



Les gens • Les partenariats • Le savoir

Compétences et emploi

Bureau de l'alphabétisation et des compétences essentielles

Problème RÉGLÉ!

Guide pour les employés et les apprenants

Le présent outil s'adresse aux employés et aux apprenants
qui désirent pratiquer et améliorer leurs aptitudes de résolution
de problèmes. Il comprend différentes techniques, activités et
feuilles de travail axées sur la résolution de problèmes pour
aider les apprenants à perfectionner leurs compétences.

Vous pouvez obtenir cette publication en communiquant avec :

Services des publications
Ressources humaines et Développement
des compétences Canada
140, Promenade du Portage, Phase IV, 12^e étage
Gatineau (Québec) K1A 0J9
Télécopieur : (819) 953-7260
En ligne : www.rhdcc.gc.ca/publications

Ce document est offert en médias substitués sur demande (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC, ou DAISY) en composant le 1 800 O Canada (1 800 622 6232). Les personnes malentendantes ou ayant des troubles de la parole qui utilisent un téléscripneur (ATS) doivent composer le 1 800 926 9105.

Also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada – 2009

N° de cat. : HS4-74/7-2009F ISBN : 978-1-100-91753-5

Aperçu

La résolution de problèmes est l'une des compétences les plus importantes pour réussir au travail et à la maison. La capacité de cerner un problème, d'évaluer tous les facteurs pertinents et d'élaborer une bonne solution est essentielle. Que vous viviez un conflit avec un collègue, que vous deviez classer plusieurs tâches par ordre de priorité ou que vous tentiez de retracer un colis perdu, la résolution de problèmes fait partie du quotidien.

Le présent outil est conçu pour vous aider à pratiquer et à améliorer vos aptitudes de résolution de problèmes. Il comprend quatre sections :

Section 1 : Techniques de résolution de problèmes — Apprenez cinq techniques de résolution de problèmes différentes qui peuvent être utilisées dans différentes situations (p. ex., résolution de problèmes seul ou en groupe).

Section 2 : Feuille de travail sur la résolution de problèmes — Utilisez cette feuille de travail pour suivre le processus de résolution de problèmes.

Section 3 : Activités de résolution de problèmes — Pratiquez les différentes techniques de résolution de problèmes à l'aide des différentes activités.

Section 4 : Journal de résolution de problèmes — Consignez vos expériences de résolution de problèmes pour effectuer le suivi de vos réussites et apprendre de vos erreurs.

De plus, cet outil est personnalisable! Vous pouvez utiliser les techniques de résolution de problèmes et la feuille de travail pour résoudre un problème au travail ou à la maison.

Pour plus de renseignements sur l'alphabétisation et les compétences essentielles et d'autres outils connexes, rendez-vous sur le site
rhdcc.gc.ca/competencesessentielles

**L'alphabétisation et les compétences essentielles—
pour APPRENDRE, TRAVAILLER et VIVRE**

calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue
 documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • form
 ation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatiq
 ure • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement •

Techniques de **RÉSOLUTION** de problèmes

La présente section comprend cinq techniques de résolution de problèmes. Lisez chacune d'entre elles attentivement et, quand vous rencontrez un problème, choisissez celle avec laquelle vous êtes le plus à l'aise et qui répond le mieux à la situation.

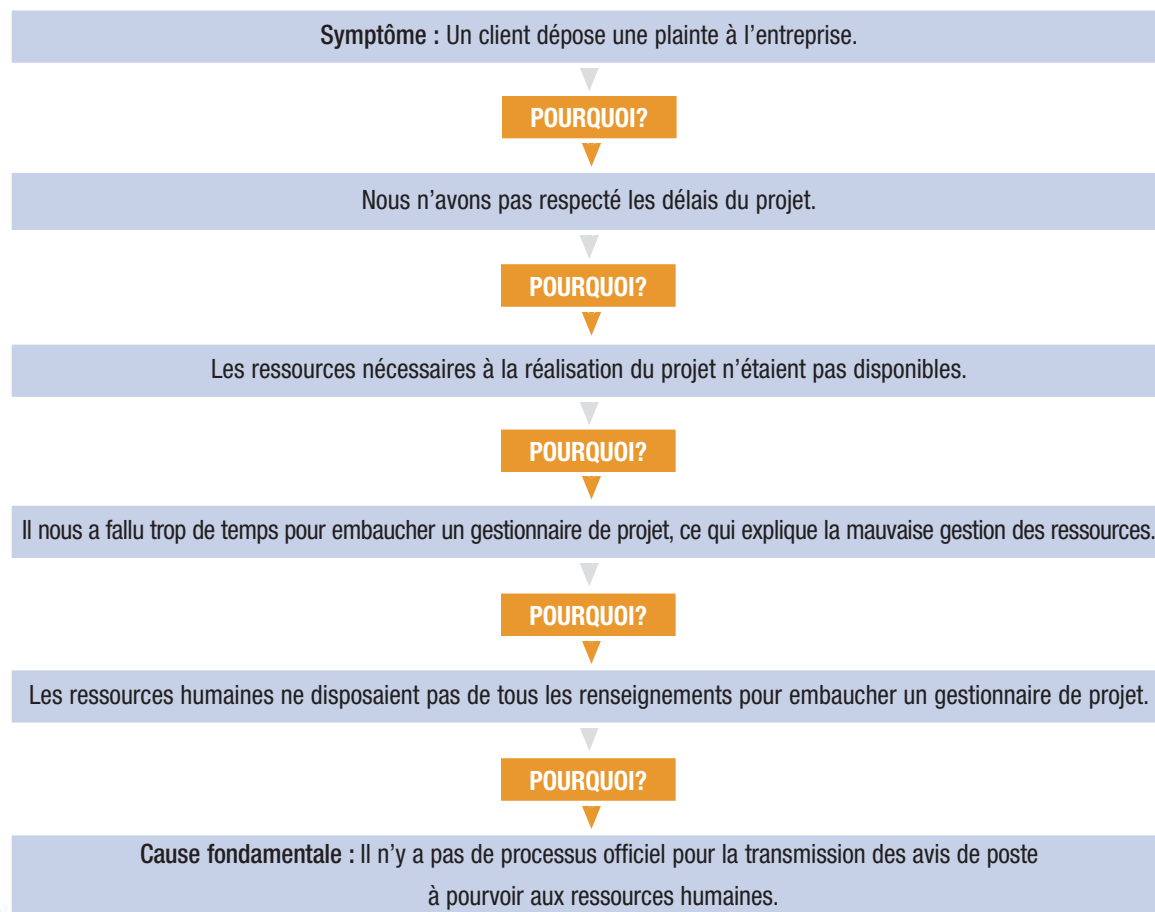
- ✓ La technique des cinq pourquoi
- ✓ La technique PROACT
- ✓ La technique créative
- ✓ La technique de collaboration
- ✓ La technique planifier, faire, vérifier, agir

Les techniques qui suivent peuvent être utilisées au moment de résoudre un problème en groupe ou seul.

1 LA TECHNIQUE DES CINQ POURQUOI

Senge, P. (1999). *The Fifth Discipline, Fieldbook*. New York: Doubleday.

La technique des cinq pourquoi permet de trouver la ou les causes fondamentales d'un problème. Souvent, ce qui semble être un problème n'est en fait qu'un symptôme (signe ou indicateur) d'un problème encore plus important qui doit être réglé. Utilisez cette technique pour déterminer la raison pour laquelle un problème existe en vous demandant « pourquoi » certaines choses se sont produites. Vous devriez pouvoir trouver la cause fondamentale d'un problème après avoir répondu aux cinq pourquoi, peut-être même à moins. Par exemple :



Une fois que vous avez déterminé la ou les causes fondamentales d'un problème, prenez les mesures nécessaires pour le résoudre.

2 TECHNIQUE PROACT

Hammond, J., Keeney, R., & Raiffa, H. (1999). *Smart Choices*. Boston: Harvard Business School Press.

La technique PROACT est une démarche de résolution de problèmes détaillée. Elle permet d'étudier le problème et les solutions possibles en profondeur avant de prendre une décision. En répondant aux questions de chacune des étapes, on finit par dégager une solution.

PR	Problème	Cernez le problème et étudiez-le : Quels sont les symptômes du problème? Quelle est la cause fondamentale – le vrai problème? Quelle est l'ampleur du problème? Est-il important ou mineur? Qui sont les personnes concernées? Quelles sont les répercussions du problème? Quel est le coût du problème (financier, émotionnel, etc.)? Pourquoi est-il important de résoudre le problème? Quels sont les renseignements nécessaires pour résoudre le problème?
O	Objectifs	Établissez vos objectifs : Que désirez-vous accomplir? Comment saurez-vous que le problème est réglé?
A	Autres solutions	Trouvez d'autres solutions (options) : Que pouvez-vous faire pour régler le problème? Indiquez au moins trois solutions possibles.
C	Conséquences	Étudiez les conséquences de chaque option : Dans quelle mesure la solution atteint-elle vos objectifs? Quels sont les avantages et les inconvénients de chaque option?
T	Troc	Pensez aux compromis que vous devrez faire pour chacune des options : Quels sont les critères les plus importants dans cette situation? Quelles sont vos priorités? Qu'est-ce qui sera perdu ou gagné en choisissant une option plutôt qu'une autre?

Une fois que vous avez complété toutes les étapes, choisissez la solution qui convient le mieux à la situation et mettez-la en application.

Les techniques qui suivent peuvent être utilisées dans des cas de résolution de problèmes en groupe.

3 TECHNIQUE CRÉATIVE

Reflective and Creative Problem Solving.(2004). Saskatoon : Saskatoon Public School Division, Inc.

Il peut être pratique de faire participer différentes personnes et d’incorporer un nombre d’idées au processus de résolution de problèmes. La technique créative fait appel au travail d’équipe et au remue-méninges pour trouver des solutions.

Orientation	• Préparez-vous à travailler ensemble. Entendez-vous sur les comportements acceptables, les règles de la discussion, la durée d’engagement, etc. • Dressez une liste des symptômes du problème.
Préparation et analyse	• Discutez des symptômes et des raisons de leur existence. • Établissez la cause fondamentale du problème – le vrai problème.
Remue-méninges	• Dressez une liste contenant le plus de solutions possibles au problème. À cette étape, toutes les idées devraient être considérées comme valables.
Réflexion	• Mettez ensuite le problème de côté pendant plusieurs jours (si possible) avant de choisir une solution. Donnez-vous suffisamment de temps pour prendre du recul, mais pas trop pour ne pas oublier le travail préparatoire.
Synthèse et évaluation	• Déterminez les critères d’une bonne solution. • Évaluez toutes les solutions possibles. Tentez de combiner les meilleures caractéristiques de chacune afin d’en venir à la solution qui comporte le plus d’avantages et le moins d’inconvénients.

calcul • rédaction • communication orale • travail d’équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue
documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d’équipe • capacité de raisonnement • informatique • for
sation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d’équipe • capacité de raisonnement • informati
cture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d’équipe • capacité de raisonnement

4 TECHNIQUE DE COLLABORATION

Gorski, P. C. (2006). Collaborative Multicultural Problem-Solving with Case Studies: A 6-Step Model. Retrieved November 29, 2007 from <http://www.edchange.org/multicultural/resources/model.html>.

La technique de collaboration est aussi une technique de groupe, mais elle est plutôt axée sur les questions de nature délicate concernant plusieurs personnes et points de vue. Cette technique favorise le respect et la compréhension de chaque personne concernée.

Détermination du problème	• En groupe, cernez les symptômes du problème. • Déterminez la cause fondamentale du problème – le vrai problème.
Perspectives	• Rédigez la liste des personnes, des organisations et/ou des groupes qui sont touchés par le problème. • Déterminez dans quelle mesure chaque personne est touchée par le problème. (Remarque : Tenez compte de toutes les personnes touchées directement ou indirectement par cette situation. Il est parfois nécessaire de faire des suppositions à cette étape. Il est important de tenir compte du plus grand nombre de points de vue et d'opinions possible).
Défis et possibilités	• En gardant en tête les différents groupes, personnes et organisations, réfléchissez aux contraintes et aux défis individuels et organisationnels dont vous devez tenir compte pour résoudre le problème (p. ex., politiques internes). Comment ces facteurs influenceront-ils le processus de résolution de problèmes? • Étudiez les possibilités de croissance et d'apprentissage que ce problème offre aux personnes touchées. Que pouvons-nous apprendre? Quels progrès seront accomplis une fois le problème résolu?
Stratégies	• Faites un remue-méninges des différentes solutions possibles. Pensez à toutes les personnes touchées par le problème et rappelez-vous que la solution retenue peut affecter chacune d'entre elles différemment. • Écoutez les idées des autres et respectez-les. Notez toutes les idées, même si certaines personnes les trouvent déraisonnables.
Solutions	• Choisissez au moins deux ou trois des solutions proposées durant le remue-méninges. Elles peuvent être axées sur la personne ou sur les enjeux qui concernent l'organisation ou le groupe. • Élaborez un plan d'action officiel en tenant compte de toutes les personnes concernées et des différentes perspectives en jeu.
Résultats attendus	• Dressez une liste des résultats attendus selon la solution choisie. • Revoyez l'étape des perspectives pour vous assurer que les solutions sont justes et qu'elles respectent toutes les personnes concernées.

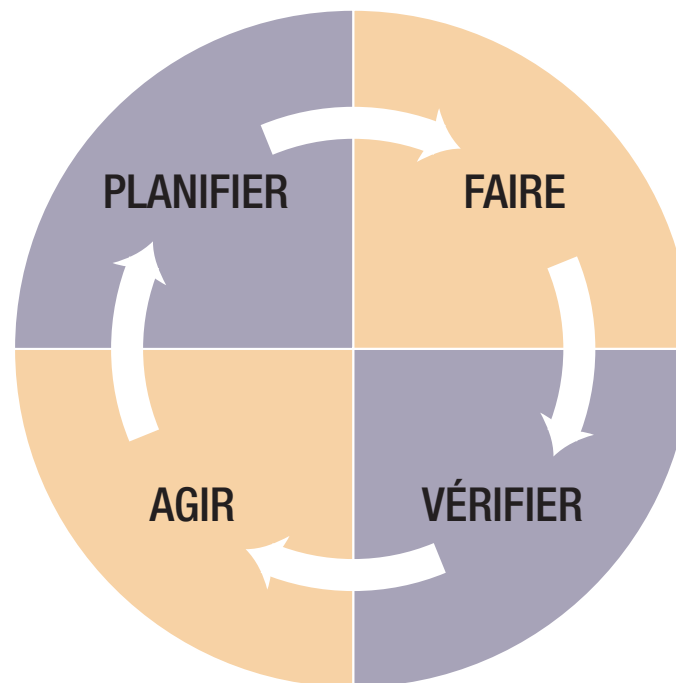
La technique suivante met de l'avant une démarche préventive de résolution de problèmes.

5 TECHNIQUE PLANIFIER, FAIRE, VÉRIFIER, AGIR (CYCLE PFVA)

Robbins, S. P., & Langton, N. (2003). Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, Applications (3rd Canadian Ed.). Toronto: Pearson Education Canada.

La technique du cycle PFVA est axée sur un cycle d'amélioration continue. Au lieu de régler un problème une fois qu'il s'est produit, il s'agit plutôt d'anticiper comment une situation ou un processus peut être amélioré de manière à éviter les problèmes.

- | | |
|------------------|--|
| PLANIFIER | <ul style="list-style-type: none"> • Ciblez un processus ou une situation qui demande des améliorations. • Élaborez un plan d'action (solutions) pour l'améliorer. |
| FAIRE | <ul style="list-style-type: none"> • Exécutez le plan d'action. |
| VÉRIFIER | <ul style="list-style-type: none"> • Étudiez les résultats du plan d'action. Qu'avez-vous appris?
Est-ce qu'il y a eu des améliorations? |
| AGIR | <ul style="list-style-type: none"> • Prenez une décision. Si le plan d'action a fonctionné, utilisez-le pour prévoir d'autres améliorations. S'il a échoué, reprenez le cycle et élaborez un nouveau processus. |



calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue
documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • for
sation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informati
cture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement

Feuille de travail sur la RÉSOLUTION de problèmes

La présente feuille de travail vous guidera tout au long du processus de résolution de problèmes. Chaque étape vous permettra d'évoluer vers une solution. Au besoin, vous pouvez ajouter des étapes provenant des différentes techniques de résolution de problèmes. Gardez la feuille de travail à portée de la main et utilisez-la quand vous devez résoudre un problème. Consultez notre site Web (rhdcc.gc.ca/competencesessentielles) pour télécharger d'autres exemplaires.

ÉTAPE 1 : QUEL EST LE PROBLÈME?

- Quels sont les symptômes du problème?
- Quelle est la cause fondamentale du problème – le vrai problème?

ÉTAPE 2 : QUELLES SONT LES SOLUTIONS POSSIBLES?

- Devez-vous considérer d'autres facteurs quand vous choisissez une solution (p. ex., politiques ou procédures)?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de chaque solution possible?
- Quelles sont les conséquences de chaque solution possible?

ÉTAPE 3 : QUELLE EST LA MEILLEURE SOLUTION?

- Quelle est la meilleure solution? Pourquoi?
- Choisissez une solution et appliquez-la!

ÉTAPE 4 : EST-CE QUE LE PROBLÈME EST RÉGLÉ?

- La solution choisie a-t-elle permis de régler le problème? Si non, reprenez l'étape 1 et examinez le problème de nouveau. Essayez d'utiliser une démarche différente.

Activités de **RÉSOLUTION** de problèmes

Les activités suivantes sont conçues pour vous permettre de pratiquer et d'améliorer vos aptitudes de résolution de problèmes. Elles présentent, sous forme de mises en situation, des problèmes qui peuvent être réglés à l'aide des techniques de résolution de problèmes et de la feuille de travail.

Instructions :

- 1** Choisissez une activité parmi celles qui sont proposées ci-dessous ou créez les vôtres.
- 2** Choisissez la ou les techniques de résolution de problèmes que vous pensez être la ou les plus appropriées à la situation.
- 3** Utilisez la ou les techniques choisies et la feuille de travail pour faire l'exercice.

Conseils utiles pour la résolution de problèmes :

- ✓ Assurez-vous de bien comprendre le problème. N'essayez pas de le résoudre avant d'en avoir bien compris les différents aspects. Prenez votre temps!
- ✓ Il peut y avoir plusieurs solutions à un même problème. Choisissez celle avec laquelle vous êtes le plus à l'aise et qui, à votre avis, règle le mieux le problème. Si vous êtes indécis quant à la solution à choisir, demandez l'avis d'un collègue, d'un superviseur ou d'un ami.
- ✓ Il est normal de commettre des erreurs. Ne vous découragez-vous pas si le processus de résolution de problèmes ne se déroule pas sans heurt. Demeurez positif et apprenez de vos erreurs.
- ✓ Consignez par écrit vos expériences de résolution de problèmes. Vous pourriez rencontrer des problèmes semblables dans le futur et avoir recours aux leçons apprises pour les éviter ou les résoudre (consultez la section Journal de résolution de problèmes).

calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue
documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • for-
sation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informati-
cture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement

ACTIVITÉ 1

MISE EN SITUATION

Un caissier d'une épicerie ouverte jour et nuit travaille pendant le quart de nuit. Il remarque une cliente qui agit étrangement et qui semble dissimuler quelque chose sous son manteau. Le caissier croit qu'elle est en train de commettre un vol. Ses responsabilités comprennent aussi la prévention des pertes.

ACTIVITÉ

Mettez-vous dans la peau du caissier. Réglez le problème à l'aide des techniques et de la feuille de travail fournies.

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

- Existe-t-il des politiques ou des procédures à suivre?
- Vous adressez-vous à la cliente? Si oui, comment?
- Que faites-vous si elle devient agressive?

CONSEILS

- Cette activité peut être utilisée pour pratiquer la résolution de problèmes dans un environnement axé sur le service à la clientèle ou la prévention des pertes. Elle peut aussi vous aider à améliorer votre capacité de résolution de conflits.
- Cette activité peut être menée dans le cadre d'un jeu de rôle avec des collègues ou des amis (p. ex., une personne joue le caissier et une autre la cliente).

ACTIVITÉ 2

MISE EN SITUATION

Une éducatrice en garderie travaille dans un jardin d'enfants. L'un des enfants se fâche souvent et devient agressif envers les autres enfants quand ses parents quittent. Cette situation pousse souvent d'autres enfants à se frustrer. Selon la politique de l'école, aucun enfant ne doit en blesser un autre physiquement ou émotionnellement. L'éducatrice discute du problème avec les parents.

ACTIVITÉ

Mettez-vous dans la peau de l'éducatrice ou du parent. Réglez le problème à l'aide des techniques et de la feuille de travail fournies.

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

- Existe-t-il des politiques ou des procédures à suivre?
- Comment vous assurez-vous que les intérêts de tous (parents, enfants et éducatrice) sont pris en considération?

CONSEIL

- Cette activité peut être menée dans le cadre d'un jeu de rôle avec des collègues ou des amis (p. ex., une personne joue l'éducatrice et une autre joue le parent).

calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue
documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • form
ation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatiq
ture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement •

ACTIVITÉ 3

MISE EN SITUATION

Une préposée à l'accueil d'un grand hôtel reçoit un appel d'un client à 22 h. Il se plaint que des clients sur le même étage que lui font une fête et qu'ils font beaucoup de bruit. Il demande à ce que le problème soit réglé au plus vite. La politique de l'hôtel stipule qu'aucun bruit excessif n'est toléré après 21 h 30.

ACTIVITÉ

Mettez-vous dans la peau de la préposée à l'accueil. Réglez le problème à l'aide des techniques et de la feuille de travail fournies.

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

- Existe-t-il des politiques ou des procédures à suivre?
- Allez-vous voir les clients bruyants? Si oui, comment les abordez-vous?
- Comment faites-vous pour vous assurer que tout le monde est satisfait?

CONSEILS

- Cette activité peut être utilisée pour pratiquer la résolution de problèmes dans un environnement axé sur le service à la clientèle ou la prévention des pertes. Elle peut aussi vous aider à améliorer votre capacité de résolution de conflits.
- Cette activité peut être menée dans le cadre d'un jeu de rôle avec des collègues ou des amis (p. ex., une personne joue la préposée à l'accueil et une autre joue le client).

ACTIVITÉ 4

MISE EN SITUATION

Un commis à la production d'une petite usine de fabrication de voitures est responsable de l'inspection des pièces. Il doit déterminer si elles répondent aux normes de qualité. Le commis reçoit une grande quantité de pièces et il constate qu'elles sont de qualité douteuse. Commander de nouvelles pièces est coûteux pour l'usine et demande du temps, mais utiliser des pièces de mauvaise qualité pourrait entraîner d'autres problèmes.

Étant donné le rythme de production rapide, le commis doit rapidement décider ce qu'il fera avec les pièces. L'entreprise a une excellente réputation en ce qui concerne la qualité de ses produits.

ACTIVITÉ

Mettez-vous dans la peau du commis à la production. Réglez le problème à l'aide des techniques et de la feuille de travail fournies.

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

- Existe-t-il des politiques ou des procédures à suivre?
- Qui devriez-vous consulter pour régler ce problème?
- Est-ce que les pièces sont produites à l'interne ou proviennent-elles d'un fournisseur?

CONSEILS

- Cette activité peut être utilisée pour pratiquer la résolution de problèmes dans un milieu où les opérations se déroulent à un rythme rapide.
- Cette activité peut être menée dans le cadre d'un jeu de rôle avec des collègues ou des amis (p. ex., une personne joue le commis à la production et une autre joue le fournisseur ou le superviseur).

ACTIVITÉ 5

MISE EN SITUATION

Une serveuse dans un restaurant achalandé s'occupe de huit tables et a de la difficulté à garder le rythme. Un de ses clients l'interpelle pour lui signifier qu'il n'est pas satisfait de la qualité du service et qu'il refuse de payer la facture. La serveuse tente de régler ce problème tout en continuant de servir les autres clients. La politique du restaurant veut que l'ensemble des clients quitte l'établissement satisfait de leur expérience.

ACTIVITÉ

Mettez-vous dans la peau de la serveuse. Réglez le problème à l'aide des techniques et de la feuille de travail fournies.

ÉLÉMENTS À PRENDRE EN CONSIDÉRATION

- Existe-t-il des politiques ou des procédures à suivre?
- Qui devriez-vous consulter pour ce problème?
- Que faites-vous si le client se fâche? Et si d'autres clients se fâchent aussi?

CONSEILS

- Cette activité peut être utilisée pour pratiquer la résolution de problèmes dans un environnement axé sur le service à la clientèle ou la prévention des pertes. Elle peut aussi vous aider à améliorer votre capacité de résolution de conflits.
- Cette activité peut être menée dans le cadre d'un jeu de rôle avec des collègues ou des amis (p. ex., une personne joue la serveuse et une autre joue le client).

Journal de **RÉSOLUTION** de problèmes

Servez-vous de ce journal pour consigner vos expériences de résolution de problèmes et pour suivre vos progrès en la matière. Consultez notre site Web (rhdcc.gc.ca/competencesessentielles) pour télécharger d'autres exemplaires.

Date :

Problème :

Défis :

Solution(s) choisie(s) :

Résultat(s) :

Leçons apprises :

calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue
documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • for
sation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informati
cture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement

Date :

Problème :

Défis :

Solution(s) choisie(s) :

Résultat(s) :

Leçons apprises :

calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue
documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • form
ation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatiq
ture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement •

Date :

Problème :

Défis :

Solution(s) choisie(s) :

Résultat(s) :

Leçons apprises :

calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • formation continue
documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informatique • for
sation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement • informati
cture • utilisation de documents • calcul • rédaction • communication orale • travail d'équipe • capacité de raisonnement