

La résolution de problèmes complexes

UN PEU DE **MÉTHODE SCIENTIFIQUE**
pour les pros qui veulent avoir plus d'impact

Couverture et maquette: Claire Fauvin

Suivi éditorial: Innocentia Agbe et Églantine Assez

Fabrication: Martine Pierron

Mise en pages: Kepler

© Dunod, 2021
11, rue Paul Bert – 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN: 978-2-10-084275-9

Violette Bouveret

La résolution de problèmes complexes

UN PEU DE **MÉTHODE SCIENTIFIQUE**
pour les pros qui veulent avoir plus d'impact

DUNOD

Som maire

Introduction 6

Parcours logique : Mais quel est vraiment le problème ? 11

MISSION 1 | Déterminer la nature de la complexité du problème 15

MISSION 2 | Définir le périmètre du problème 31

MISSION 3 | Cartographier l'environnement du problème 45

MISSION 4 | Se mettre dans la peau des personnes confrontées au problème 63

MISSION 5 | S'aligner sur les racines du problème 81

Parcours créatif : Quelles solutions imaginer ? 97

MISSION 6 | Apprendre de ce qui a été fait pour résoudre le problème 99

MISSION 7 | Créer des alternatives 115

Parcours critique : Comment met-on en œuvre les solutions ? 133

MISSION 8 | Définir le plan d'actions 135

MISSION 9 | Embarquer les parties prenantes 161

Épilogue 189

Intro duc tion

Hyperinflation, risques géopolitiques, augmentation de la cybermenace, raréfaction des ressources, nous sommes manifestement entrés de plein fouet dans ce qui s'apparente à une économie de guerre. Notre monde était déjà volatil, incertain, complexe et ambigu. Demain, il sera probablement anxiogène, incompréhensible, fragile et imprévisible. Alors que les chocs de complexité se multiplient, nous nous heurtons aux problèmes avec un triple sentiment d'indignation, d'impuissance et d'incompréhension. Dans ce contexte, il est plus que jamais nécessaire d'adapter nos compétences et de développer notre capacité à résoudre les problèmes complexes.

Certains objecteront qu'il n'y a « rien de nouveau sous le soleil ». Malgré le monde qui semble changer, tout reste identique. Ils appelleront à rester stoïque face à des problèmes qui nous dépassent. C'est un contresens. Cette phrase n'est pas un appel à la résignation mais une invitation à regarder au-delà du soleil quand nous nous trouvons dans l'impasse. Tout problème, y compris le plus complexe, a sa solution, à condition de mobiliser le « Triangle de notre Pensée ». Ce triangle, c'est la rencontre de notre pensée logique, de notre pensée créative et de notre pensée critique¹.

La pensée logique, grâce à sa puissance d'analyse, permet de résoudre des problèmes physiques et mathématiques que nous pensions insolubles.

La pensée créative, par le pouvoir de l'imagination et de la sensibilité, invente des mondes qui deviennent parfois réalité.

La pensée critique, en remettant en cause l'ordre établi, mobilise les énergies pour transformer un monde que nous pensions figé. Seule la combinaison de ces trois modes de pensée permet d'affronter la complexité de notre monde.

Depuis plus de quinze ans, j'accompagne et je forme des décideurs de grandes entreprises, de start-up et d'ONG à aller regarder « au-delà du soleil » pour résoudre les problèmes complexes auxquels ils sont confrontés. Hélas, il ne suffit pas de souhaiter leur résolution pour que ces problèmes disparaissent. Car le problème complexe est singulier. Sa compréhension échappe à nos analyses. Il résiste à toutes nos tentatives de résolution. On sent déjà

1. Voir l'excellent ouvrage de Luc de Brabandere, *Be logical, Be Creative, Be Critical*, Le Livre en Papier, 2021.

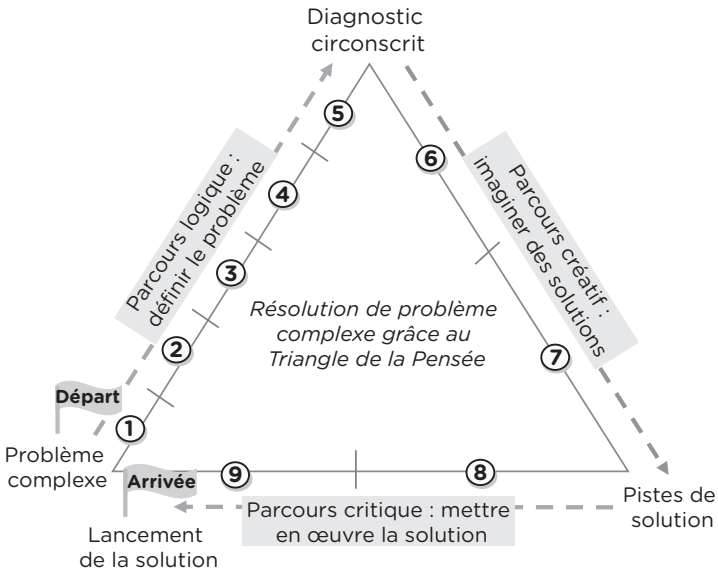
que les simulacres de solutions qui seront proposées ne fonctionneront pas. Contrairement à un problème de mathématiques, sa résolution sera temporaire. C'est pourquoi nous avons besoin d'une méthode spécifique pour le résoudre.

La méthode que je propose dans cet ouvrage mobilise le triangle de la pensée pour identifier et déployer des solutions efficaces. Elle se structure autour de trois parcours.

D'abord, un parcours logique qui vise à comprendre la nature du problème pour en déduire un diagnostic circonscrit mettant sur la voie de solutions possibles. Un parcours créatif ensuite qui invite à imaginer des solutions nouvelles en réponse au diagnostic établi dans l'étape précédente. Enfin, un parcours critique qui vise à donner vie aux solutions imaginées au moyen d'un plan de mise en œuvre.

Ces parcours s'appuient sur des modèles scientifiques issus d'une grande variété de disciplines allant de la cybernétique aux sciences cognitives. De fait, l'apport d'un regard totalement étranger à nos habitudes nous ouvre des perspectives nouvelles. C'est pourquoi certains comités de direction font appel à des philosophes pour les aider à penser un problème qu'ils n'arrivent pas à résoudre, ou que des cabinets en stratégie collaborent avec des auteurs de science-fiction pour se préparer à des futurs incertains.

Figure 1 - Méthode de résolution de problème complexe, le Triangle de la Pensée



Pour bâtir cette méthode, je me suis inspirée de quatre problèmes, tous porteurs d'une grande complexité. J'ai ensuite cherché à comprendre comment les personnes qui y ont apporté des solutions efficaces ont procédé. La confrontation de leurs témoignages à ce que l'on connaît de la résolution de problèmes complexes m'a permis d'identifier les modèles théoriques qui ont prouvé leur efficacité. Cette méthode serait incomplète sans les témoignages de ceux qui ont réussi à apporter des solutions à des problèmes parmi les plus complexes possibles : ceux qui visent à avoir un impact social. Quatre « éclaireurs » ont accepté de partager leur expérience avec nous.

Notre premier éclaireur, Paul Duan, s'attaque au problème du chômage. En sept ans, grâce à l'ONG Bayes Impact qu'il a fondé en 2015, il a réussi à aider trois cent mille personnes à retrouver un emploi.

Le second éclaireur, Jean-Louis Kiehl, s'évertue à lutter contre le problème du surendettement. En trente ans, grâce à la fondation Crésus qu'il a créée en 1992, cinq cent mille ménages ont été accompagnés avec succès.

Le troisième éclaireur, Hugues Le Bret, veut apporter une solution au problème de l'exclusion bancaire. En huit ans, grâce à la start-up Compte-Nickel qu'il a fondée en 2014, plus de trois millions de Français ont ouvert un compte en quelques minutes pour pouvoir payer et être payé.

Le dernier éclaireur, Olivier Laouchez, mène une bataille acharnée pour répondre au problème du désœuvrement des jeunes en Afrique. En 2020, il fonde Trace Academia, un spin-off du groupe de média Trace TV, qui donne accès gratuitement à des millions de jeunes à des formations professionnelles à des emplois en tension. Lancée depuis avril 2022, l'application mobile est téléchargée par mille jeunes par jour et atteindra 200 000 utilisateurs avant la fin de l'année.

J'espère que la méthode proposée dans cet ouvrage permettra aux décideurs d'avoir davantage d'impact face aux problèmes complexes qu'ils rencontrent. J'espère aussi qu'elle donnera à ceux qui veulent changer le monde de nouvelles pistes pour y parvenir.

Partie

I



PARCOURS LOGIQUE :
MAIS QUEL EST VRAIMENT
LE PROBLÈME ?

« D'une grande complexité, une grande simplicité émerge. »

WINSTON CHURCHILL

Lorsque Winston Churchill rédigea cette phrase dans son ouvrage *World Crisis*², il ne se doutait pas qu'elle serait si fréquemment citée pour rassurer les personnes confrontées à des problèmes complexes. Je vous invite à la garder en tête afin qu'elle résonne comme la promesse que grâce à l'approche proposée, ce qui vous paraissait insoluble revêtira les atours de la simplicité. Pour y parvenir, nous allons cerner avec précision la nature du problème grâce à la puissance analytique de notre pensée. Ce temps d'analyse, qui peut représenter jusqu'à 90 % du processus de résolution de problème, s'oppose à notre inclination naturelle à nous précipiter vers la recherche de solutions. Dans votre vie professionnelle, vous laisse-t-on le temps de penser le problème avant de vous demander les solutions que vous envisagez ? J'imagine que non. Pourtant, ce temps d'analyse est absolument nécessaire pour nous éviter de commettre des erreurs.

Cette partie va nous aider à comprendre la nature de notre problème au moyen d'un parcours logique structuré autour de cinq missions : comprendre la nature de la complexité du problème (première mission), circonscrire le périmètre du problème (deuxième mission), cartographier l'environnement dans lequel il se pose (troisième mission), comprendre les enjeux des personnes confrontées au problème (quatrième mission) et enfin, s'aligner sur les racines du problème (cinquième mission). Le parcours logique s'achève quand nous avons entre les mains, non plus un problème confus mais un diagnostic circonscrit. Disposer de cette représentation précise de la « maladie » à guérir est indispensable pour identifier les bons remèdes.



2. CHURCHILL Winston, *The World Crisis*, 1923-1931.

Pour arriver au bout de ces différentes missions, nous nous appuyerons sur des exemples réels d'échecs anonymisés pour des raisons de confidentialité, sur l'expertise de scientifiques de renom et sur l'expérience de nos quatre éclaireurs.

Mis sion

1

—

DÉTERMINER LA NATURE
DE LA COMPLEXITÉ
DU PROBLÈME

« Si un problème n'a pas de solution,
c'est que ce n'est pas un problème. »

JACQUES ROUXEL