

OUTIL 24 La résolution de problèmes

Présentation

La résolution de problèmes est le processus d'identification puis de mise en œuvre d'une solution à des problèmes. Dans le cadre d'un conflit professionnel, il s'agit donc de résoudre spécifiquement un problème d'ordre relationnel.

Le processus de résolution se déroule en 6 étapes :

1. Définir le problème à résoudre : identifier l'ampleur du problème, les protagonistes concernés, les causes et effets, les sources et amplificateurs, pour recueillir le maximum d'informations qui en faciliteront la compréhension.
2. Trouver toutes les solutions imaginables au problème posé sans se soucier du réalisme de ces solutions.
3. Analyser les précédentes tentatives de résolution de ce problème pour éliminer les solutions déjà testées et qui n'ont pas été assez efficaces.
4. Évaluer la solution la plus adaptée : prendre en compte différents critères comme la facilité et la rapidité de mise en œuvre, les compétences et ressources à mobiliser, les risques, coûts et impacts.
5. Appliquer la solution choisie : une fois le choix validé, établir un plan d'action et le déployer, en fixant des objectifs réalistes et évaluables pour s'assurer de l'efficacité des actions.
6. Suivre l'efficacité de la solution choisie : l'expérimentation est un excellent moyen pour vérifier la pertinence d'une décision. Si le problème n'est pas résolu, revenir à la quatrième étape en tenant compte des nouveaux éléments issus de cette dernière expérimentation de solution.







Intérêt de la résolution de problèmes

- Prendre le temps d'identifier clairement les problèmes et leur contexte.
- Envisager des solutions autres que les habituelles ou les plus évidentes.
- Tester de nouvelles solutions et en découvrir de plus rapides, efficaces et moins coûteuses.
- Sélectionner les solutions les plus adaptées au contexte.

Pour l'utiliser

- Fixer des indicateurs pour évaluer l'efficacité de la solution et en suivre l'évolution :
- Des indicateurs de pilotage, pour vérifier que la solution est correctement mise en place.
- Des indicateurs de résultat, pour s'assurer que la solution est bien la plus adaptée.

LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES

- 1  Définir le problème à résoudre
- 2  Trouver toutes les solutions imaginables
- 3  Analyser les précédentes tentatives de résolutions de ce problème
- 4  Évaluer la solution la plus adaptée
- 5  Appliquer la solution choisie
- 6  Suivre l'efficacité de la solution choisie

Exemple d'application

Gérant d'une galerie d'art, André se trouve actuellement confronté à un conflit entre plusieurs des artistes qu'il expose, qui ne sont pas d'accord sur le thème de la soirée d'inauguration de la nouvelle exposition dans laquelle s'illustreront leurs œuvres. Le problème n'est pas si simple, il s'agit d'un conflit d'intérêt (outil 1), chacun souhaitant choisir un thème mettant principalement en lumière son art.

André leur propose alors de réfléchir ensemble à toutes les idées possibles de thèmes, sans retenue, puis d'exclure les thèmes trop proches de ceux déjà utilisés dans de précédentes expositions.

Ils finissent par tomber d'accord sur un thème qui reflète autant le travail des uns que des autres et qui convient également à André en termes d'attractivité pour les amateurs d'art. Afin de vérifier la pertinence de ce choix, André annonce le thème de l'inauguration à un petit groupe de clients fidèles de sa galerie, et constate avec joie que tous semblent très impatients de venir découvrir toutes ces nouvelles œuvres.

Le problème est donc résolu, le thème est annoncé officiellement et tout le monde est satisfait.

POINTS DE VIGILANCE

- Prendre le temps de comprendre la situation avant de passer à la recherche de solutions.
- Évaluer les tenants et aboutissants de chaque solution avant d'en sélectionner une.
- Vérifier l'efficacité de chaque solution mise en œuvre avant de la généraliser.

Présentation

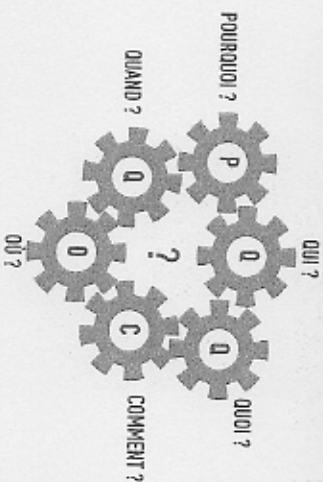
Résoudre les conflits en entreprise nécessite de bien définir le(s) véritable(s) problème(s) à résoudre et ce qui se cache derrière ces différents (le **OUTIL 24**). Le sigle **QCCOQP** décrit une méthode simple et systématique d'analyse des problèmes qui permet à chacun de prendre du recul et d'observer d'une façon plus objective une situation conflictuelle à l'aide d'un questionnement précis :

- **Qui ?** Quels sont les personnes concernées, impliquées ou impactées par le problème, directement ou indirectement ?
 - **Quoi ?** Quelle est la nature du problème ? Dans les faits, le problème concerne-t-il une relation, une collaboration, un désaccord... ?
 - **Comment ?** Comment le problème est-il apparu ? Comment s'est-il installé, développé ou comment a-t-il pris une telle ampleur ? Dans quelles conditions ? Suivant quelles étapes... ?
 - **Où ?** Dans quel lieu se joue le problème ? Dans quelle zone géographique ? Dans quels locaux ? À quel étage ? Dans quel service ? Dans quels bureaux ou espaces ? S'est-il déjà déplacé ou répandu plus largement... ?
 - **Quand ?** Depuis quand ce problème est-il survenu ? Depuis combien de temps ? Depuis quelle date précisément ? Y a-t-il des moments particuliers où le problème resurgit ou prend de l'ampleur... ?
 - **Pourquoi ?** Quelles sont les causes de ce problème ? Ses origines, les facteurs et les amplificateurs ?
- Le questionnement se voit parfois attribuer deux questions supplémentaires, transformant le sigle en **QCCOQP**PCP :
- **Combien ?** Combien de personnes, coûts, résultats quantitatifs... ?
 - **Pour Quoi ?** Dans quel objectif, dans quelles intentions... ?

Intérêt du QCCOQP

- Analyser toutes les dimensions d'un problème en posant les bonnes questions.
- Collecter les informations nécessaires et suffisantes pour rendre compte d'une situation, d'un problème ou d'un conflit.
- Changer les regards sur le problème et ouvrir ainsi le champ des possibles en matière de solution.

LE QCCOQP



Exemple d'application

Responsable commercial d'une société de vente de produits surgelés, Jean-Louis vient d'être informé d'une violente altercation entre deux de ses commerciaux. Venant tout juste de lire un article sur une méthode de résolution de problèmes et de conflits nommée le QCCOQP, Jean-Louis décide de convoquer les deux collaborateurs afin de les soumettre à ce questionnement pragmatique. Il a retenu de cet article que la priorité est de comprendre précisément la situation sans chercher de coupable ni à savoir qui a tort ou raison et de recueillir le maximum d'informations pour pouvoir réagir. Après les avoir conviés à boire un café pour débiter l'entretien dans un climat de détente et de convivialité, il commence à les interroger calmement sur les faits :

- **Qui** est impliqué dans ce problème ?
 - **Que** s'est-il passé concrètement ?
 - **Comment** ce conflit est-il survenu ?
 - **Où** cela s'est-il passé précisément ?
 - **Quand** et combien de temps l'altercation a-t-elle duré ?
 - **Pourquoi** en sont-ils arrivés là ?
- Une fois les réponses obtenues, Jean-Louis a permis à chacun de comprendre qu'il s'agissait en fait d'un malentendu au sujet de la répartition de leurs secteurs d'intervention. Les deux commerciaux sont repartis plus sereins, après avoir échangé une franche poignée de main.

POINTS DE VIGILANCE

- Savoir se remettre en question à l'occasion d'un débat ou d'un désaccord, accepter de ne pas avoir toujours raison.
- Prendre en compte la vision personnelle de chacun sur la situation dans l'analyse d'un conflit.