



Se comprendre et agir

Focus sur la résolution de problèmes par l'approche systémique

Résolution de problème par l'approche systémique

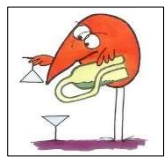
1. Préambule



« Si j'avais une heure pour résoudre un problème, je passerais cinquante-cinq minutes à définir le problème et seulement cinq minutes à trouver la solution »
(Albert Einstein).



« Le problème, c'est la solution »
(Paul Watzlawick, théoricien membre fondateur de l'École de Palo Alto)



« S'il n'y a pas de solution, c'est qu'il n'y a pas de problème »
(Proverbe Shadok, Jacques Rouxel)

Einstein nous dit que les clés de résolution d'un problème se situent dans la définition qu'on en fait. Il dira aussi « **un problème sans solution est un problème mal posé** ».

Dans le même esprit, l'approche systémique de « L'école de Palo Alto » * nous dit que « *le problème c'est la somme des Tentatives De Solutions Inopérantes (TDSI)* ». Autrement dit, **le problème naît et s'alimente des solutions qui ne marchent pas** (sinon, il n'y aurait plus de problème !).

* L'école de Palo Alto (à partir de 1950) : courant de pensée et de recherche en sciences de l'information et de la communication en rapport avec les concepts de la cybernétique et ayant pris le nom de la ville de Palo Alto en Californie

En quoi cette démarche est innovante ?

Bien souvent, les méthodes habituelles de prise de décision sont tournées vers une « **analyse des causes** » et donc vers une volonté de « **corriger** » l'héritage du passé : « *qu'est-ce qui fait que nous en sommes arrivés là* ». Le postula invite naturellement les participants à mobiliser en priorité leur expérience qui par définition s'arrête au présent.

L'approche systémique s'intéresse à l'avenir, (« vers quoi »), en tenant compte du passé uniquement par les éléments factuels identifiés à l'instant « T » **qui empêchent d'avancer**. Le « pourquoi » ou « l'histoire » ont leur importance mais pas dans la recherche de solutions innovantes.

C'est l'analyse méthodique du « présent » qui fournit la matière pour avancer.

Dans ce document, je vous propose d'appréhender rapidement les grands principes de la résolution de problème par l'approche systémique et de comprendre en quoi cette démarche permet d'aborder autrement et durablement les sujets d'organisation et de prise de décision par un questionnement structuré de l'existant.

Sommaire

1. Préambule	2
2. Ce que nous faisons naturellement.....	4
3. Pourquoi changer de mode opératoire ?	5
4. Comment faire autrement ?.....	6
5. Résumé des objectifs de la méthode	9
6. Conclusion	9
7. A propos de FEDORA	10

2. Ce que nous faisons naturellement

Les évènements du quotidien nous poussent à rechercher constamment l'efficacité, le gain de temps et à favoriser les prises de décision rapides : « A chaque problème, sa solution ».

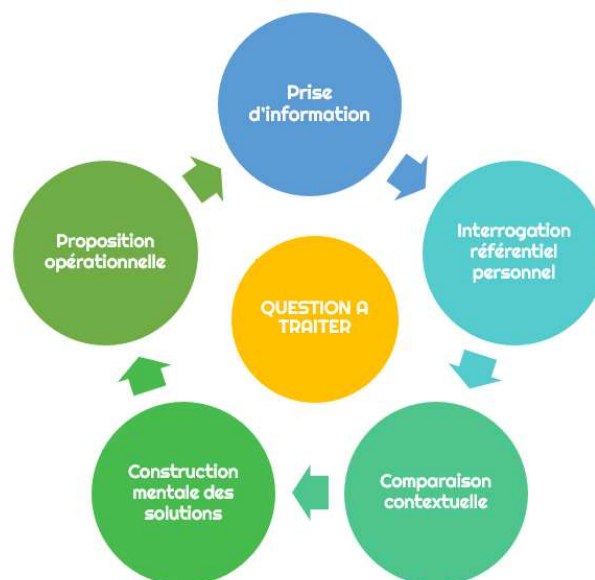
Notre cerveau est hyper sollicité et naturellement entraîné à réfléchir instantanément à des solutions et heureusement, c'est son rôle.

Avec l'expérience, il construit une « banque de données » qu'il va régulièrement alimenter, interroger, compiler pour faire face à de nouvelles situations.

Il y associe des émotions, des souvenirs plus ou moins agréables.

Quand un problème se pose, immédiatement il rapproche les informations perçues d'expériences vécues qu'il estime comparables. Sur cette base, il commence à construire des solutions qui lui semblent appropriées :

« Les boucles de perception/réaction » :



NB : dans la vie, l'ordre que prend la pensée n'est pas linéaire : nous faisons des aller/retours simultanés entre ces différentes étapes et bouclons plusieurs cycles pour affiner notre pensée.

Ce mode de fonctionnement nous permet donc de prendre des décisions rapides face aux multiples questions qui s'offrent à nous chaque jour alors pourquoi vouloir en changer ?

3. Pourquoi changer de mode opératoire ?

Le cerveau construit des automatismes pour notre bien en faisant appel à ce que nous savons. Le « challenger » c'est le mettre en condition pour **considérer l'existant comme un nouveau point de départ**, en isolant les faits opérants aujourd'hui de la masse d'informations héritée du passé.

Sinon :

1. Il est difficile de **décomposer objectivement** ce qui revient instantanément du cerveau : la part de logique, de croyance et d'émotion ?
2. Lorsque la question affecte plusieurs personnes, la **prise de décision est compliquée**. La réflexion se solde par une **juxtaposition des points de vue** et des réalités de chacun. L'exercice peut se transformer en un « **concours d'éloquence** » avec le risque que la solution retenue soit un **compromis favorable aux plus convaincants** qui n'adresse pas les « vrais » problèmes.
3. Quelle est la place laissée à l'**innovation** si les solutions sont le fruit des **expériences qui, par définition, appartiennent au passé** (référentiel individuel) ?
4. On prend le risque de s'intéresser **prioritairement aux « causes »** du problème (et donc encore au passé) comme éléments de base pour construire les solutions de demain.



« Nous tendons à maintenir nos schémas explicatifs personnels, à valider les éléments qui les corroborent et à ne pas tenir compte de ceux qui les infirment, même en cas de contradiction évidente (Ronnie Janoff-Bulman, Département des sciences psychologiques et cérébrales Université du Massachusetts) »



« L'imagination est plus importante que la connaissance. Car la connaissance est limitée, tandis que l'imagination englobe le monde entier, stimule le progrès, suscite l'évolution » (Albert Einstein).



« Les problèmes d'aujourd'hui viennent des solutions d'hier » (Peter Michael Senge, professeur de management et auteur américain, directeur du Center for Organizational Learning)

Le principe d'équifinalité : La situation actuelle est la résultante de multiples facteurs collectifs conjugués.

En approche systémique, on choisit de ne pas trop s'y intéresser :

« La structure actuelle (hic et nunc, « ici et maintenant ») des interactions d'un système explique mieux son fonctionnement que l'histoire du système. En fonction de ce principe, ce n'est pas tant la recherche des causes antérieures qui aidera à résoudre un problème donné que la clarification des modes actuels de fonctionnement ou dysfonctionnement du système où il se produit »

(<https://www.institut-repere.com/Institut-Repere/quest-ce-que-la-systemique>)

4. Comment faire autrement ?

Cela dépendra de chaque organisation et des **objectifs visés par la direction** mais pour résumer : « **Se focaliser sur ce qui opère maintenant sans s'occuper des causes** »

Suggestion de déroulé pour la mise en œuvre de la démarche :

1. Préparer les participants :

Avoir abordé les quelques notions de fonctionnement naturel décrites plus haut et sensibiliser chacun à identifier lorsque son cerveau tentera immanquablement de revenir dans sa « zone de confort ».

2. Prise d'information :

Instaurer un cadre sécurisant et des règles : par exemple

- Tout ce qui se dit ici reste ici, rien ne sera communiqué sans l'accord des participants
- Tout peut être dit et tout ce qui est dit a de la valeur : ce qui est évident pour l'un ne l'est pas forcément pour l'autre et il est primordial de s'accorder sur les points élémentaires.
- Ecouter attentivement le(s) porteur(s) du problème en étant soi-même dans une posture volontairement neutre et bienveillante (les questions posées sont là pour aider l'autre à clarifier sa pensée et pas pour le convaincre)
- Poser des questions ouvertes, reformuler, ne pas interpréter (ou le faire explicitement en l'annonçant pour clarifier un point), s'en tenir au sujet traité et veiller à y rester en étant vigilant lorsque les digressions s'installent.
- Savoir se taire lorsque des solutions « évidentes » nous apparaissent (ce n'est pas le moment)

Exemples de questions : « qui a un problème, qu'est-ce qui pose problème, en quoi est-ce un problème, qui cela concerne, dans quel contexte cela intervient, à quelle fréquence, qu'est-ce que cela génère, qui dit quoi, qui fait quoi, etc »

3. Définition du(des) problème(s) :

Il faudra s'accorder sur une définition courte et sur l'objectif de changement (par exemple : « ça irait mieux si... »)

4. Le « système global » :

Un problème s'inscrit dans une organisation, un contexte avec des parties prenantes qui sont plus ou moins impactées et interagissent entre elles : il faut s'accorder sur la vision globale à l'instant « T » et en identifier les « sous-systèmes »

5. Le(s) « système(s) pertinent(s) » :

Pour chaque question ou problème à traiter, isoler le « sous-système » (ensemble d'interactions rattachées à la question) sur lequel le travail va porter.

6. Les tentatives de solutions inopérantes (TDSI) :

Pour chaque problème, lister factuellement tout ce qui a été testé et mis en œuvre mais qui ne fonctionne pas (si cela fonctionne, c'est qu'il n'y a plus de problème)

7. La modélisation : exemple de modélisation de Richard Baldwin sur le COVID 19

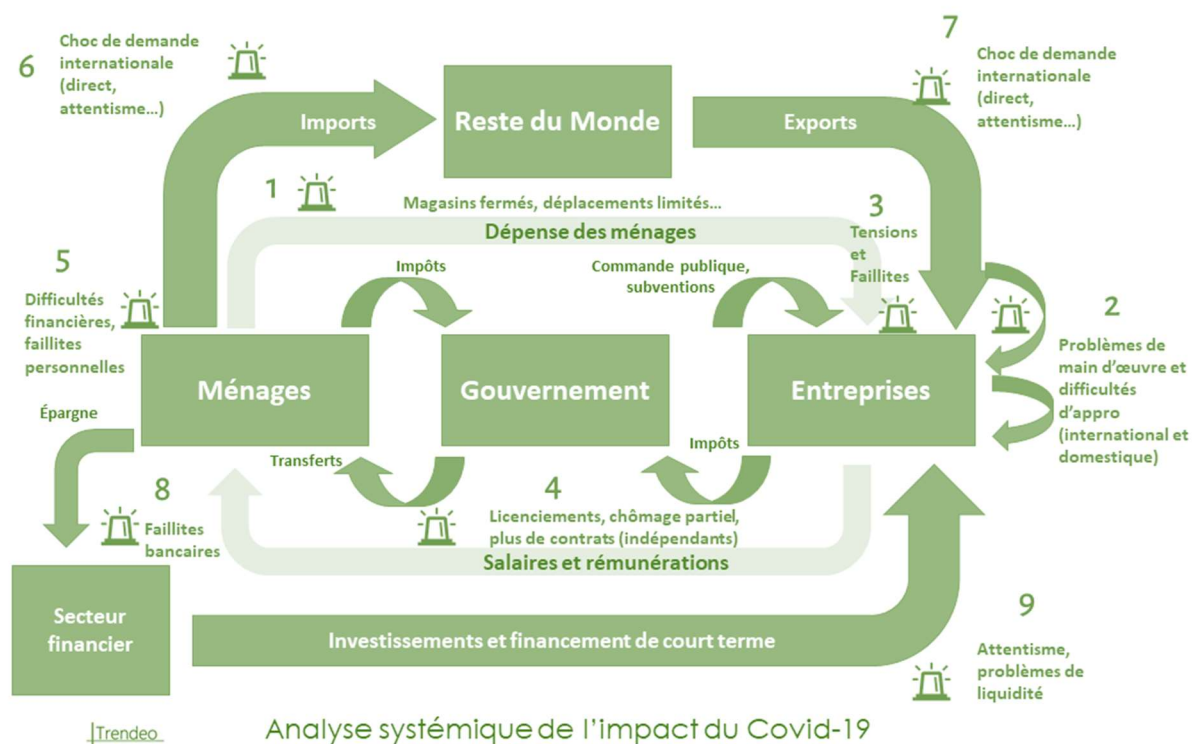


Schéma repris de l'article de Richard Baldwin <https://voxeu.org/article/how-should-we-think-about-containing-covid-19-economic-crisis>

Selon les cas, individuels ou collectifs, un ou plusieurs schémas seront nécessaires pour résumer graphiquement, les intervenants concernés, leurs interactions, les TDSI, les boucles de perception/réaction individuelles, etc.

NB : la modélisation graphique aide à structurer la pensée. **C'est avant tout un support interactif aux échanges.** L'objectif n'est pas forcément un « livrable » validé par tous car chacun peut se construire le schéma mental qui correspond le mieux à sa propre représentation

8. Les « solutions » :

Ce sont les nouvelles actions concrètes pour rompre avec ce qui ne marche pas.

Bien souvent, l'analyse des **Tentatives De Solutions Inopérantes** (TDSI : point 6) met en évidence que si « ***tout ce qui a été tenté*** » n'apporte pas de progrès dans la situation, c'est peut-être parce qu'en fait, sans nous en rendre compte, nous faisons « ***toujours un peu plus de la même chose*** ».

Autrement dit, l'objectif est de prendre conscience que ce que l'on s'évertue à faire contribue en fait à alimenter le problème.

La systémie nous invite alors à imaginer ce que serait un « **180°** ».



Périclès (495 Av JC) résumait cela très bien :

« *Si on veut obtenir quelque chose que l'on n'a jamais eu, il faut tenter quelque chose que l'on n'a jamais fait* »

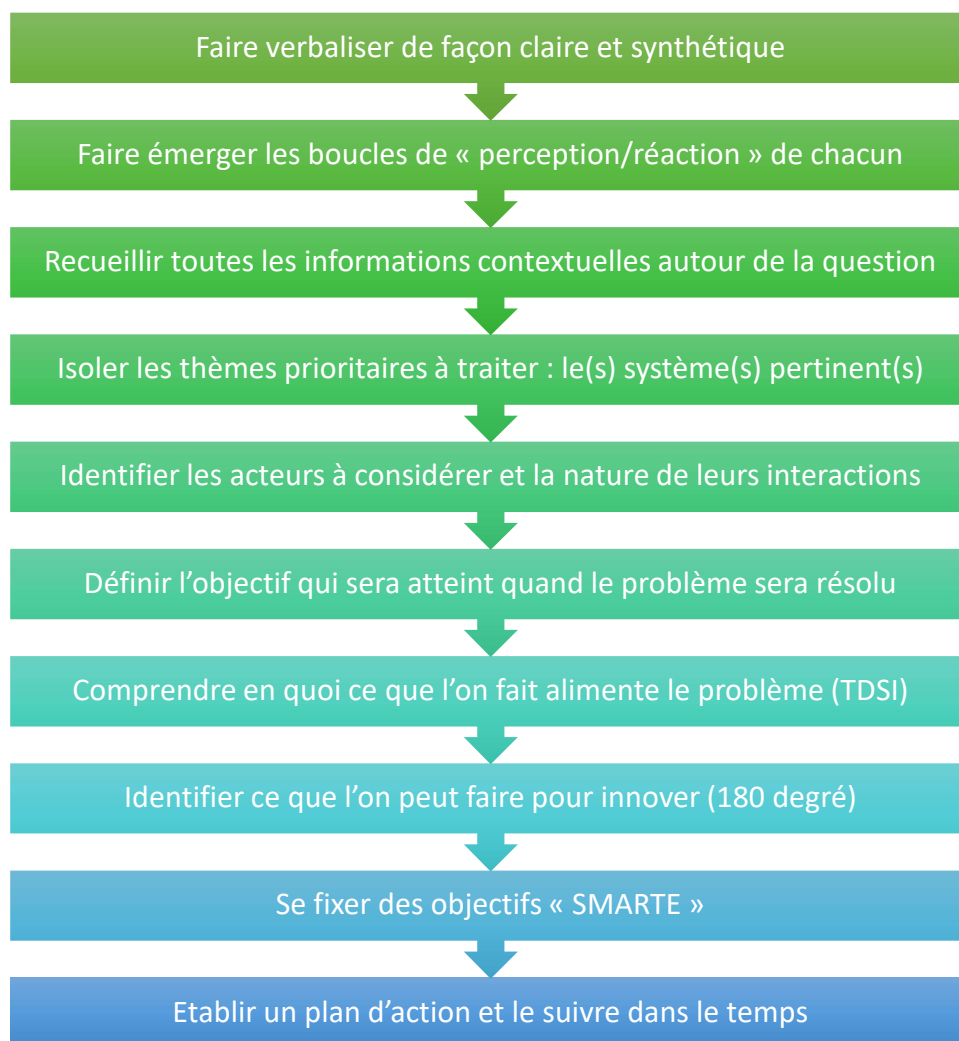
- ⇒ Les actions qui découleront n'auront pas forcément vocation à « *solutionner une fois pour toute* » le problème initial mais bien d'**expérimenter quelque chose d'innovant** puis d'observer les modifications qui opèrent.
- ☀ Certaines actions émergeront d'elle-même, dès la définition du problème, par des prises de conscience individuelles ou collectives et pourront être mises en œuvre en toute autonomie par les intéressés.
- ☀ D'autres pourront nécessiter un travail complémentaire entre services ou avec des intervenants externes (interactions transverses, mise en place d'outils ou adaptation des outils existants, gestion de conflit, accompagnement individuel)
- ☀ D'autres devront être soumise à une validation (Direction, DAF, CA, etc.)
- ☀ Il peut aussi arriver que la décision soit de « ne rien changer » si la clarification aboutit à une acceptation consensuelle que les inconvénients de la situation actuelle sont finalement largement compensés par ses avantages (« en fait, il n'y a pas de problème »)

9. La feuille de route :

- Mentionne le compte-rendu des échanges et les supports visuels associés
- Liste les objectifs « **SMART**E » (voir ci-dessous), des tâches retenues et des indicateurs
- Définit les prochaines étapes et les échéances
- Devient l'outil de pilotage dans la durée

S	Spécifique (personnalisé)
M	Mesurable (quand sera-t-il atteint ?)
A	Acceptable (atteignable)
R	Réaliste (pour rester motivant)
T	Temporel (défini dans le temps)
E	Ecologique (dans les moyens mobilisés)

5. Résumé de la méthode



6. Conclusion :

L'approche systémique met en évidence que **chacun se définit par ses interactions** et permet **d'expérimenter individuellement sa capacité à agir sur le système et à le transformer.**

La modification, même unilatérale d'une interaction produit des effets en cascade **sources d'innovation.**

La démarche permet **d'obtenir rapidement des résultats** y compris dans des contextes compliqués. **Elle s'inscrit dans la durée** et sera adaptée aux **objectifs visés.**

L'accompagnement décrit dans ce document est axé « **collectif** » pour mieux appréhender son étendue possible mais la méthode est tout à fait pertinente dans **l'accompagnement individuel.**

FEDORA est là pour vous aider à trouver le bon rythme, celui qui vous permettra d'expérimenter puis d'apprécier les changements vertueux dans vos processus et dans l'état d'esprit de vos équipes.

Rencontrons-nous pour en parler.

7. A propos de FEDORA :

« Avec FEDORA, je me mobilise au profit d'une **réalisation sociale ambitieuse** en instaurant un **mode relationnel harmonieux**. Je favorise et j'entretiens les échanges d'idées entre tous les acteurs et je participe à l'émergence de **nouvelles actions consistantes, sources d'innovation** »

Expertise : CRM (18 années d'expérience), métiers et contexte des **Organisation Professionnelles** (5 années de spécialisation), approche **systemique** (certifié), **management** d'équipe (15 années de management), **gestion de la relation adhérents, développement** de nouveaux services, **argumentaire** (8 années de Direction commerciale), instaurer rapidement un climat de **confiance** de qualité (ma personnalité).

Domaines d'intervention : Accompagnement **collectif** et/ou **individuel**, **audit** de l'organisation, aide à l'émergence de **nouveaux processus**, définition d'une **vision commune** et des actions liées, **projets CRM** et suivi dans la durée, conduite du **changement**, résolution de **problèmes**, développement de **l'offre de services, marketing** de l'offre, **indicateurs de suivi**, vision globale du **système d'information**, aide au choix d'**outils adaptés**.



« **C'est celui qui fait, qui sait** »

(Jean-François Zobrist, ex-PDG de FAVI Industrie. Auteur de « La belle histoire de FAVI, l'entreprise qui croit que l'homme est bon »)

Je partage ce point de vue et j'expérimente son efficacité depuis des années.

Par les résultats obtenus j'ai vu qu'il est profitable d'orienter le management dans ce sens (économique, social, motivation, innovation, mieux-être, rentabilité, etc.)



Pour que « **celui qui fait** » (ou le collectif) parvienne à rendre exploitable « **ce qu'il sait** », il faut l'accompagner et lui fournir le cadre favorable.

C'est l'objet de FEDORA de vous y aider.

Si la **bonne volonté** est le prérequis, il faut être accompagné pour se défaire des schémas habituellement reproduits et accepter l'expérimentation.



Durant 18 ans, avec mes équipes, nous n'avons cessé d'explorer d'autres façons de faire. Nous avons appris les uns des autres et obtenus des résultats exceptionnels, solides et durables.

Voilà ce que je souhaite reproduire.

Je crois que :

- ☀ La meilleure méthode est l'**expérimentation**. Parce que chaque organisation est différente
- ☀ Une **bonne organisation**, c'est un cadre qui permet à chacun de **s'inscrire dans le collectif**
- ☀ Les **grandes ambitions** doivent s'appuyer, pas à pas, sur une succession de **petites victoires partagées**.
- ☀ Les **outils informatiques** ne sont qu'un **moyen**. L'essentiel se passe « **entre la chaise et l'écran** »
- ☀ **80% des problèmes d'utilisation des outils** peuvent se résoudre par **plus de communication**
- ☀ Une **bonne pratique** dans l'esprit de l'un peut se traduire en **cauchemar** dans l'esprit de l'autre
- ☀ Pour être durable, une **transformation** doit être promue **durablement par la direction**
- ☀ **J'apprends des autres chaque jour**



Merci pour votre intérêt
Olivier RAVUT