

Résoudre des problèmes et prendre des décisions

Compétences

Cette exploration approfondie s'appuie sur l'un des domaines de compétence du [Cadre de compétences canadien pour les professionnels du développement de carrière](#). À l'aide d'exercices de réflexion, de l'analyse de situations réelles et d'activités pratiques, vous découvrirez comment ce domaine de compétence peut enrichir et orienter votre pratique du leadership.

Le défi à relever

Dans le secteur des services de soutien aux individus, les choix à faire sont souvent délicats et complexes. Les gestionnaires doivent équilibrer les priorités, s'adapter au changement et prendre des décisions éclairées, même dans des situations ambiguës ou difficiles. Qu'il s'agisse de réagir à une crise, d'allouer des ressources limitées ou de résoudre un conflit au sein de l'équipe, la qualité des décisions aura une influence déterminante sur les résultats pour les clientèles, le personnel et l'organisation.

De nombreuses personnes en position de leadership hésitent lorsqu'elles doivent tenir compte de facteurs contradictoires ou craignent de prendre la « mauvaise » décision, en particulier lorsque le bien-être des clientèles est en jeu. D'autres s'appuient sur leur intuition ou leurs habitudes et ne se prêtent pas à un processus de réflexion structurée qui aurait pu mener à de meilleurs résultats. D'autres encore prennent leurs décisions de manière isolée, en négligeant la valeur apportée par une diversité de points de vue.

Cette ressource vous invite à développer votre capacité de prise de décision — la vôtre et celle de votre équipe — afin que vos choix soient réfléchis, inclusifs et orientés vers l'action. Elle vous convie à passer d'une posture réactive à une posture réfléchie, de l'impasse à l'action stratégique.

Le rôle des gestionnaires dans la résolution des problèmes et la prise de décisions

Votre rôle n'est pas d'avoir toutes les réponses; considérez plutôt que vous êtes l'architecte d'un espace où les plus brillantes décisions sont prises! Ce rôle demande de :

- cerner clairement les problèmes afin que les autres puissent s'impliquer de manière constructive;
- recueillir et analyser les données pertinentes sans perdre le fil;
- encourager la diversité des points de vue et les options créatives;
- trouver l'équilibre entre l'urgence et la réflexion, entre le courage et l'humilité;
- assumer la responsabilité non seulement de la décision, mais aussi de son impact.



En donnant l'exemple d'une prise de décision réfléchie, vous permettez à votre équipe d'en faire autant. Au fil du temps, cette approche permet de développer une culture de responsabilité partagée, d'apprentissage continu et de leadership adaptatif.

Dans cette ressource, vous trouverez des guides de discussion et des cadres de référence que vous pouvez utiliser dans votre processus décisionnel pour améliorer la qualité et l'impact de vos choix :

1. Guide de discussion sur la clarification du problème
2. Générer et évaluer des options
3. Réfléchir à la prise de décision

L'utilisation de ces outils avec votre équipe renforcera la clarté du processus décisionnel et l'engagement des membres du personnel, en vous permettant de bénéficier de leurs points de vue et de leurs idées.





Exercice 1: Clarifier le problème

On attribue à Albert Einstein la formule suivante : « Si j'avais une heure pour sauver le monde, je passerais 59 minutes à définir le problème et une minute à le résoudre. »

Cette citation résume bien l'essence de cette étape. Il s'agit ici d'examiner le problème en profondeur, en remettant en question votre façon de le percevoir afin d'y voir plus clair et de choisir des solutions avec efficacité. Au cours de cette étape, vous recueillez autant d'informations que possible, en examinant ce que vous croyez, ressentez et pensez à propos du problème. Cette approche peut vous amener à redéfinir l'enjeu et ouvrir la voie à des solutions auxquelles vous n'auriez peut-être pas pensé auparavant. En réalisant ce processus avec votre équipe, vous contribuerez aussi à son apprentissage, à sa réflexion stratégique et à sa capacité à résoudre seule des problèmes complexes.

Utilisez ce guide de discussion pour bien comprendre le problème et votre manière de l'envisager avant de vous lancer dans la recherche de solutions. Vous avez sans doute déjà entendu parler des méthodes des « 5 pourquoi » ou de l'« analyse causale », qui permettent d'aller au-delà des symptômes pour identifier les causes profondes : l'approche proposée ici reprend la plupart de ces éléments.

Guide de discussion

Réfléchissez aux questions ci-dessous avec votre équipe et consignez le déroulement de la discussion. Utilisez des questions ouvertes comme « Quoi d'autre? » pour approfondir la discussion.

- Quel est le problème initial?
- Quelles en sont les causes sous-jacentes?
 - Quoi d'autre?
 - Quoi d'autre?
- Qui est touché, et comment?
- Quelles hypothèses faisons-nous?
- De quelles données disposons-nous?
- Quelles données nous manquent ou ne sont pas claires?
- Que disent le personnel, les clientèles ou les partenaires? Comment le savons-nous?
- Quelles tendances ou contradictions ressortent?
- De quelles informations supplémentaires avons-nous besoin pour aller de l'avant?





Guide de discussion (exemple)

Scénario : Étudier les données et les commentaires sur l'expérience d'accueil

Quel est le problème initial?	Plusieurs personnes clientes abandonnent leurs démarches après leur premier rendez-vous d'accueil.
Quelles en sont les causes sous-jacentes?	L'accueil donne une impression de transaction; le personnel est pressé; la clientèle ne se sent pas écoutée ni soutenue.
Qui est touché, et comment?	Ces personnes clientes ne profitent pas des services; le personnel se sent inefficace; les bailleurs de fonds constatent de mauvais résultats.
De quelles données disposons-nous?	Taux d'abandon par unité; notes de satisfaction de la clientèle; registres de temps du personnel.
Quelles données nous manquent ou ne sont pas claires?	Rétroaction qualitative de la clientèle; points de vue du personnel sur les défis liés à l'accueil.
Que disent le personnel, la clientèle ou les partenaires? Comment le savons-nous?	Le personnel se dit pressé; la clientèle trouve l'accueil impersonnel. Pas de sondages officiels, données essentiellement anecdotiques.
Quelles tendances ou contradictions ressortent?	Un taux d'abandon élevé est associé à un accueil précipité et à une faible satisfaction.
De quelles informations supplémentaires avons-nous besoin pour aller de l'avant?	Entretiens avec la clientèle; meilleures pratiques mises en place dans des organisations similaires.



Exercice 2: Divergence et convergence vers des solutions

Étape 1 : Générer des options

Après avoir pris le temps de bien définir le problème, adopter une approche similaire pour choisir des solutions. Éviter de retenir aussitôt la première solution qui vous vient à l'esprit; encourager plutôt la réflexion divergente avant de converger vers une solution. Demander à chaque membre de votre équipe d'endosser un *persona* et de réfléchir au problème du point de vue de ce *persona*. Laisser à chaque membre de l'équipe le temps de réfléchir au point de vue de son *persona* et de le partager avec le groupe, afin que tout le monde puisse en prendre connaissance avant d'en arriver à une décision.

Les *personas* peuvent refléter les points de vue et le bien-être des différentes parties prenantes liées à votre travail, telles que :

- les membres du conseil d'administration
- les différentes clientèles
- les bailleurs de fonds
- les organisations partenaires

Les *personas* peuvent également refléter différentes façons de penser, par exemple :

- axée sur les données et les faits
- orientée vers l'empathie et les émotions
- réticente au risque et en quête de sécurité
- motivée par le changement et la créativité
- animée par une pensée positive et l'optimisme

Remarque : Si cet exercice vous plaît, prenez connaissance de la méthode des six chapeaux d'Edward de Bono, une technique de résolution de problèmes et de prise de décision.

Étape 2 : Évaluer les options

Une grille de décision structurée ou une liste de critères peut vous permettre d'évaluer les options, d'élaborer une justification claire de votre décision et de déterminer le nombre de solutions envisageables au cas où votre premier choix ne fonctionnerait pas.





Fiche de travail 1: Grille de décision

Objectif

Évaluer les options au moyen de critères pondérés afin de favoriser une prise de décision éclairée et transparente.

Attribuer une note (ex. de 1 à 5) à chaque critère, puis évaluer chaque option en fonction des critères que vous avez définis. Réaliser cet exercice en équipe permet de parvenir à un consensus à la fois sur les critères et sur l'évaluation de chaque option. Lorsque vous et votre équipe ne parvenez pas à trouver un consensus, c'est généralement un bon indicateur qu'il vous faut plus d'informations. Une fois la grille de décision remplie, additionner les notes totales de chaque option pour déterminer celle qui obtient la note la plus élevée. Si plusieurs options répondent aux critères, vous aurez alors un plan de rechange. Cette approche vous aidera également à expliquer le « pourquoi » de vos décisions aux parties prenantes.

Option	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Note totale	Notes
Option A						
Option B						
Option C						





Fiche de travail 1: Grille de décision (exemple)

Scénario : Choisir entre trois options de refonte du protocole d'accueil

Option	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4	Note totale	Notes
A : Ajouter une période de 15 minutes consacrée à la création d'un lien de confiance	5	4	5	4	18	Impact élevé, coût en temps modéré
B : Former le personnel sur l'accueil tenant compte des traumatismes	4	3	5	3	15	Nécessite une formatrice ou un formateur externe
C : Automatiser le protocole d'accueil au moyen d'un formulaire en ligne	2	5	2	5	14	Facile à mettre en place, engagement faible

Note : 1 = Faible, 5 = Élevée



Étape 3 : Réflexion et apprentissage

Chaque décision est une occasion d'apprendre. Lorsque vous et votre équipe prenez part à une discussion réfléchie après qu'une décision a été prise et mise en œuvre, vous contribuez à créer un environnement où il est possible d'aborder les défis et les incertitudes en toute sécurité, et où les difficultés deviennent des occasions d'apprentissage. Avec le temps, des pratiques décisionnelles plus efficaces émergent et conduisent à de meilleurs résultats.

Utilisez ce modèle de suivi des décisions pour améliorer vos discussions réfléchies, renforcer la capacité de prise de décision de votre équipe et, ce faisant, les résultats de votre organisation.



Fiche de travail 2: Modèle de suivi des décisions

Objectif

Réfléchir au processus décisionnel afin d'en tirer des leçons et d'améliorer vos décisions futures.

Questions	Réponse
Qu'est-ce qui a bien fonctionné dans ce processus décisionnel?	
Qu'est-ce qui nous a surpris ou qui ne s'est pas passé comme prévu?	
Que ferions-nous différemment la prochaine fois?	
Quels commentaires avons-nous reçus de la part des autres?	
Quelles mesures de suivi faut-il prendre?	





Fiche de travail 2: Modèle de suivi des décisions (exemple)

Scénario : Réflexion après la mise en œuvre de l'option A : Ajouter une période de 15 minutes consacrée à la création d'un lien de confiance

Questions	Réponses (exemples)
Qu'est-ce qui a bien fonctionné dans ce processus décisionnel?	Le personnel a aimé être impliqué; la clientèle a réagi positivement à ce changement.
Qu'est-ce qui nous a surpris ou qui ne s'est pas passé comme prévu?	Certains membres du personnel ne savaient pas comment utiliser efficacement ce temps supplémentaire.
Que ferions-nous différemment la prochaine fois?	Fournir un petit guide ou un script pour favoriser la création d'un lien de confiance.
Quels commentaires avons-nous reçus de la part des autres?	La clientèle s'est sentie davantage respectée; le personnel s'est senti plus impliqué dans son travail.
Quelles mesures de suivi faut-il prendre?	Mettre en place une séance de coaching pour aider le personnel à utiliser le nouveau protocole d'accueil.

