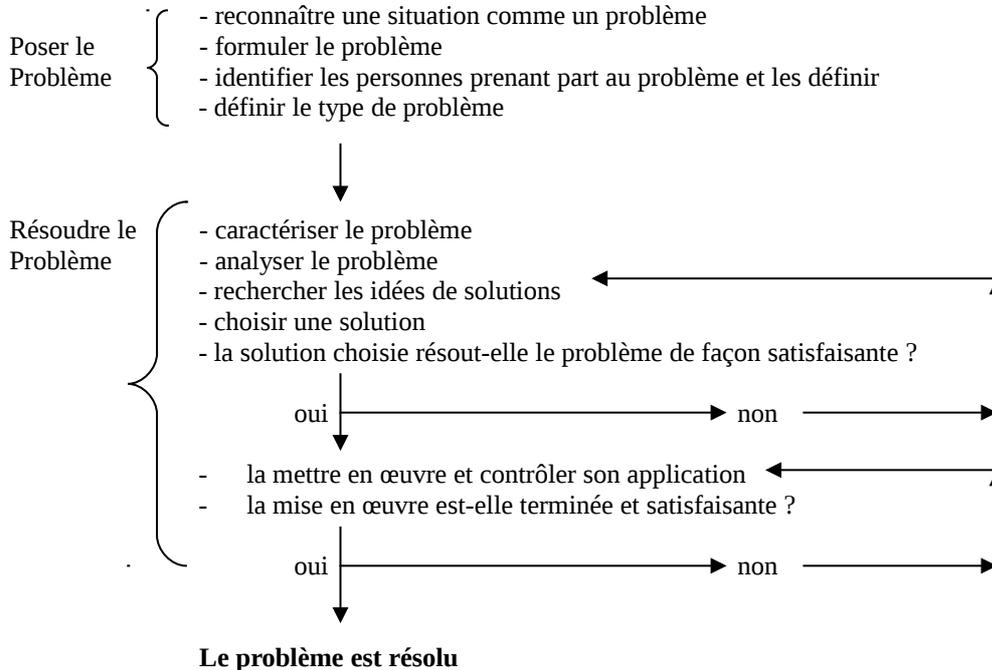


COMMENT RESOUDRE UN PROBLEME ?

Objectifs : être capable d'adopter une démarche pour résoudre un problème de communication ou d'organisation.

I - DEMARCHE GENERALE



Cette démarche est valable, quel que soit le problème : communication, organisation ...
On la nomme également la démarche DISA :

- définition
- information
- solutions
- actions

II - CARACTERISER UN PROBLEME

Tout problème peut être caractérisé selon des critères simples, exposés dans une grille. Il existe plusieurs méthodes dont la grille CIFUGE :

caractères	Le problème est-il ?				
complexité	simple	assez simple	assez complexe	complexe	
importance	sans importance	peu important	assez important	important	
fréquence	ponctuel	occasionnel	fréquent	permanent	
urgence	sans urgence	peu urgent	assez urgent	très urgent	
gravité	sans gravité	peu grave	assez grave	critique	
étendue	ponctuel	restreint	étendu	général	

Urgence : un problème est urgent quand une solution doit être rapidement trouvée. La contrainte de temps est élevée, et on peut parfois difficilement faire une étude pour trouver une solution.

! Toutefois, le problème **ne doit pas être traité de façon expéditive**.

Gravité : les conséquences entraînées par le problème sont irréversibles. La situation ne peut être récupérée si le problème n'est pas résolu. Un problème grave doit être **traité en priorité**.

Importance : la résolution contribue à l'atteinte d'objectifs que l'on s'est fixés.

III - ANALYSER LE PROBLEME

Il s'agit de rassembler les informations pour resituer le problème dans son contexte. La recherche doit être systématique, toute information pouvant être utile pour la stratégie que l'on va adopter. Plusieurs outils d'analyse permettent de procéder à une démarche réfléchie de recherche d'information :

- La méthode QQQQCP :
- L'arbre des causes
- Le diagramme causes-effet (diagramme d'Ishikawa)

Remarque : le diagramme est parfois construit en regroupant les causes en 5 catégories : c'est la méthode des **5M**.

- **Milieu** : l'environnement,
- **Main d'œuvre** : les intervenants,
- **Moyens** : le matériel utilisé, les éléments financiers en jeu,
- **Méthode** : la façon de procéder,
- **Matière** : la nature de l'objet traité.

Toutes les informations concernant le problème peuvent être regroupées de façon structurée dans une fiche d'analyse.

IV - RECHERCHER DES IDEES DE SOLUTIONS

Objectif : trouver toutes les solutions, ou du moins, le plus de solutions possibles par une démarche créative, en évitant les a priori.

Plusieurs techniques peuvent être utilisées :

- Le remue-méninges (brainstorming)
- La méthode analogique
- L'arbre des solutions :
- La matrice de découverte :
- Le schéma heuristique

Principe : plutôt que de rédiger sur une feuille les solutions au fur et à mesure de leur découverte, il est plus efficace de commencer par placer l'idée principale au centre de la feuille, puis de progresser par association d'idées. A la différence du remue-méninges, cette technique se pratique plutôt seul.

Trois types de solutions peuvent être trouvés :

- les solutions palliatives qui ne résolvent pas le problème, mais font disparaître ses symptômes,
- les solutions curatives qui résolvent le problème en faisant disparaître ses causes,
- les solutions préventives qui évitent que le problème apparaisse.

IV - CHOISIR UNE SOLUTION

1 - Analyser toutes les solutions

Toutes les informations concernant chaque solution doivent être réunies au sein d'une grille :

- La fiche d'analyse de solution
- Un tableau "avantages/inconvénients" de chaque solution.

L'analyse de toutes les solutions permettra ensuite de les comparer plus aisément.

2 - Évaluer les solutions

Pour cela, il est nécessaire de bien préciser les objectifs et les contraintes liées à la réalisation du problème. Par exemple : contrainte de temps (problème urgent), financière, autorisation à obtenir...

☞ Détermination des critères de choix.

Il existe plusieurs outils d'aide à la décision :

- la méthode FARE : toutes les solutions sont évaluées dans un tableau en fonction de 4 critères - FAISABILITE - ACCEPTABILITE - RENTABILITE - EFFICACITE
- la matrice des compatibilités
- la méthode multicritères

Grille multicritères

CRITERE	Solution 1	Solution 2	Solution 3	...
Efficacité	2	3	1	...
Coût	1	4	4	...
...

Chaque critère est noté d'après un barème, par exemple :

- 1 - insuffisant
- 2 - médiocre
- 3 - assez bien
- 4 - très bien

La méthode multicritères permet (comme la matrice des compatibilités) d'obtenir une **évaluation chiffrée**.

Pour tenir compte de l'importance des différents critères, il est possible :

- d'attribuer un barème. Par exemple : l'efficacité est notée sur 20, le coût sur 10 ...
 - d'affecter un coefficient de pondération. Par exemple, pour l'efficacité, coefficient 2, pour le coût, coefficient 1
- Chaque solution obtient ainsi une note, ou un score. La solution choisie sera celle qui obtiendra le score le plus élevé.

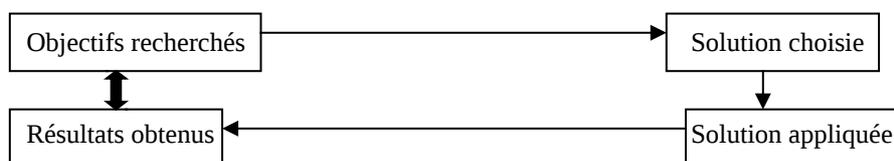
VI - MISE EN ŒUVRE, CONTRÔLE ET SUIVI DE LA SOLUTION

Élaborer un calendrier de mise en place (planning, tableau de bord), et un plan d'action répondant aux questions suivantes : quels sont les objectifs ? Quels sont les moyens nécessaires ? Quelles sont les tâches ? Leur répartition ?

Pour vérifier le déroulement et les résultats obtenus en fonction des objectifs fixés, on peut établir une liste de contrôle des tâches à effectuer.

N°	tâches	exécutée	Date prévue	Date réelle	observations
1					
2					
3					
Etc.					

↑ Noter dans l'ordre d'exécution ↑ cocher ↙ ↘ pour voir les écarts ↑ causes d'un éventuel retard, dysfonctionnement



REMARQUES

L'efficacité de la démarche de résolution de problèmes ne dépend pas que d'une bonne utilisation des outils, mais aussi d'une attitude d'ouverture et de tolérance.



*Ne pas se laisser enfermer dans des limites imaginaires ou fausses limites face à un problème
 Développer sa créativité plutôt que qu'abandonner
 Ne pas se contenter de la seule réponse "évidente"
 Se montrer tolérant à l'égard d'opinions divergentes*