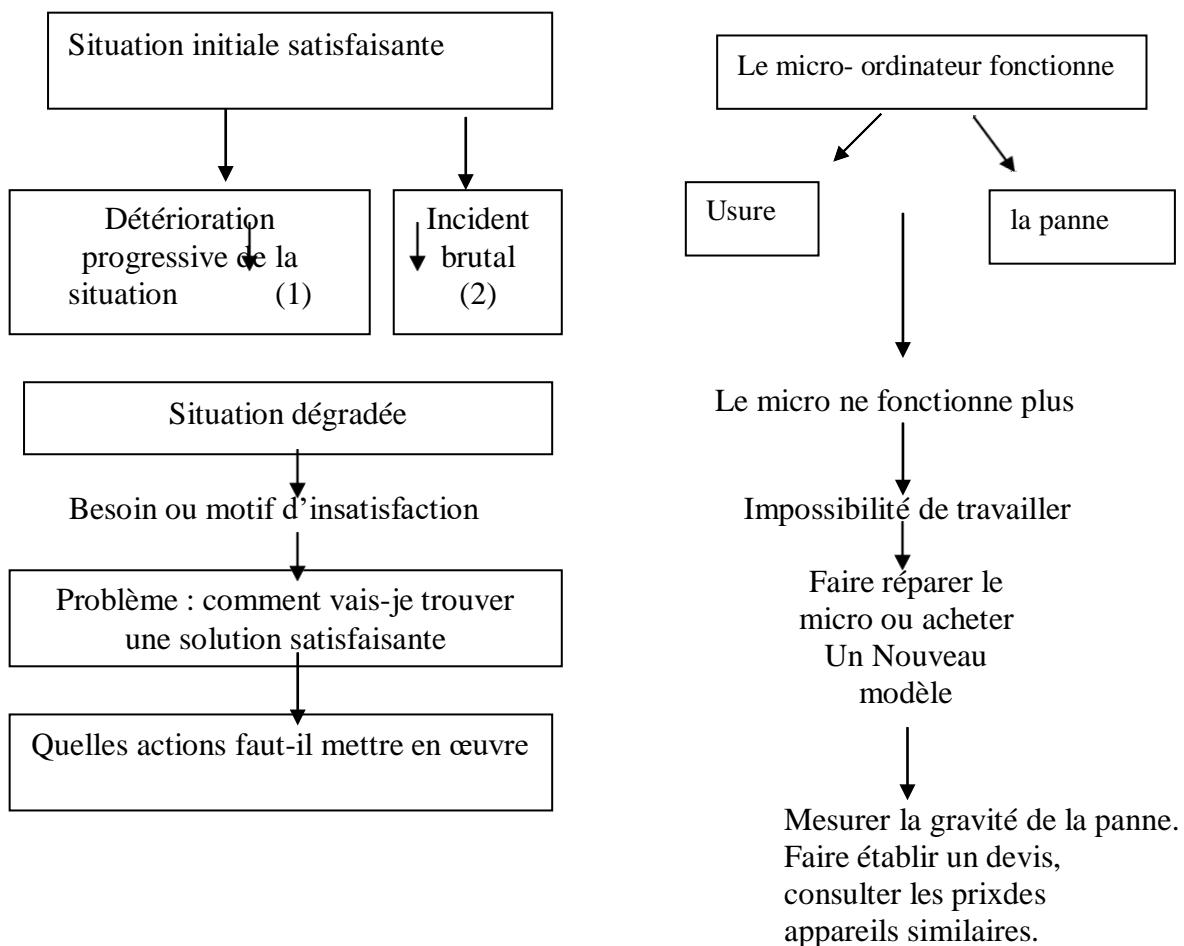
1. Problèmes de causes

On peut classer les problèmes d'après leur origine :

- Les problèmes qui résultent d'un dysfonctionnement, une série d'erreurs commises précédemment (problèmes de causes)
 - ✓ Retard des étudiants au cours de 8h le lundi matin.
 - ✓ Accidents du travail répétés dans un atelier.

L'action qui en découle s'appuie sur une critique du processus existant ;

Exemple :



2. Problèmes de but

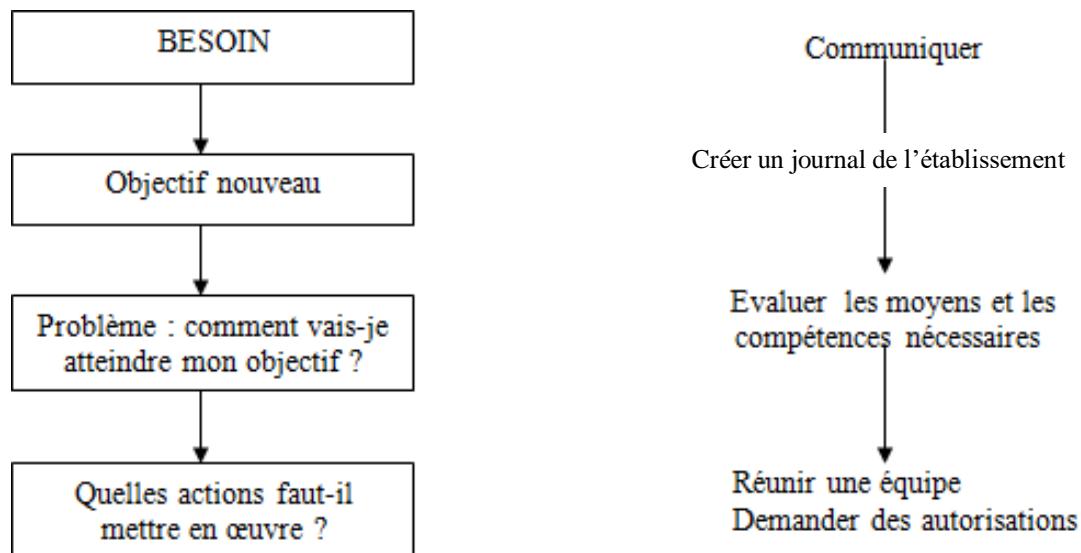
- Les problèmes qui n'ont encore jamais été soulevés, puisqu'il s'agit d'entreprendre une action nouvelle (problèmes de but). Le terme « problème » est ici synonyme de « question », sens donné à ce mot dans la langue anglaise.

Exemples :

- ✓ Organisation de voyage de fin d'année.
- ✓ Mise en place d'outils informatiques dans un service

L'action qui en découle est la construction d'une solution totalement nouvelle.

Exemple :



IV. Caractéristiques d'un problème

On distingue :

1. Problèmes occasionnels et permanents

Les problèmes occasionnels (ou ponctuels) sont ceux qui se posent dans un cas particulier, qui ne devait pas se produire et dont la solution ne devrait pas être réutilisable.

Exemples :

- Organisation de l'inauguration d'un établissement.
- Aménagement d'un nouveau bureau.

Les problèmes permanents sont au contraire ceux qui se reproduisent et qui sont donc susceptibles de recevoir des solutions déjà trouvées pour d'autres cas comparables.

Exemples :

- Répartition des pauses dans une journée de travail.
- Etablissement de la paie.

2. Problèmes réels et apparents

Il arrive que le problème qui se pose (problème apparent) ne soit pas le véritable problème à résoudre(problème réel) pour que le problème disparaisse.

Exemples :

- Problème apparent : Pourquoi les stagiaires sont-ils peu attentifs à tel cours ?
Problème réel: Ce qu'on leur demande d'écouter est-il vraiment intéressant ?
- Problème apparent : Comment multiplier les crèches dans une commune ?
Problème réel : La législation du travail permet-elle aux parents de famille d'avoir des horaires suffisamment souples pour s'occuper de leurs enfants ?

Dans la pratique, avant d'étudier un problème, il faut s'assurer qu'il ne s'agit pas d'un problème apparent.

3. Classification d'après le type de solution

Certains problèmes ont une solution technique, instrumentale.

Exemples :

- Comment protéger un bureau contre le bruit ?
- Comment mettre en valeur un produit en vitrine ?

D'autres en une solution comportementale, où l'homme a un rôle à jouer.

Exemples :

- Comment prendre la parole en public ?
- Comment argumenter pour vendre un produit?

Mais la plupart des problèmes rencontrés ont des solutions à la fois techniques et comportementales.

Exemples :

Le manque d'efficacité dans l'utilisation d'un logiciel peut avoir deux solutions :

- La formation de l'utilisateur
- Le changement du logiciel.

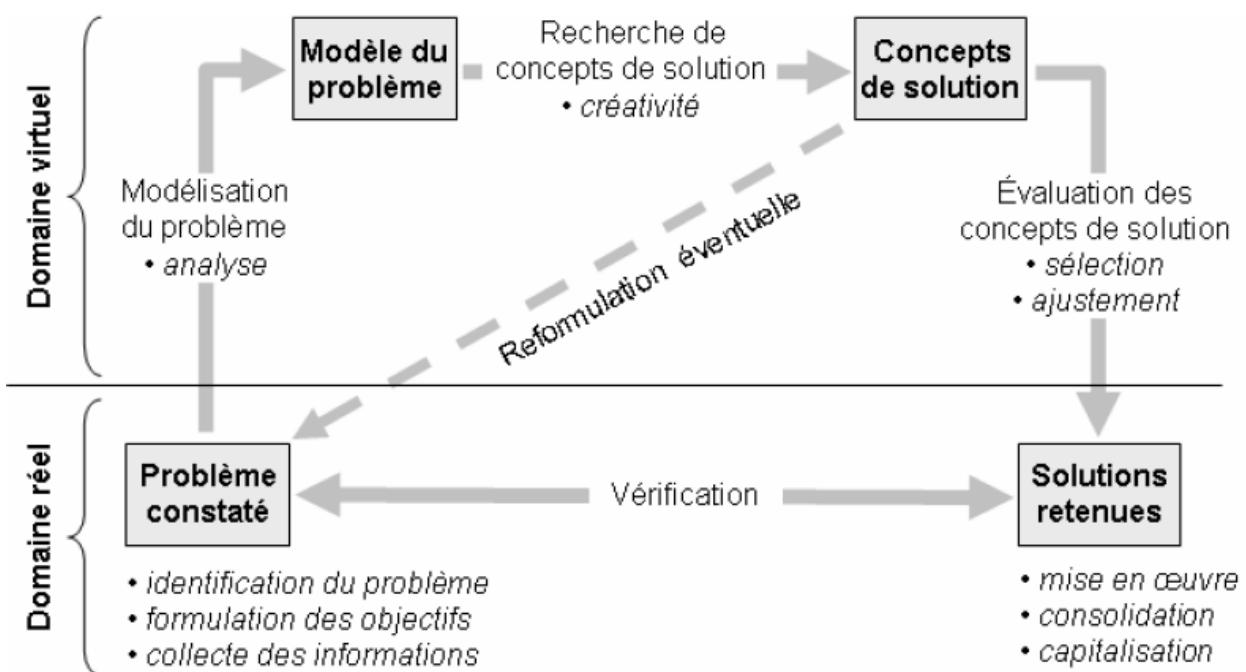
Il faut ici savoir laquelle des solutions est la plus efficace. Par ailleurs, si le changement de logiciel est décidé, il faudra également former l'utilisateur.

V. Qu'est-ce que la résolution de problème

1. Définition de la résolution de problème

La « résolution de problème » est la stratégie plus ou moins élaborée que nous mettons en œuvre pour réduire l'écart à la source du problème, tout en essayant de minimiser les risques d'erreur ou d'insatisfaction.

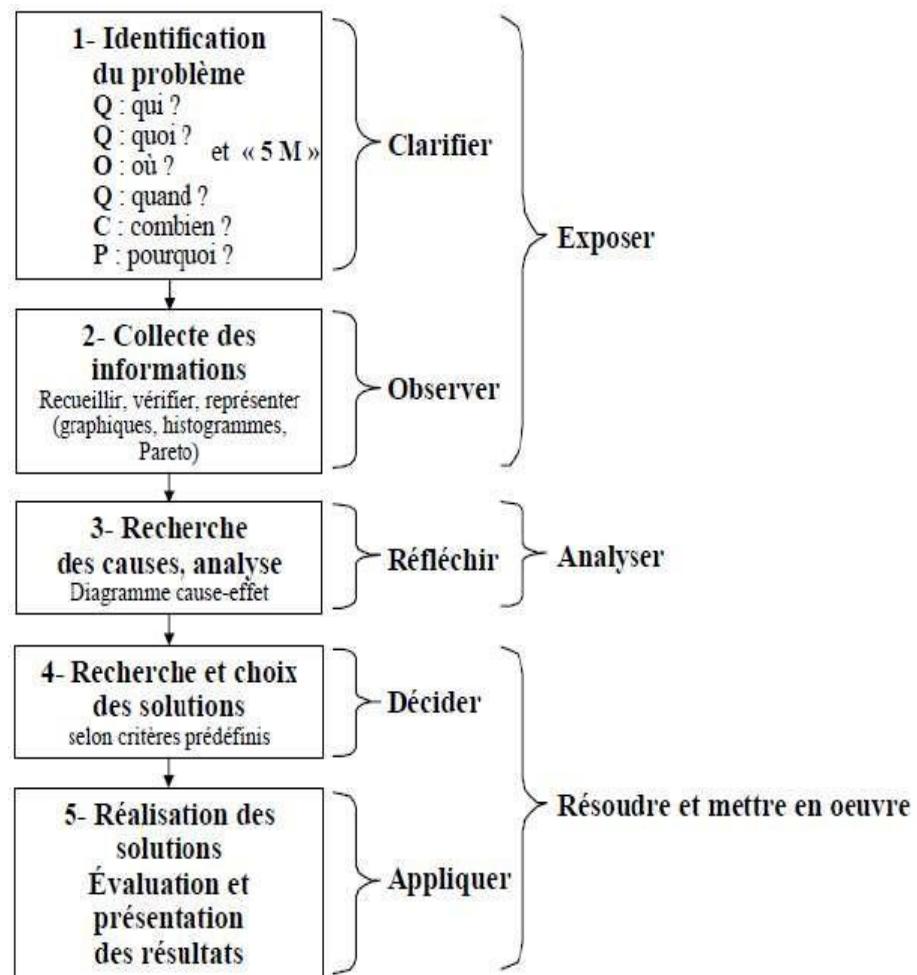
Schéma de synthèse de la résolution de problème (Adapté de F. Thiébaud, 2003)



2. Les différentes étapes de la résolution de problèmes

Le problème est un symptôme. La démarche qualité recherche la cause du problème, car ce n'est pas en s'attaquant directement au symptôme qu'on résout le problème.

Méthode de résolution de problèmes QOQCP : une méthode pas à pas



3. Les sept catégories de questions à se poser

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

4. Les étapes de résolution d'un problème

a. Formulation du problème (des problèmes)

- 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, leurs points communs, etc.
- 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.)
- Identifier d'où vient le problème et comment le problème se maintient.

b. Définition des buts

- Déterminer les ambitions visées
- Envisager différents objectifs possibles
- Décider des objectifs à atteindre qui permettraient le plus efficacement de remédier au (x) problème (s)
- Hiérarchiser ces objectifs
- Spécifier pour chacun d'eux les résultats recherchés et préciser les indicateurs (mesures) de ces résultats
- Clarifier et pondérer le cas échéant les critères qui pourront être utilisés pour évaluer les moyens à retenir pour atteindre les objectifs.

c. Recherche d'idées (de moyens)

- Générer une quantité importante et une grande diversité d'idées
- Séparer absolument la recherche d'idées et leur évaluation (qui se fera ultérieurement)
- Pratiquer les techniques de créativité utiles pour un temps donné (par exemple : le brainstorming : supprimer tout jugement, produire la plus grande quantité d'idées
- 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.
- Elaborer les idées sous forme de scénarios d'action.

d. 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 (temps, efforts, ressources requises), 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 toute personne utile et nécessaire

e. Plan d'action

- Chercher les tactiques de mise en œuvre les plus efficaces.
- 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.

5. Check-list associé à chaque phase/étape de résolution de problème en démarche qualité

