



La résolution créative de problème



Approches Coopératives



Qu'est-ce qu'un problème ?

- ❖ Un problème, c'est un écart entre ce qui était prévu et ce qui est constaté
- ❖ Pour résoudre un problème, encore faut-il le connaître
- ❖ Souvent le problème apparent n'est pas le problème réel
- ❖ Avant de chercher à résoudre un problème, il faut d'abord être sûr de l'avoir bien identifié





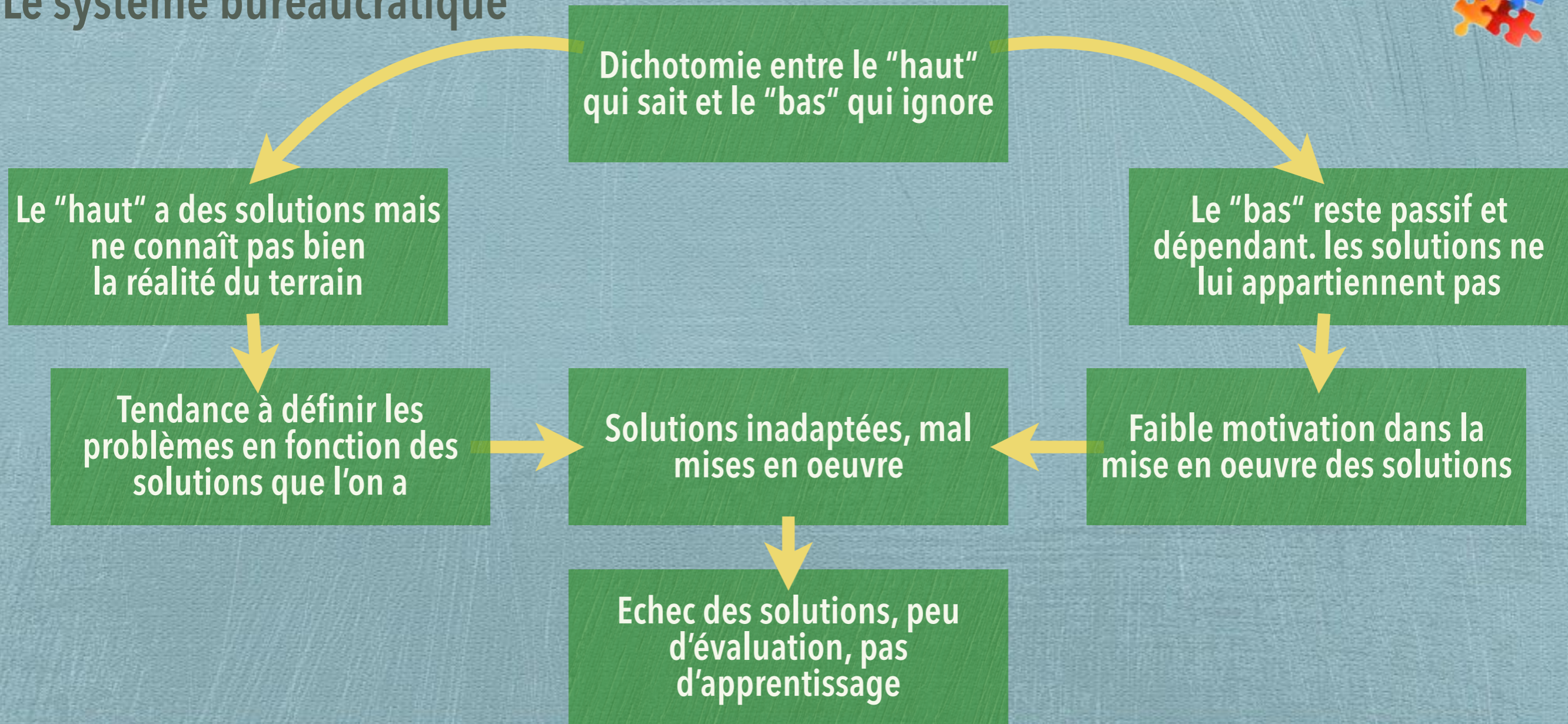
Les problèmes récurrents

- ❖ Dans beaucoup d'organisations, on constate l'existence de problèmes récurrents
- ❖ Malgré tous les efforts entrepris pour les résoudre, ils sont toujours là et représentent un vrai casse-tête
- ❖ Exemples de problèmes récurrents :
 - Faible qualité des programmes mis en oeuvre
 - Rapide rotation des cadres et des adhérents





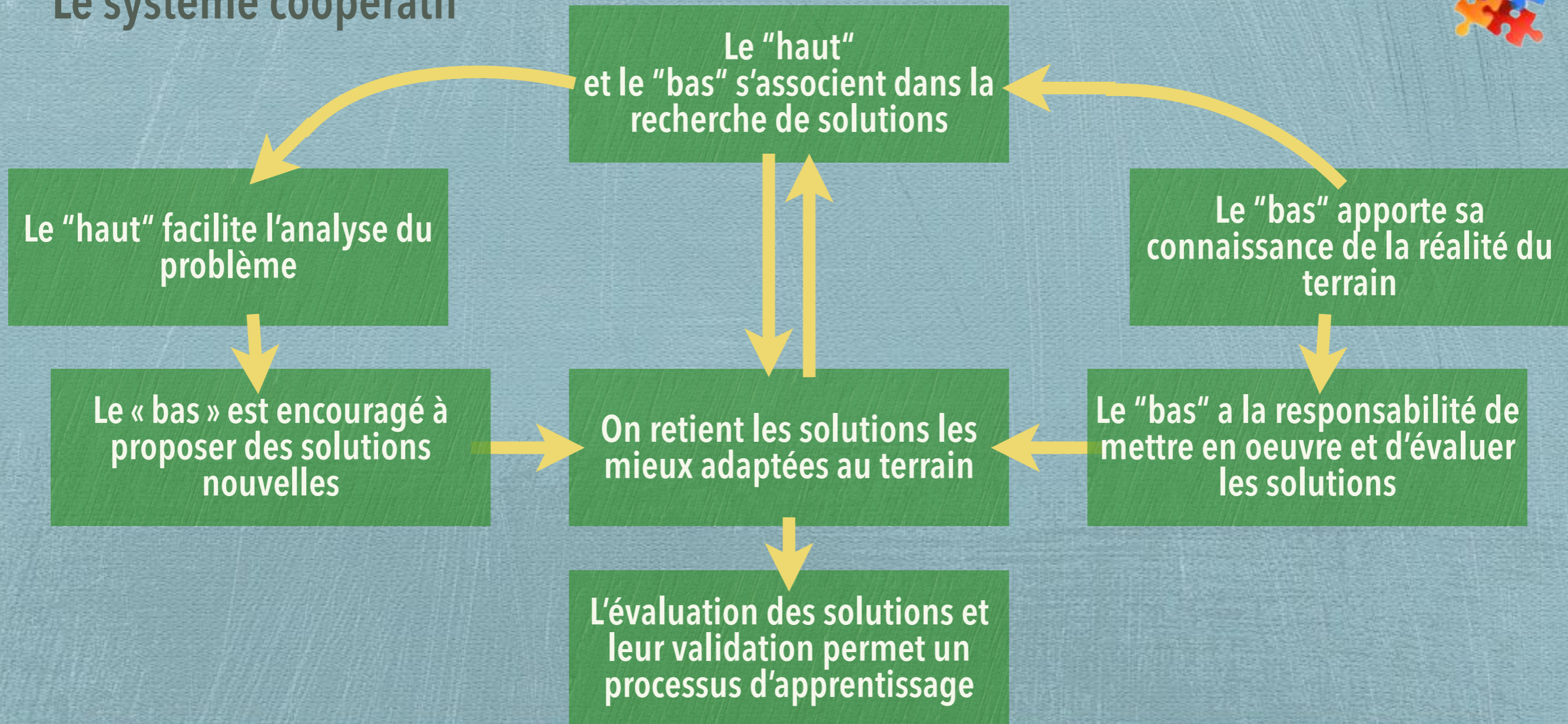
Le système bureaucratique



Les solutions de haut en bas

Sont le plus souvent inefficaces

Le système coopératif

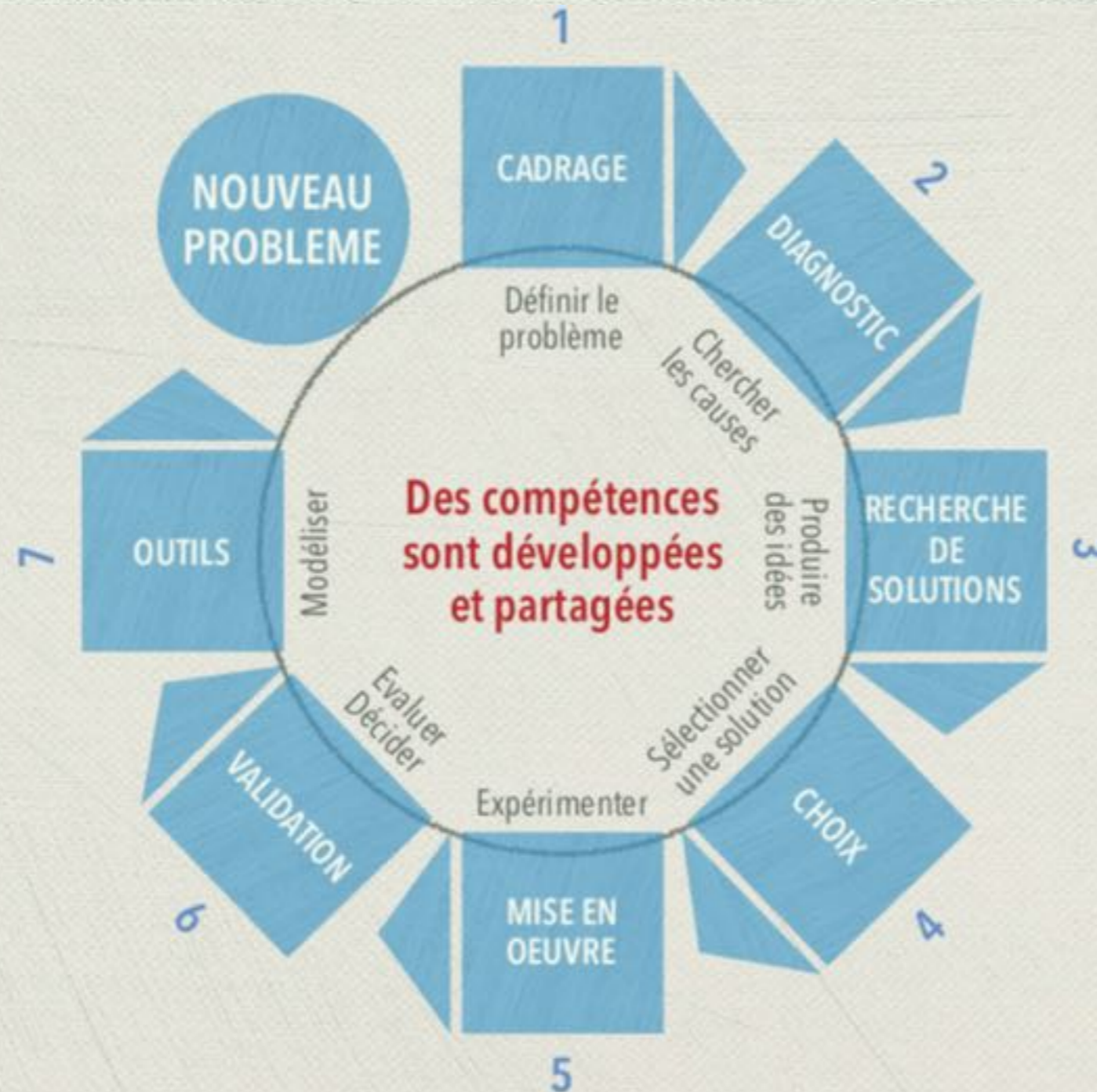


Les solutions de "bas" en "haut"

Sont plus efficaces et porteuses d'apprentissage

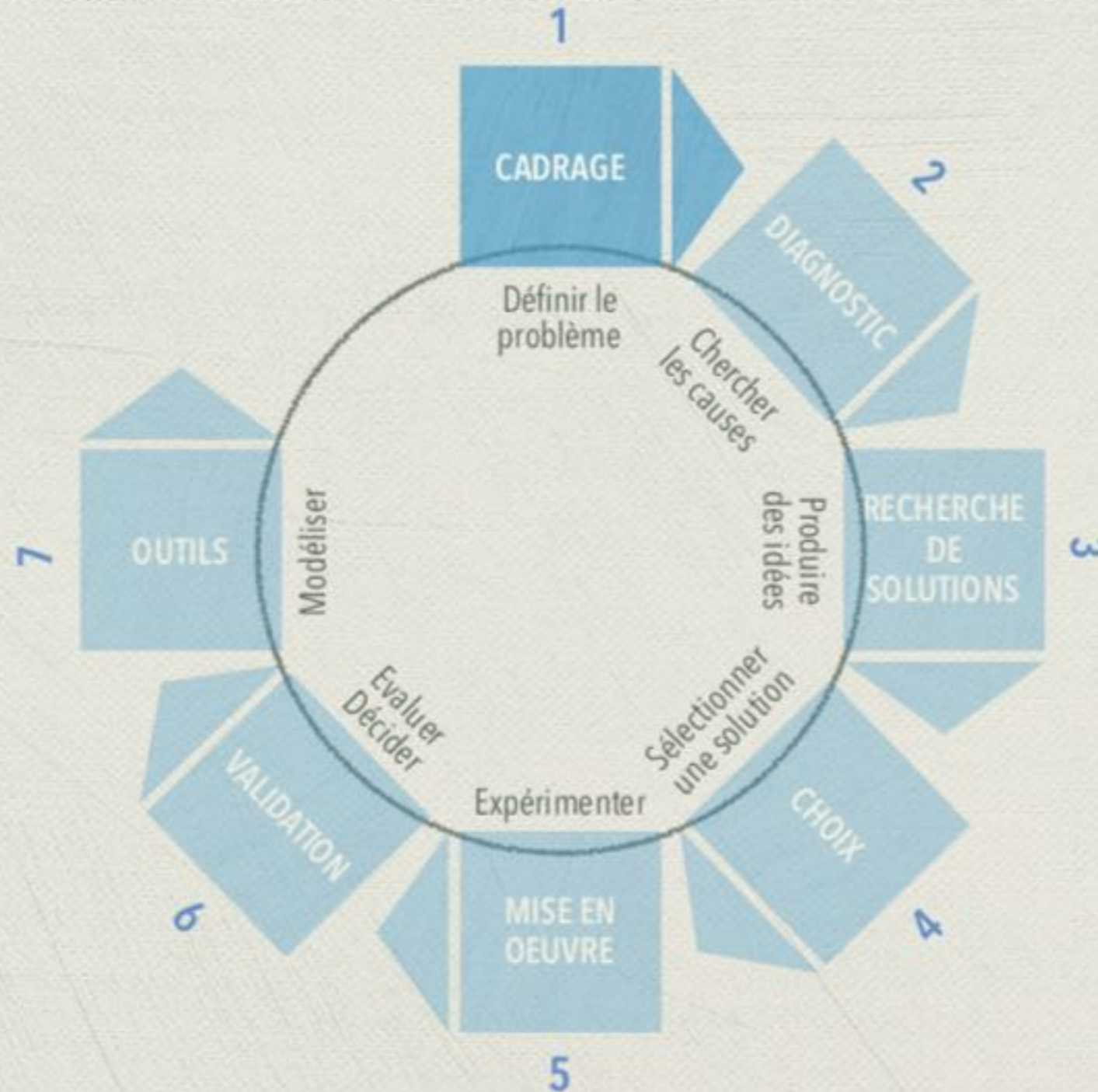


Résolution de problème : 7 étapes





1. CADRAGE





Cadrer le problème

“On juge un homme par ses questions plutôt que par ses réponses” / Voltaire

- ◆ Le cadrage consiste à trouver les bonnes questions pour résoudre le problème.
- ◆ On doit poser 3 questions :
 1. Quel est le problème ?
 2. Est-ce qu'on le définit correctement ?
 3. Peut-on reformuler le problème de manière plus utile ?



Les 3 éléments du problème

Où en sommes-nous ?

Les conditions actuelles
dont on n'est pas satisfait

L'arrière-plan et
les éléments
perturbateurs conduisant
au problème

Où voulons-nous arriver ?

Les conditions que l'on
veut mettre en place une
fois le problème résolu

1. Le contexte

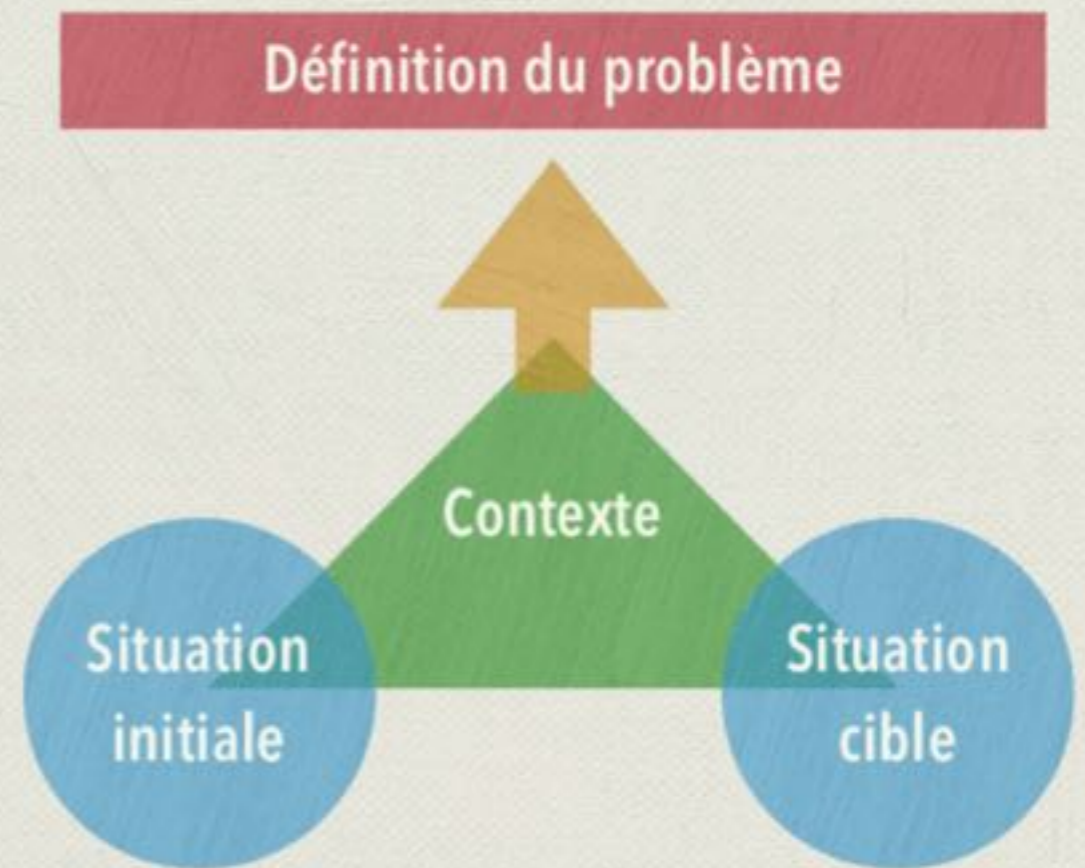
**2. La situation
initiale**

**3. La situation
cible**



Un bon cadrage

- ❖ Un bon cadrage va donner une idée claire du but à atteindre
- ❖ La résolution d'un problème, c'est toujours passer d'une situation initiale à une situation cible
- ❖ Pour cadrer, il faut s'assurer que la définition du problème reflète bien la situation initiale, la situation cible et le contexte





Exemple : un groupe indiscipliné

Contexte

Dans un quartier défavorisé, des préadolescents sont inscrits dans une maison de quartier pour participer à des activités périscolaires et acquérir des compétences sociales afin d'améliorer leur comportement dans la famille et à l'école.

Situation initiale

L'animateur ne parvient pas à affirmer son autorité ni à créer un climat de coopération dans le groupe. Les jeunes chahutent et ne s'engagent pas dans les activités.

Situation cible

L'animateur affirme son autorité ; un climat de coopération est créé dans le groupe ; les jeunes s'engagent dans les activités et acquièrent des compétences sociales.



Cadrage (définition du problème)

Contexte

Dans un quartier défavorisé, des préadolescents sont inscrits dans une maison de quartier pour participer à des activités périscolaires et acquérir des compétences sociales afin d'améliorer leur comportement dans la famille et à l'école.

L'animateur ne sait pas affirmer son autorité et créer un climat de coopération dans le groupe. Les jeunes chahutent et ne s'engagent pas dans les activités.

Comment l'animateur peut-il s'affirmer afin d'amener les jeunes à coopérer et à s'engager dans les activités ?

Situation initiale

Situation cible



Tester le cadrage et reformuler

- ◆ Une fois qu'on a défini le problème, **on se demande si le cadrage a été correct.**
- ◆ Cela amène à 4 sous-questions :
 1. Le cadrage est-il trop large ?
 2. Le cadrage est-il trop étroit ?
 3. Est-il fondé sur une hypothèse préconçue ?
 4. Est-il fondé sur une solution préconçue ?
- ◆ Si on répond "oui" à l'une des questions, **on cherche à reformuler le problème plus utilement.**



Exemple

Dans un quartier défavorisé, des préadolescents sont inscrits dans une maison de quartier pour participer à des activités périscolaires et acquérir des compétences sociales afin d'améliorer leur comportement dans la famille et à l'école. L'animateur **ne sait pas** affirmer son autorité et créer un climat de coopération dans le groupe. Les jeunes chahutent et ne s'engagent pas dans les activités. Comment L'animateur peut-il s'affirmer afin d'amener les jeunes à coopérer et à s'engager dans les activités ?

L'expression "ne sait pas" est peut-être trop vague...
Ne faut-il pas parler de **moyens** plutôt que de connaissances ?

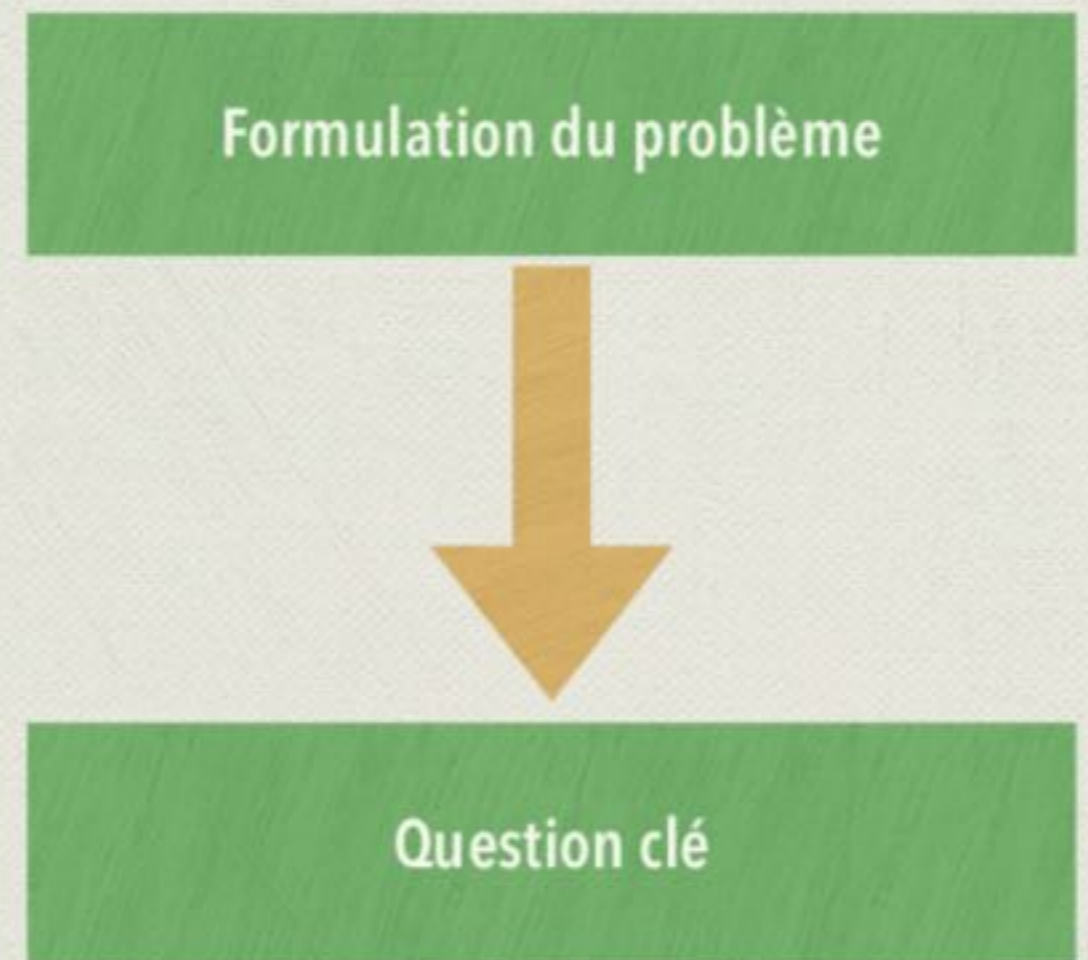
OK !

Dans un quartier défavorisé, des préadolescents sont inscrits dans une maison de quartier pour participer à des activités périscolaires et acquérir des compétences sociales afin d'améliorer leur comportement dans la famille et à l'école. L'animateur **n'a pas les moyens** d'affirmer son autorité et créer un climat de coopération dans le groupe. Les jeunes chahutent et ne s'engagent pas dans les activités. Comment L'animateur peut-il s'affirmer afin d'amener les jeunes à coopérer et à s'engager dans les activités ?



Rédiger la question clé

- ❖ Une fois qu'on possède la formulation la plus utile pour définir le problème, on la transforme en **question clé** pour résoudre le problème
- ❖ La capacité de poser la bonne question clé compte pour plus de 50% dans la résolution du problème





Exemple

Formulation du problème

Dans un quartier défavorisé, des préadolescents sont inscrits dans une maison de quartier pour participer à des activités périscolaires et acquérir des compétences sociales afin d'améliorer leur comportement dans la famille et à l'école. L'animateur n'a pas les moyens d'affirmer son autorité et créer un climat de coopération dans le groupe. Les jeunes chahutent et ne s'engagent pas dans les activités. Comment l'animateur peut-il s'affirmer afin d'amener les jeunes à coopérer et à s'engager dans les activités ?

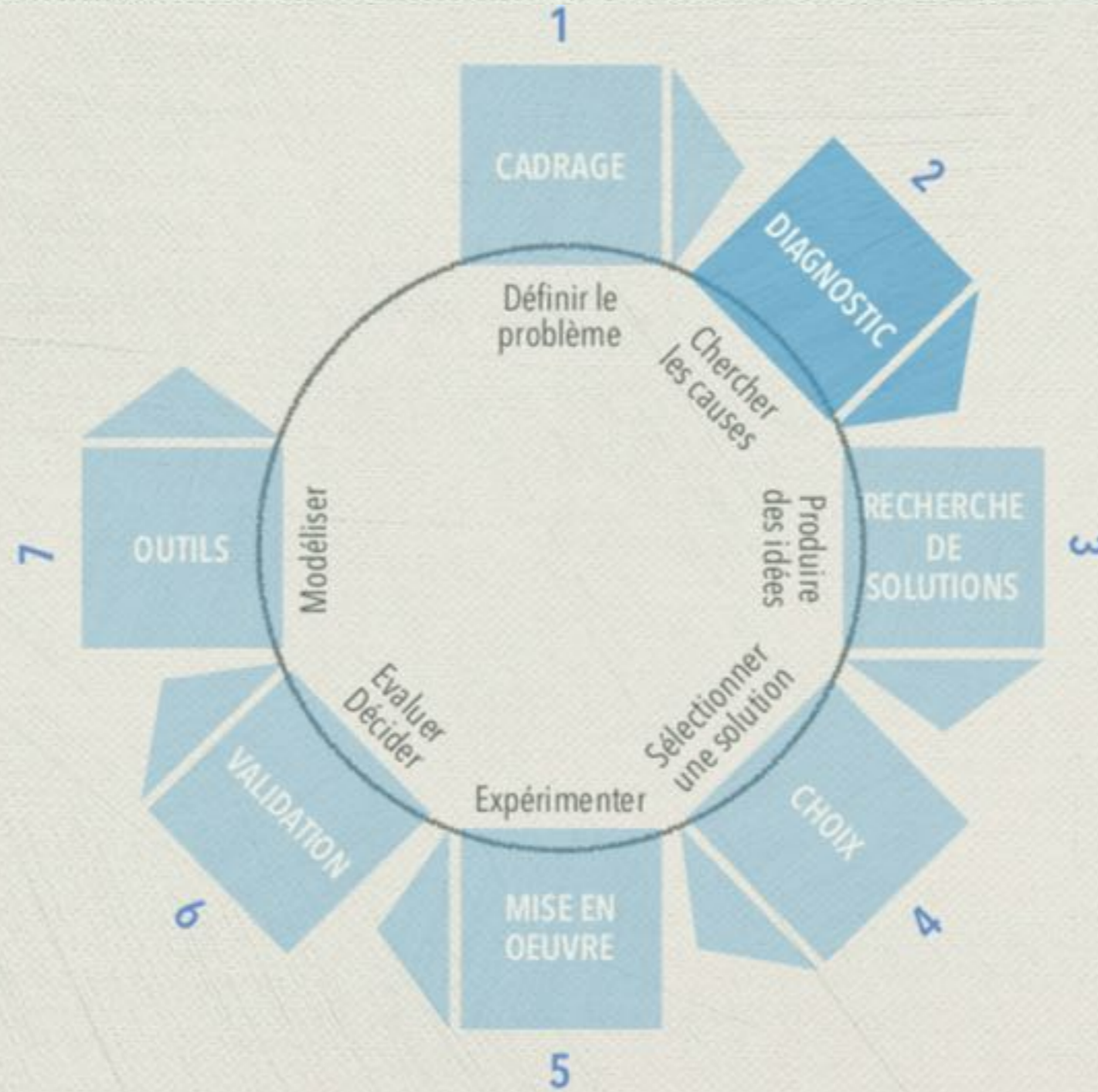
Question clé

Comment, dans un quartier défavorisé, l'animateur de la maison de quartier peut-il avoir les moyens d'affirmer son autorité et de créer un climat de coopération dans le groupe afin d'amener les jeunes à s'engager dans les activités pour acquérir des compétences sociales ?

Cadrer, c'est poser la bonne question...



2. DIAGNOSTIC



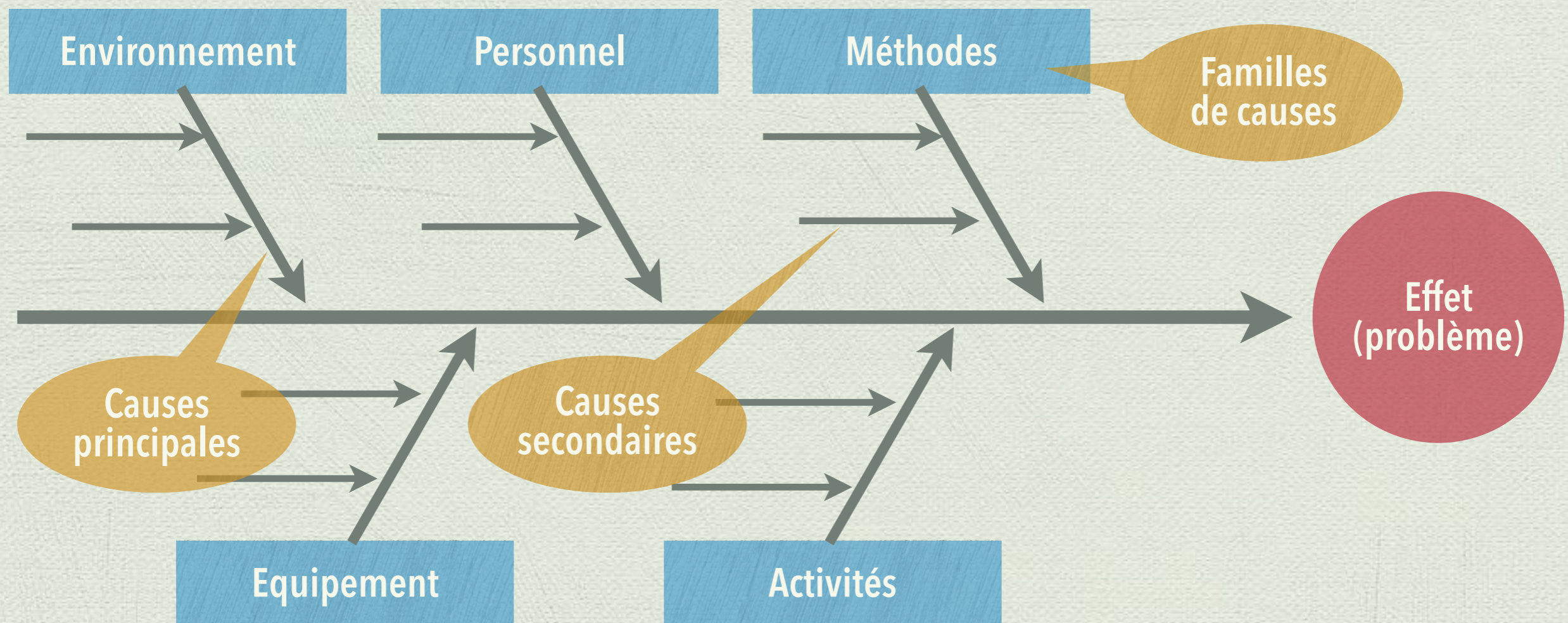


Etablir le diagnostic

- ❖ Etablir le diagnostic, c'est toutes les causes possibles à l'origine du problème. *// est indispensable d'identifier les causes avant de rechercher des solutions.*
- ❖ On procède à **l'analyse causes-effets** qui comprend les étapes suivantes :
 1. Qualifier l'effet, c'est la formulation du problème (déjà fait !)
 2. Dresser un inventaire des causes possibles
 3. Classer les causes par famille
 4. Evaluer les causes racines (celles qui ont le plus d'impact)
- ❖ Pour faire l'analyse causes-effets, on utilise le **diagramme d'Ishikawa**.



Le diagramme d'Ishikawa



Le diagramme d'Ishikawa, ou diagramme en arête de poisson, permet d'identifier et de hiérarchiser les causes d'un problème



Exemple

- L'environnement est-il mal adapté ?
- Le personnel (animateur) manque-t-il de compétences ?
- Les méthodes de travail sont-elles inadaptées ?
- etc.

1

On trace une ligne fléchée horizontale et on écrit à droite un résumé du problème

Effet
(problème)

2

On recherche les causes racines du problème en posant des questions en rapport avec les 5 familles de causes

Environnement

Personnel

Méthodes

Equipement

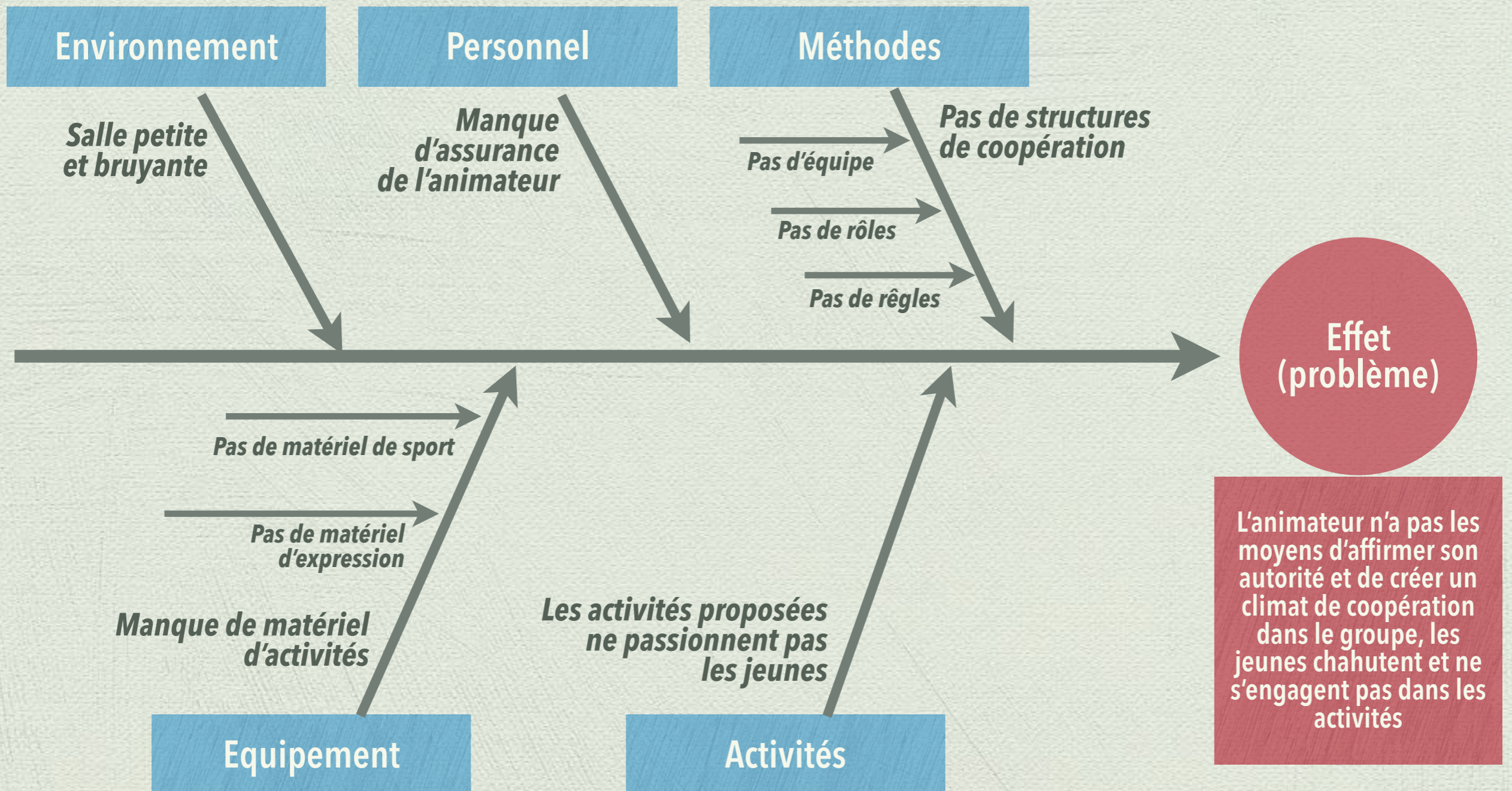
Activités

L'animateur n'a pas les moyens d'affirmer son autorité et de créer un climat de coopération dans le groupe, les jeunes chahutent et ne s'engagent pas dans les activités

On écrit les causes identifiées sur le diagramme en les hiérarchisant



Exemple

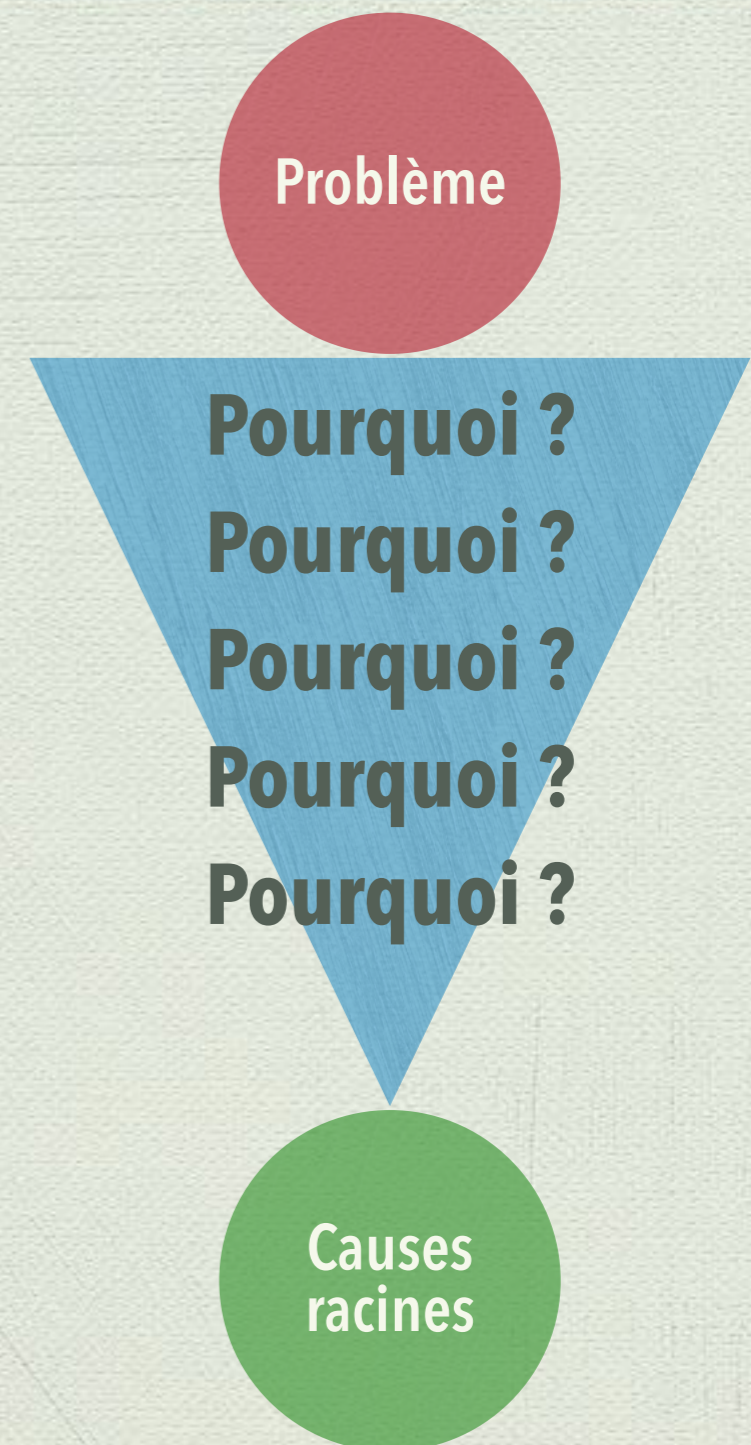




Approfondissement des causes

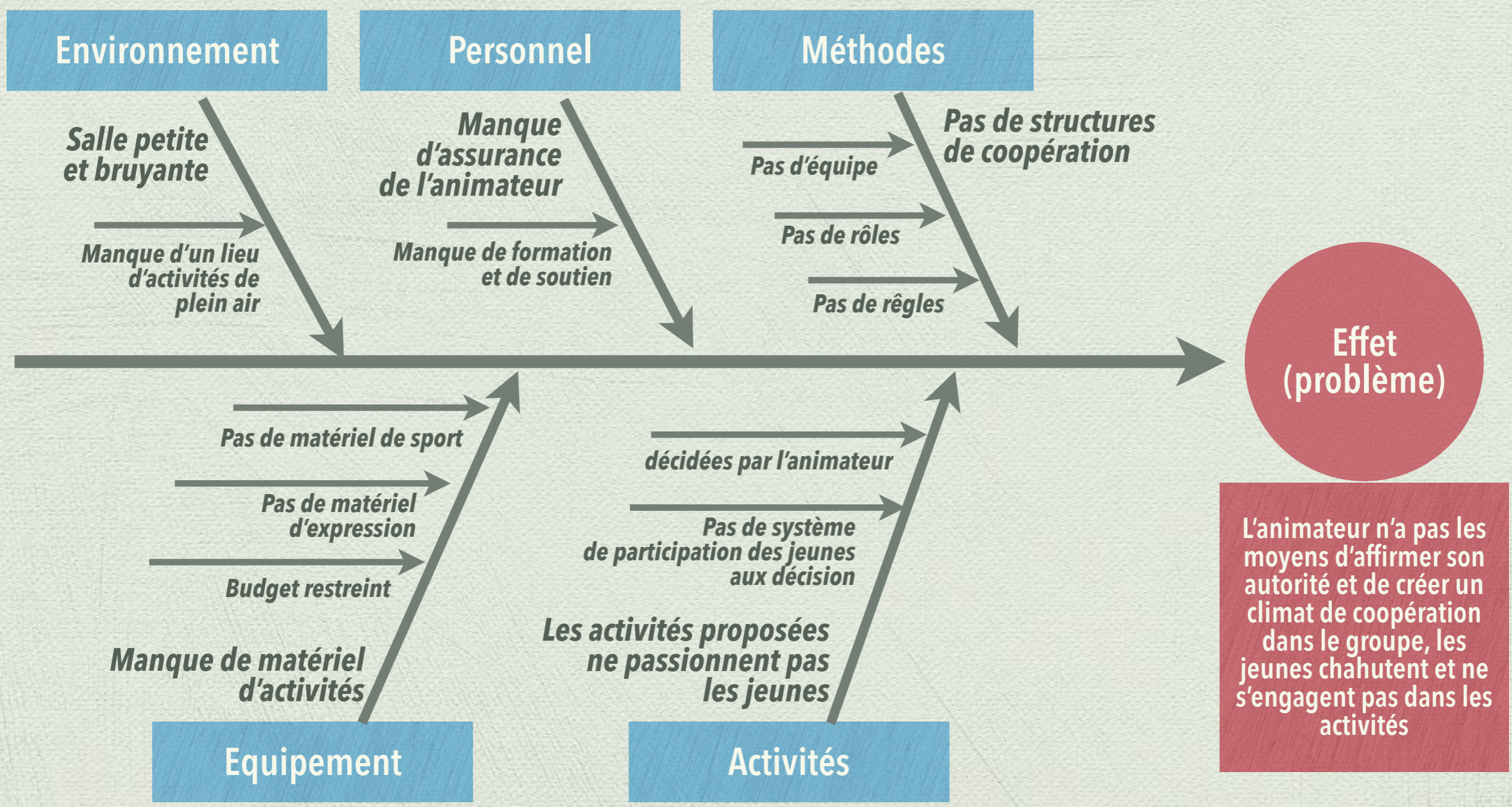
◆ On recherche les causes racines en utilisant la méthode des "5 pourquoi".

- 1. Pourquoi les activités ne passionnent pas les jeunes ?**
 - *Parce qu'elles ne correspondent pas à leurs centres d'intérêt*
- 2. Pourquoi ne correspondent-elles pas à leurs centres d'intérêt ?**
 - *Parce qu'ils ne les ont pas choisies*
- 3. Pourquoi ne les ont-ils pas choisies ?**
 - *Parce qu'elles ont été décidées par l'animateur*
- 4. Pourquoi ont-elles été décidées par l'animateur ?**
 - *Parce qu'il n'y a pas de système de participation des jeunes aux décisions*
- 5. Pourquoi n'y-a-t-il pas de système de participation des jeunes aux décisions**
 - *Parce que l'animateur ne sait pas comment procéder*





On peut ainsi compléter le diagramme d'Ishikawa

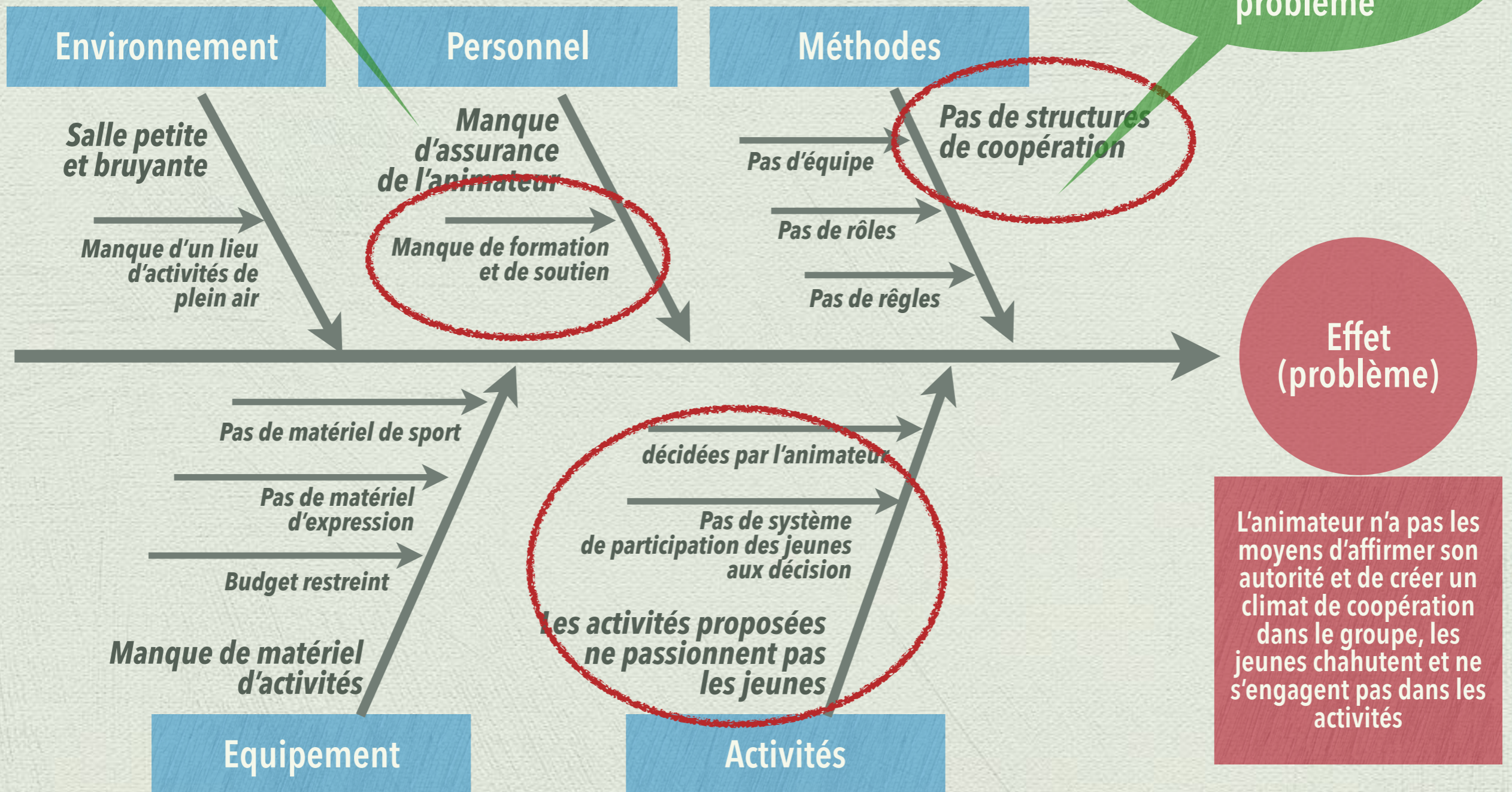




On entoure les causes qui ont le plus d'impact sur le problème

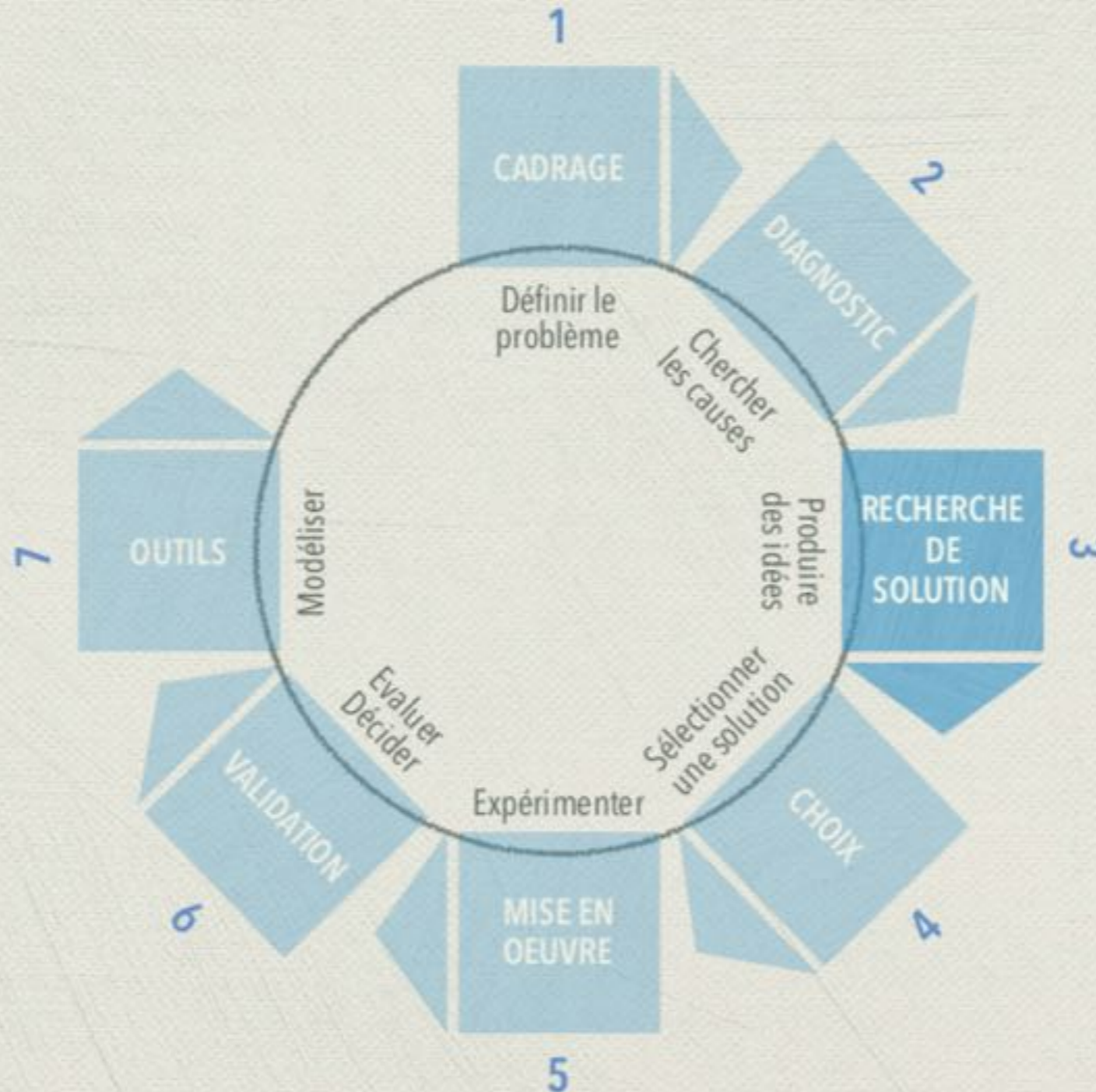
Analyse d'impact

C'est sur ces causes qu'il va falloir agir pour résoudre le problème





3. RECHERCHE DE SOLUTIONS





Remue-méninges

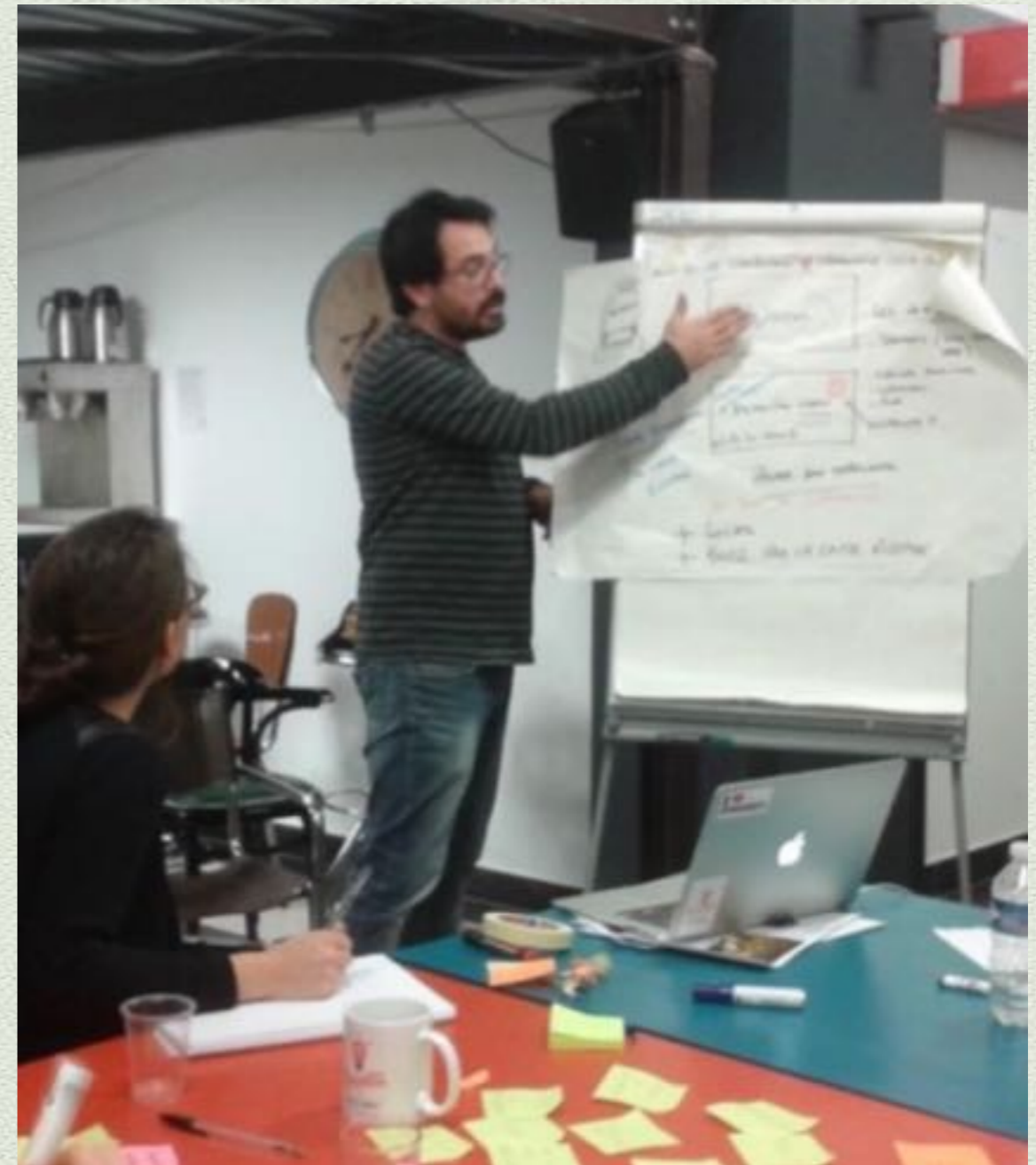
- ❖ Il s'agit maintenant de trouver le plus d'idées de solutions possibles pour chacun des causes racines (celles qui ont le plus d'impact)
- ❖ Pour cela, on emploie la méthode du *remue-méninges* (brainstorming)





Etre créatif

- ❖ On travaille en groupe devant un tableau de papier.
- ❖ On s'efforce de produire le plus d'idées de solution possibles en 15 ou 20 mn et on les inscrit sur le tableau.
- ❖ Les règles à respecter sont les suivantes :
 - Toutes les idées sont acceptées et notées
 - Ne pas se critiquer
 - Rebondir sur les idées exprimées
 - Chercher à produire le plus d'idées possible sans imposer ses propres idées



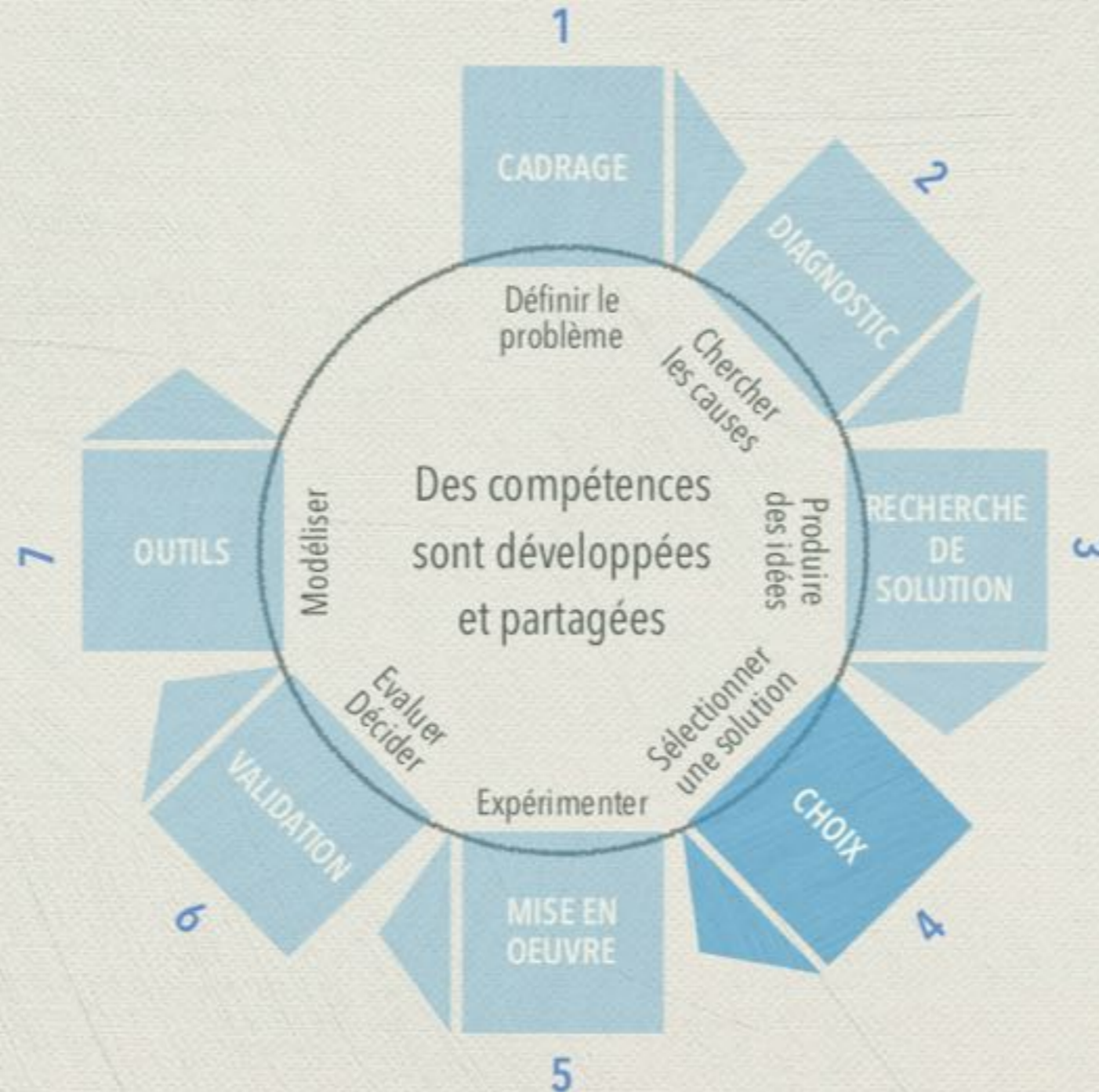


Exemple

- ◆ Dans le cas de l'animation du groupe de préadolescents, les idées produites pourraient être les suivantes :
 - Faire suivre l'animateur novice par un animateur plus chevronné jouant le rôle de coach
 - Diversifier les activités
 - Faire participer les jeunes au choix et à l'évaluation des activités
 - Trouver un lieu d'activités de plein air Mettre en place des structures de coopération et de participation aux décisions dans le groupe : équipes, assemblée générale pour choisir les activités et les évaluer, conseil des délégués d'équipe pour organiser les activités, etc.
 - Dégager un budget pour l'achat d'équipements et de matériel d'activités



4. CHOIX DES SOLUTIONS



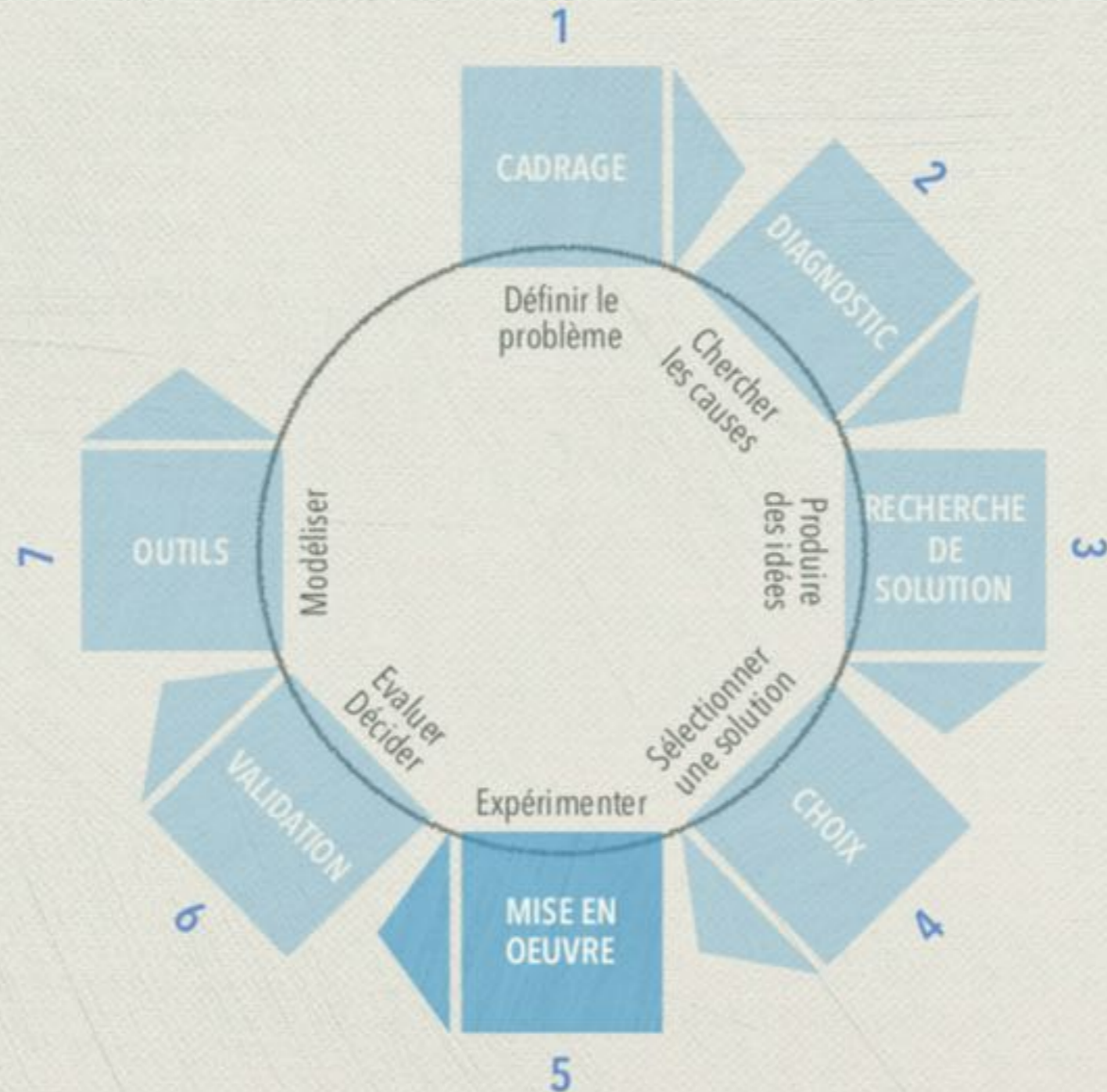


Evaluer les idées, choisir les meilleures

1. Après avoir écrit sur le tableau toutes les idées émises, on prend un temps de pause (15 mn au moins)
2. Puis on parcourt la liste des idées, on regroupe celles qui sont semblables, on combine celles qui sont complémentaires, on élimine celles qui semblent irréalistes ou trop complexes
3. Enfin on évalue les idées en se posant la question : "*Quelles sont les idées les plus pertinentes pour traiter les causes racines identifiées ?*"
4. On retient les idées les plus pertinentes.



5. MISE EN OEUVRE





Etablir un plan d'action et le réaliser

1. On fait la liste des solutions retenues et des actions nécessaires pour les mettre en oeuvre
2. On définit la date limite pour la mise en oeuvre de chaque action et qui sera responsable de suivre et contrôler sa réalisation
3. On fait la liste des ressources nécessaires pour réaliser chaque action

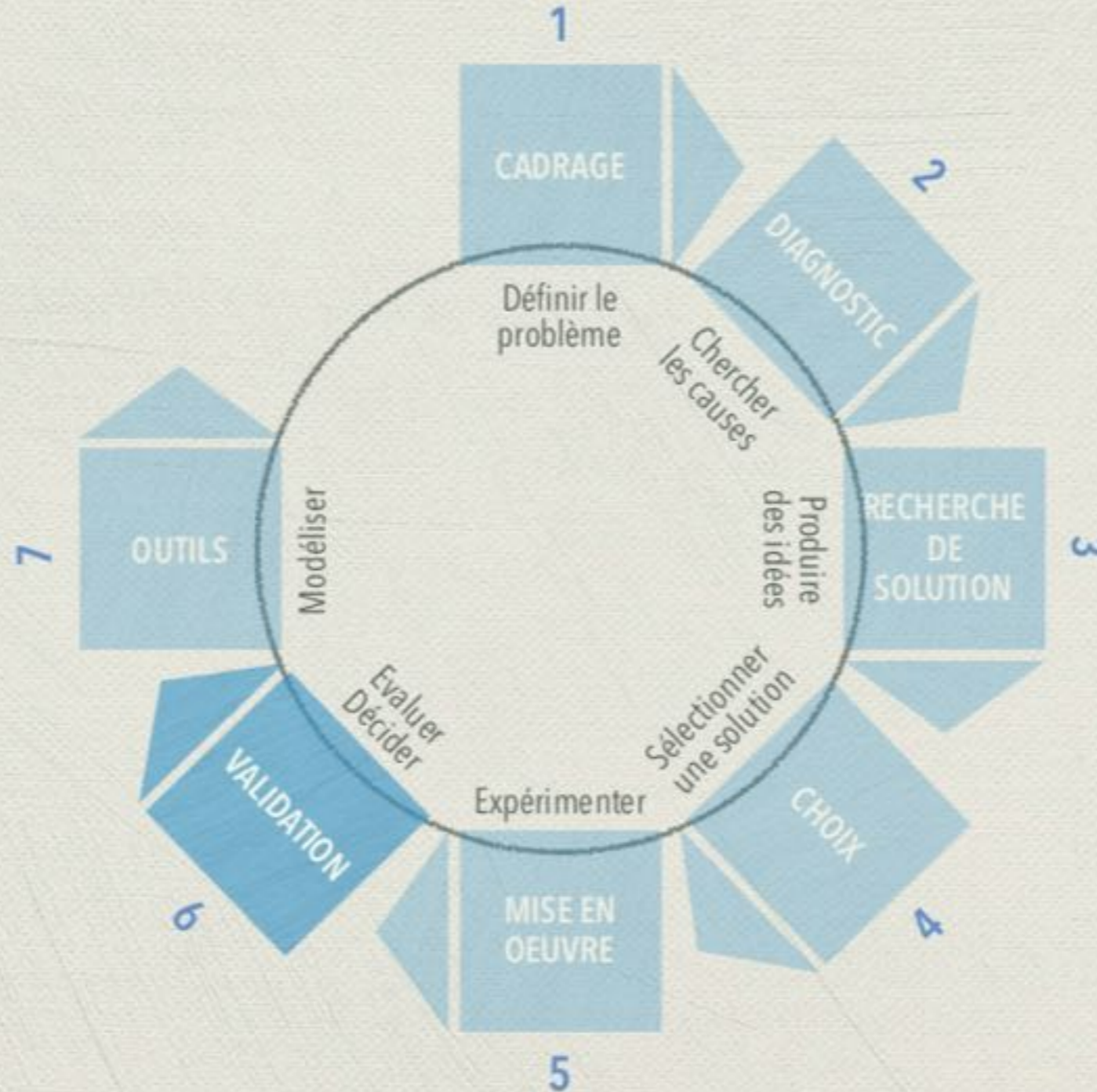


Exemple

Actions	Responsable	Ressources	Date limite
Trouver un accompagnateur pour l'animateur	W...	Description de fonction	Semaine 1
Mettre en place des structures de participation et de coopération dans le groupe	X...	Fiche pédagogique + coaching	Semaine 2
Budget pour du matériel d'activité	Y...	Apport de la Maison de quartier	Semaine 3
Terrain d'activités de plein air	Z...	Accord de la municipalité	Semaine 4
Evaluation des résultats	Toute l'équipe	Journée de réflexion	Semaine 8



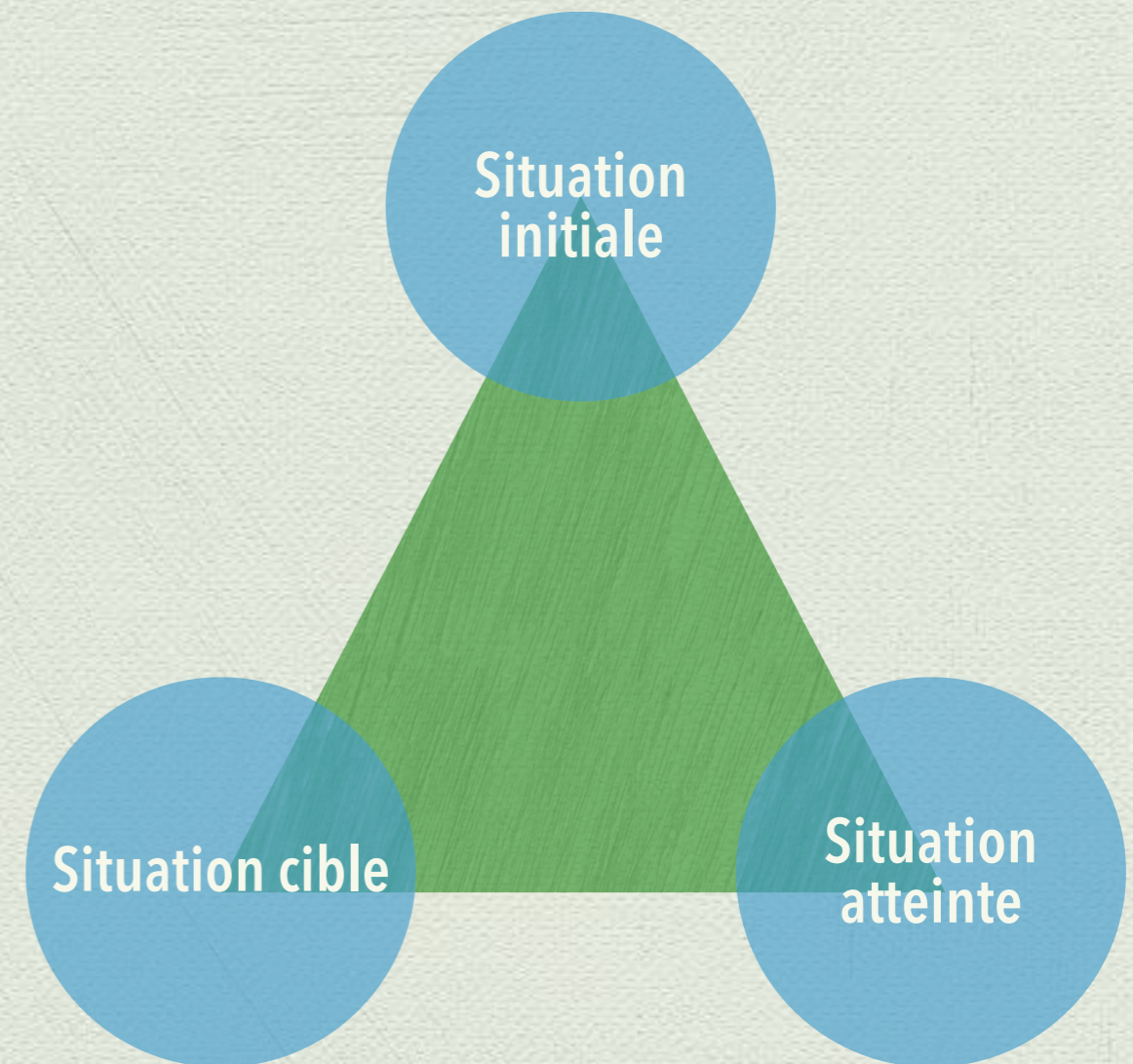
6. VALIDATION





Evaluer

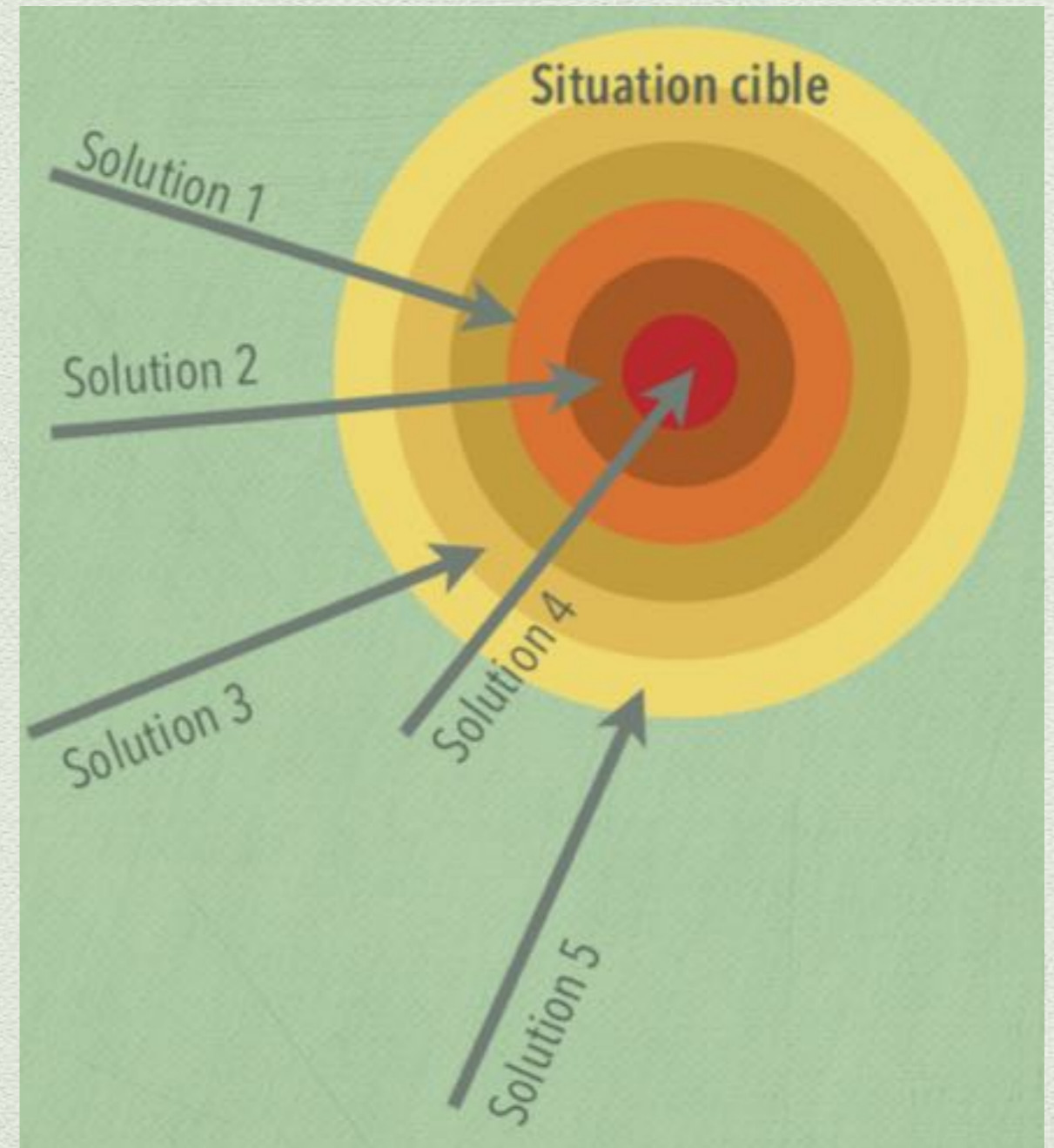
- ❖ On compare la situation atteinte avec la situation désirée (cible) et la situation initiale (problème)
 - Quelle est la différence entre la situation atteinte et la situation initiale ?
 - Quelle est la différence entre la situation atteinte et la situation cible ?
- ❖ Dans quelle mesure chacune des solutions retenues a-t-elle été réalisée ?
- ❖ Quel a été son impact sur la situation atteinte ?





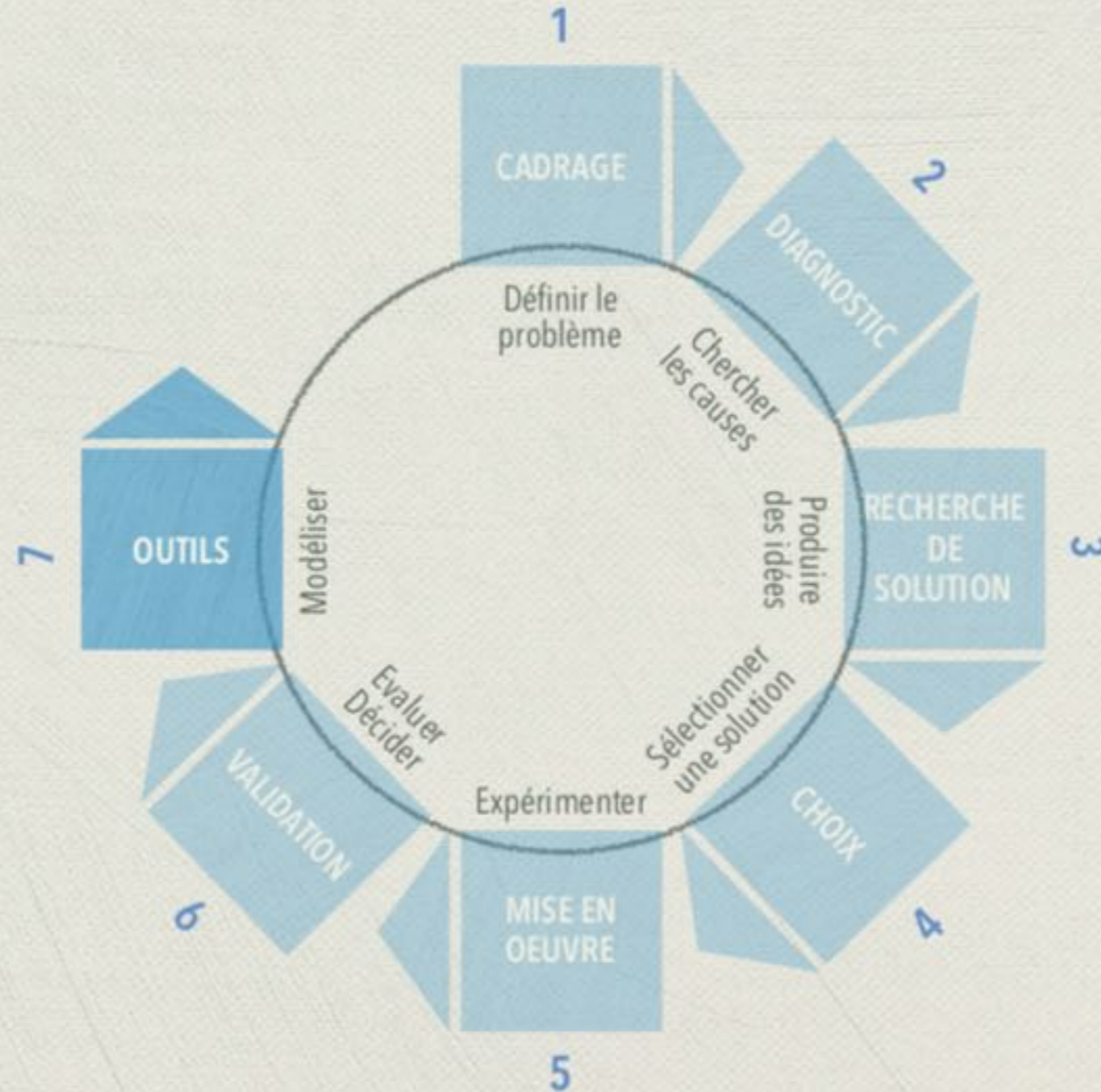
Valider

- Maintenant on va pouvoir valider les solutions les plus efficaces
- Et, éventuellement, identifier des solutions qu'il aurait fallu retenir et qu'il faudra expérimenter dans l'avenir





7. OUTILS





Modéliser et partager

- ❖ Les solutions les plus efficaces sont modélisées sous forme d'outils :
 - Présentations visuelles
 - Fiches de documentation
 - Sessions de formation
- ❖ de manière à être capitalisées, partagées et utilisées dans l'avenir.



Dominique BENARD



Approches Coopératives



Cette publication est sous licence Creative Commons

A condition de l'attribuer à son l'auteur en citant son nom, le titulaire des droits autorise l'exploitation de l'œuvre originale à des fins non commerciales, ainsi que la création d'œuvres dérivées, à condition qu'elles soient distribuées sous une licence identique à celle qui régit l'œuvre originale.