Thomas Wedell-Wedellsborg

CERNEZ VOS PROBLÈMES POUR MIEUX LES RÉSOUDRE

Cadrer
Analyser
Résoudre

Pearson

Cernez vos problèmes pour mieux les résoudre

Thomas Wedell-Wedellsborg

Traduit de l'anglais (américain)
par Michel le Séac'h

L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis par Harvard Business Review Press sous le titre : *What's Your Problem ? To Solve Your Toughest Problems, Change The Problems You Solve*.

Original work copyright © 2020 Thomas Wedell-Wedellsborg
Published by arrangement with Harvard Business Review Press
Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement.

Mise en page : APS-ie
Couverture : adaptation par Valérie Leroux

Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du Code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse de Pearson France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

© 2021, Pearson France, pour l'édition française
ISBN : 978-2-7440-6786-0

Dépot légal : octobre 2021
Achevé d'imprimer en octobre 2021 par Wilco B. V., Pays-Bas

À Paddy Miller

Sommaire

PREMIÈRE PARTIE

RÉSOUDRE LE BON PROBLÈME

Introduction **Quel est votre problème ?** 3
Résolvez-vous les bons problèmes ? 4
Le problème de l'ascenseur lent 5
Un meilleur problème à résoudre 6
Un outil puissant qui a fait ses preuves 7
Le problème de la résolution de problème 8
Ce qui va suivre 12
Le canevas du recadrage 14

Chapitre 1 **Ce qu'est le recadrage** 17
Au-delà de l'analyse 18
Le problème des chenils américains 19
Explorer le cadre ou le briser 24
Avancées techniques ou mentales 25
Résumé du chapitre 32

DEUXIÈME PARTIE

COMMENT RECADRER

Chapitre 2 **Se préparer au recadrage** 37
Le processus 38
Une meilleure approche 40
De quels outils ai-je besoin pour le recadrage ? 43
Qui devrait participer ? 43
Quand faut-il utiliser le processus ? 44

Combien de temps prévoir ? 45
L'ordre des stratégies a-t-il une importance ? 46
Préparez-vous au recadrage 49

Chapitre 3 **Cadrer le problème** 53
D'abord, cadrez le problème 54
Pourquoi mettre par écrit vos propres problèmes ? 56
Quel est votre type de problème ? 57
Reconsidérer le problème 62
Nourrir les *hipsters* au Royal Palms 70
Note finale : gardez les détails pour plus tard 73
Résumé du chapitre 74

Chapitre 4 **Regarder hors du cadre** 77
Un défi rapide 78
1. Regarder au-delà de votre propre compétence 83
2. Observer les événements précédents 86
3. Rechercher les influences cachées 87
4. Rechercher les aspects non évidents de la situation 90
Résumé du chapitre 96

Chapitre 5 **Repenser l'objectif** 99
Pourquoi il faut s'interroger sur les objectifs 100
1. Clarifier les objectifs généraux 104
2. Contester la logique 107
3. Demander s'il y a d'autres moyens d'atteindre les objectifs importants 110
4. Remettre également en question les objectifs évidents 112
5. Examiner aussi les sous-objectifs 115
Résumé du chapitre 118

Chapitre 6 **Examiner les points positifs** 121
La force des exceptions positives 122
1. Avez-vous déjà résolu le problème au moins une fois ? 125
2. Y a-t-il des cas particuliers positifs dans notre groupe ? 128
3. Qui d'autre rencontre ce genre de problème ? 131
4. Pouvons-nous proclamer le problème largement ? 135
Résumé du chapitre 140

Chapitre 7 **Regarder dans le miroir** 143
Des problèmes avec les enfants 144
1. Explorer votre propre contribution 148
2. Ramener le problème à votre niveau 152
3. Obtenir une vision extérieure de vous-même 154
Résumé du chapitre 160

Chapitre 8 **Adopter leur perspective** 163
Problème : les affiches ont-elles fonctionné ? 164
L'art de se comprendre mutuellement 166
1. Veillez à ce qu'elle ait lieu 168
2. Fuyez vos propres émotions 170
3. Recherchez des explications raisonnables 177
Résumé du chapitre 183

Chapitre 9 **Avancer** 187
Fermer la boucle 188
1. Décrire le problème aux parties prenantes 190
2. Se faire aider par des tiers 194
3. Imaginer un essai grandeur nature 196
4. Envisager de « prétotyper » la solution 199
Réexaminer le problème, c'est important 200
Quatre moyens pour reconsidérer votre diagnostic 202
Résumé du chapitre 204

TROISIÈME PARTIE
VAINCRE LES RÉSISTANCES

Chapitre 10 **Trois problèmes tactiques** 209
Les complications et comment les gérer 210
1. Choisir sur quel cadre se concentrer 211
2. Trouver les causes inconnues d'un problème 216
3. Échapper au raisonnement en silo 223
Résumé du chapitre 229

Chapitre 11 **Les opposants au recadrage** 231
Opposition et déni 232
Opposition au processus 233
Affronter le déni 238
Résumé du chapitre 247

Conclusion **Un mot d'adieu** 249
De la théorie à l'hypothèse de travail 250

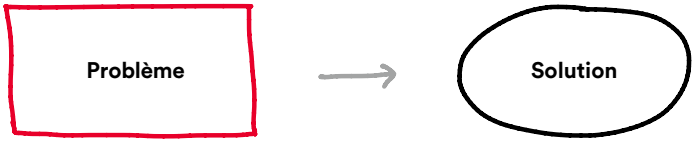
Lectures conseillées 255
Notes 265
Index 291
Remerciements 301
L'auteur 305

Première partie

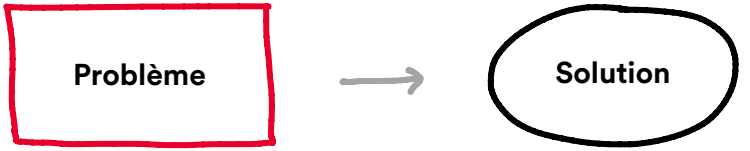
Résoudre le bon problème

Introduction

Quel est votre problème ?



Résolvez-vous les bons problèmes ?



Tout d'abord, une question. Répondez-y pour votre équipe, votre entreprise, votre société, votre famille ou juste pour vous-même :

> *Combien gaspillons-nous de temps, d'argent, d'énergie, de vies même, à résoudre les mauvais problèmes ?*

J'ai posé cette question à des gens du monde entier, et il est rare que la réponse soit jugée anodine. Si la vôtre vous surprend, voici une seconde question :

> *Pourrions-nous faire mieux pour résoudre les bons problèmes ?*

Que se passerait-il dans votre vie – et pour les gens et les causes que vous avez à cœur – si tout le monde savait un peu mieux viser la bonne cible ?

Tel est le sujet de ce livre. Il voudrait améliorer la capacité du monde à résoudre des problèmes. Pour y parvenir, il présente une compétence très particulière appelée « recadrer le problème » – en bref, le « recadrage ».

Plus de cinquante ans d'études ont montré que le recadrage est une compétence exceptionnellement puissante – et pas seulement pour résoudre des problèmes[1]. Les gens qui la maîtrisent prennent de meil-

leures décisions, trouvent des idées plus originales, mènent souvent une vie plus épanouissante.

Encore mieux : il n'est pas si difficile de l'acquérir[2]. En lisant ce livre, vous apprendrez à mieux réfléchir et à mieux résoudre les problèmes. Sans doute éclairerez-vous aussi certaines de vos difficultés actuelles – non pas dans l'avenir, mais chemin faisant.

Pour comprendre ce qu'est le recadrage, poursuivez votre lecture. Un ascenseur lent vous attend.

Le problème de l'ascenseur lent

Voici l'idée centrale de ce livre :

La manière dont vous cadrez un problème détermine la solution à laquelle vous aboutirez.
En réorientant votre manière de voir le problème – c'est-à-dire en le recadrant – vous pourrez parfois trouver des solutions radicalement meilleures.

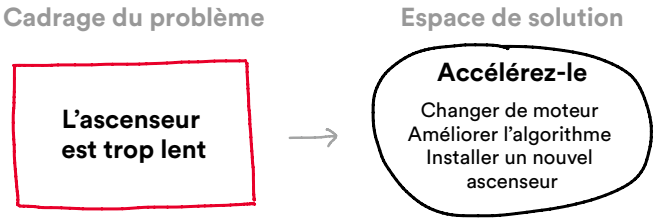
Pour voir comment l'idée fonctionne, considérons un exemple classique, celui de l'ascenseur lent[3].

Vous êtes propriétaire d'un immeuble de bureaux et vos locataires se plaignent de l'ascenseur. Il est vieux et lent, ils doivent l'attendre longtemps. Plusieurs d'entre eux menacent de résilier leur bail si vous ne réglez pas le problème.

Remarquez avant tout que ce problème ne vous est pas présenté de manière neutre. Comme la plupart des problèmes que nous rencontrons dans le monde réel, quelqu'un l'a déjà cadré pour vous : *le problème, c'est que l'ascenseur est lent*.

Tout à notre désir de trouver une solution, nous ne remarquons généralement pas le cadrage du problème. Nous commençons donc à réfléchir aux moyens d'accélérer l'ascenseur. Pourrions-nous changer le moteur ? Améliorer l'algorithme ? Faut-il installer un nouvel ascenseur ?

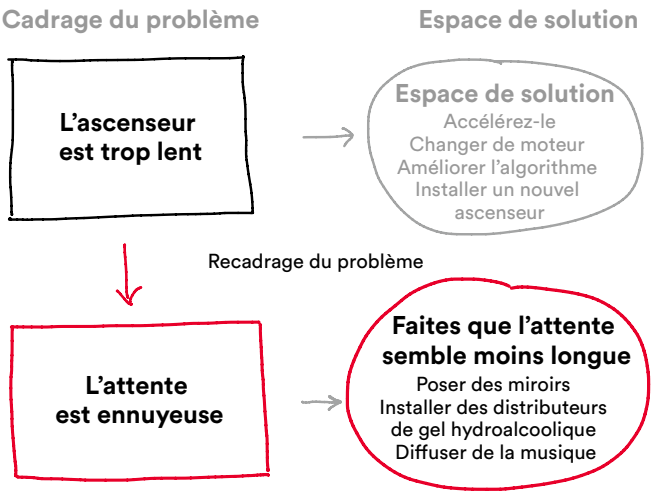
Ces idées s'inscrivent dans un espace de solution, c'est-à-dire un groupe de solutions ayant en commun des hypothèses sur la nature du problème.



Ces solutions pourraient fonctionner. Toutefois, si vous soumettez le problème à des gérants d'immeubles, ils proposent une solution plus élégante : installer des miroirs à côté de l'ascenseur. Cette mesure simple s'avère efficace pour alléger les récriminations, car les gens ont tendance à perdre la notion du temps quand on leur donne à voir quelque chose d'absolument fascinant – c'est-à-dire eux-mêmes[4].

Un meilleur problème à résoudre

La solution du miroir ne résout pas le problème tel qu'il a été présenté : elle ne rend pas l'ascenseur plus rapide. Elle propose en revanche une analyse différente – c'est-à-dire qu'elle recadre le problème.



Voilà ce qu'est le recadrage. Au cœur de la méthode réside une idée contre-intuitive : parfois, pour résoudre un problème ardu, *vous devez cesser de chercher des solutions*. Il est préférable de tourner votre attention vers le problème lui-même – pas seulement pour l'analyser, mais pour modifier votre manière de le cadrer.

Un outil puissant qui a fait ses preuves

La puissance du recadrage est connue depuis des décennies[5] ; des personnages comme Albert Einstein, Peter Drucker et bien d'autres attestent de son importance. Le recadrage, qui associe innovation, résolution de problème et choix des bonnes questions, peut être pratiqué quelle que soit votre activité : diriger une équipe, créer une entreprise, conclure une vente, ciseler une stratégie, traiter avec un client exigeant, etc. Il est utile aussi pour faire face aux problèmes personnels : bâtir sa carrière, améliorer les relations au sein de son

couple, tempérer des enfants récalcitrants… Il peut s'appliquer à presque tous les problèmes que vous rencontrez, dans n'importe quel domaine de votre vie, pour résoudre des dilemmes et trouver de nouvelles manières de progresser. Comme j'aime à le dire : « Chacun a ses problèmes. Les recadrer peut vous aider. »

Et de l'aide, il en faut – car la plupart des gens n'ont pas appris ce qu'est le recadrage ni comment s'y prendre. En fait, mon travail m'a amené à penser que le recadrage est l'instrument qui manque le plus dans notre boîte à outils cognitive.

Le problème de la résolution de problème

Voici quelques années, l'une des grandes entreprises très connues qui composent le palmarès *Fortune* 500 m'a demandé d'enseigner le recadrage à 350 de ses collaborateurs. Mon intervention s'inscrivait dans une semaine de formation au leadership spécialement conçue pour les dirigeants les plus talentueux de l'entreprise. Pour y être admis, vous deviez faire partie des 2 % les meilleurs parmi vos collègues du même rang.

À la fin de la semaine, nous avons sondé les participants. Nous leur avons demandé ce qu'ils avaient trouvé de plus utile. Parmi tous les enseignements de ces cinq journées bien remplies, la séance de deux heures sur le recadrage venait en tête.

Ce n'était pas la première fois que je constatais une telle réaction. Au cours des dix dernières années, j'ai enseigné le recadrage à des milliers de gens dans le monde entier ; presque tous le disent extrêmement utile. Voici quelques réactions typiques glanées sur les fiches d'évaluation :

- « Une nouvelle manière de considérer les choses qui vous ouvre les yeux. »

- « J'ai adoré, m'a absolument ouvert l'esprit sur une autre manière de raisonner. »
- « Recadrer est un concept formidable que j'ignorais jusque-là. J'ai bien l'intention de l'utiliser avec mon équipe à l'avenir. »

J'ai trouvé ces réactions – et je les trouve encore – profondément troublantes.

Songez-y : *Pourquoi diable ces gens n'étaient-ils pas encore au courant ?* Comment se fait-il que des gens vraiment intelligents travaillant dans une multinationale du *Fortune* 500 – les 2 % les meilleurs de cette entreprise – ne sachent pas encore résoudre les vrais problèmes ?

Pour apprécier l'étendue du problème, j'ai interrogé 106 cadres dirigeants représentant 91 entreprises du secteur privé et du secteur public dans dix-sept pays. Résultat : **85 % d'entre eux m'ont avoué que leur organisation maîtrisait mal le recadrage**[6]. Presque autant m'ont affirmé que leur entreprise gaspillait des moyens importants à cause de cela.

C'est consternant. Le recadrage est une compétence intellectuelle fondamentale. Franchement, cette matière devrait être enseignée à tout le monde depuis longtemps. Il est délirant que nous ne nous y prenions pas mieux. Et je suis consterné de voir combien d'erreurs sont commises chaque jour parce que des gens intelligents et talentueux persistent à résoudre les mauvais problèmes.

Voilà le problème que ce livre voudrait résoudre.

J'ai distillé mes travaux des dix dernières années afin de les rassembler dans un guide accessible sur la manière de résoudre les bons problèmes. Le schéma central de ce livre est la **méthode de recadrage rapide**, une approche simple, éprouvée, utilisable pour affronter des problèmes dans n'importe quel contexte ou presque. Fait capital, elle est destinée à être utilisée *rapidement*, dans l'ambiance affairée du travail quotidien : peu d'entre nous peuvent se permettre de tergiverser face à leurs problèmes.

J'ai mis cette méthode au point graduellement au cours de la dernière décennie en enseignant le recadrage à des gens de tous profils et de tous niveaux hiérarchiques, en vue de les aider à résoudre des problèmes du vrai monde. Ses stratégies reposent sur des recherches antérieures consacrées à la résolution de problèmes et à l'innovation. Au-delà, le choix des stratégies incluses dans ma méthode ne repose pas sur un modèle théorique d'ensemble. J'ai juste choisi les stratégies que les gens trouvaient régulièrement les plus fructueuses pour repenser et résoudre leurs propres problèmes – et qui en même temps étaient assez larges pour être utiles face à une vaste palette de problèmes et d'industries.

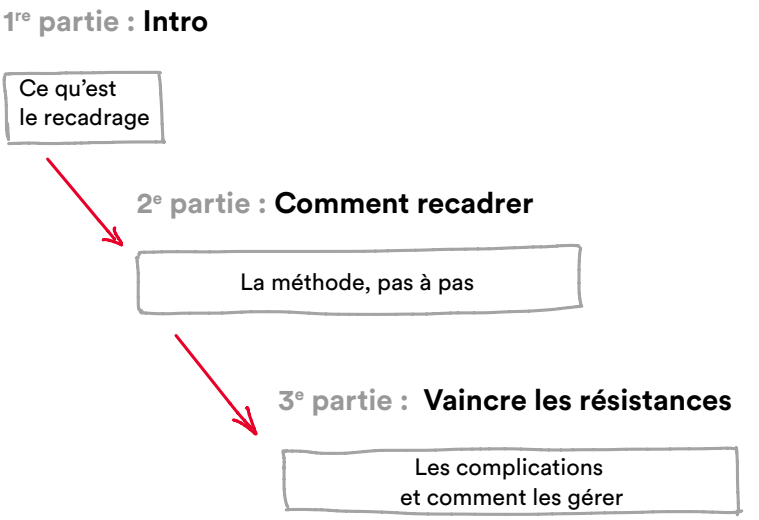
J'ai aussi validé ces stratégies à l'occasion de recherches sur la façon dont les gens résolvent des problèmes épineux « à l'état brut », dans le cadre de leur travail quotidien et non au cours d'un séminaire. J'ai conduit de nombreuses études approfondies sur la manière dont certaines personnes dénouent des problèmes difficiles et créent des innovations remarquables, quel que soit leur lieu de travail – depuis les petites start-up jusqu'à de grands groupes complexes comme Cisco ou Pfizer. Bien que dans le monde réel le recadrage soit certainement moins ordonné qu'un schéma bien tracé ne le suggère, chaque stratégie correspond à des approches adoptées par des praticiens pour résoudre des problèmes authentiques et trouver de nouvelles manières originales de produire des résultats.

Voici ce que vous apportera la lecture de ce livre :

- Vous apprendrez à trouver plus efficacement des solutions à des problèmes difficiles, au travail et ailleurs.
- Vous cesserez, vous et votre équipe, de perdre du temps en empruntant de mauvaises pistes.
- Vous apprendrez à cadrer plus efficacement vos grandes décisions, améliorant ainsi votre taux de réussite.
- Vous garantirez votre avenir professionnel et vous deviendrez plus précieux pour votre entreprise.
- Et, surtout, vous changerez les perspectives des gens et des causes qui vous tiennent à cœur.

Notez que ce livre est rédigé en vue d'une application immédiate : tout en le parcourant chapitre par chapitre, vous pouvez commencer à utiliser la méthode immédiatement pour affronter vos propres problèmes. Voici comment il est organisé.

Ce qui va suivre



La première partie – **Ce qu'est le recadrage** – présente rapidement quelques concepts en même temps qu'un exemple remarquable de recadrage tiré du monde réel.

La deuxième partie – **Comment recadrer** – vous guide pas à pas à travers la méthode du recadrage, en insistant spécialement sur les questions à poser. Parmi les sujets couverts :

- Comment une question simple – *quel problème essayons-nous de résoudre ?* – empêche de s'enticher de mauvaises idées
- Pourquoi les praticiens experts *regardent hors du cadre* avant de se plonger dans les détails
- Comment, *en repensant ses buts*, une équipe parvient à réduire de 80 % sa charge de travail
- Comment la recherche et l'examen d'*exceptions positives* peut conduire à des bonds en avant immédiats

- Pourquoi *regarder dans le miroir* est essentiel pour résoudre les conflits entre personnes
- Comment deux chefs d'entreprise ont fait appel à la *validation de problème* pour détecter en deux semaines une opportunité chiffrable en millions de dollars

Après lecture de la deuxième partie, vous serez déjà parfaitement à même d'utiliser la méthode.

La troisième partie – **Vaincre les résistances** – est une ressource documentaire à votre disposition. Vous la consulterez quand vous vous demanderez ce qu'il convient de faire face à des gens qui s'opposent au processus de recadrage, qui n'écoutent pas vos conseils, qui s'enferment dans une mentalité de silo, etc.

Tout au long de ce livre, je présenterai aussi de nombreux exemples réels de grandes avancées découlant d'un recadrage. Pour la plupart, ils ne concernent pas des P-DG. Ils s'attachent surtout à ce qu'on pourrait appeler des gens « normaux », au meilleur sens du mot *normal*. Ce n'est pas que les P-DG ignorent le recadrage : plusieurs études de théoriciens du management ont montré qu'ils l'utilisent, avec d'excellents résultats[7]. Pour autant, la fonction de P-DG est si singulière qu'elle n'a que peu de choses en commun avec la plupart des autres postes. Ce qui m'intéresse est de savoir comment mieux résoudre les problèmes non seulement dans les hautes sphères, mais partout où des problèmes se posent. Je veux, en somme, *démocratiser* le recadrage. Les exemples et les gens que vous rencontrerez dans ce livre en sont témoins.

Ce livre vous présentera aussi les études les plus importantes qui fondent le concept. Depuis plus d'un demi-siècle, le recadrage est étudié avec soin par des universitaires et des praticiens aux spécialités très diverses : opérations, psychologie, mathématiques, création d'entreprise, design, philosophie, et bien d'autres encore ; ce livre doit beaucoup à leurs travaux. Vous rencontrerez dans les prochains chapitres certains des principaux penseurs du recadrage ; beaucoup d'autres

sont présentés dans les notes de fin. Le site web de ce livre, www.howtoreframe.com (en anglais), propose aussi une introduction plus approfondie à ces études, utile si vous voulez comprendre les bases scientifiques du recadrage (ou si vous avez juste besoin d'un peu de vernis académique pour embellir une présentation devant un client).

Le canevas du recadrage

Enfin, je voudrais vous présenter le **canevas du recadrage**[8]. Ce canevas vous apporte un survol des étapes clés de la méthode ; vous pouvez l'utiliser avec votre équipe ou vos clients pour recadrer leurs problèmes. Des versions gratuites, prêtes à imprimer, peuvent être téléchargées depuis le site web du livre.

Sur la page suivante, vous trouverez une version d'ensemble du canevas. Prenez une seconde pour vous familiariser avec lui, sans vous soucier des détails pour le moment. Nous y viendrons. Pour l'instant, notez seulement que la méthode comprend trois étapes – Cadrer, Recadrer, Avancer – complétées par quelques stratégies supplémentaires présentées à la deuxième étape.

Maintenant, commençons.

Cadrer

Quel est le problème ?

Qui est concerné ?

Recadrer

Regarder hors du cadre

Repenser l'objectif

Examiner les points positifs

Regarder dans le miroir

Adopter leur perspective

Avancer

Comment maintenir la dynamique ?

CERNEZ VOS PROBLÈMES POUR MIEUX LES RÉSOUDRE

Il n'y a rien de plus dangereux que la bonne réponse à la mauvaise question !

Vous est-il arrivé de travailler dur pour résoudre un problème et de réaliser que vous n'aviez pas cerné la problématique dans sa globalité ? Face à un problème, la plupart des gens passent immédiatement en mode solution, écartant l'analyse en faveur de l'action.

Le Forum économique mondial a publié dans une étude récente une liste des compétences les plus importantes pour l'avenir, la première étant la résolution de problèmes. Avec ce livre, vous éviterez de résoudre les mauvais problèmes, vous trouverez des solutions originales et prendrez de meilleures décisions. Vous pourrez prévenir un gaspillage d'efforts et atteindre plus vite vos objectifs.

Thomas Wedell-Wedellsborg propose une méthode de recadrage rapide, une approche simple, éprouvée, utilisable en 3 étapes : cadrer le problème, le recadrer et avancer. Le recadrage peut être pratiqué quelle que soit votre activité : diriger une équipe, créer une entreprise, conclure une vente, ciseler une stratégie, etc. Il est utile aussi pour faire face aux problèmes personnels : bâtir sa carrière, améliorer les relations au sein de son couple, tempérer des enfants récalcitrants…

Étayé d'illustrations et d'exemples très explicites, ce guide accessible sur la manière de résoudre les bons problèmes permet de trouver de nouvelles manières de progresser, de venir à bout des éventuelles résistances et de renouer avec la croissance et le succès.

Pearson

Thomas Wedell-Wedellsborg est un expert mondialement reconnu en innovation et en résolution de problèmes. Il a partagé et affiné sa méthode de recadrage avec de grandes entreprises comme Microsoft, Citigroup, Time Warner, Deloitte, le Wall Street Journal, et les Nations-Unies. Ses recherches ont notamment été présentées dans la *Harvard Business Review* et à la BBC.

Entreprise / Efficacité professionnelle

www.pearson.fr

ISBN : 978-2-7440-6786-0

6786 1021-01 30 €

9 782744 067860