

Résoudre les problèmes vicieux : facteurs clés et ressources

Mars 2019

Les problèmes de politiques publiques concernant des enjeux sociaux complexes sont souvent « vicieux » en soi, c'est-à-dire qu'ils sont difficiles à définir, n'offrent aucune résolution apparente, se répercutent sur un large éventail d'autres problèmes et résistent depuis longtemps aux interventions efficaces¹. Parmi les exemples souvent cités se trouvent les changements climatiques, l'obésité et les inégalités de santé. Ce court document vise à mettre en lumière certains facteurs clés et quelques ressources pour aborder les problèmes vicieux, en plus d'offrir aux lecteurs des exemples concrets pour les traiter. Nous espérons qu'il sera utile aux acteurs de santé publique pour orienter la manière d'aborder les problèmes précis que doivent surmonter leurs organisations et qu'il les outillera à cette fin.

Trois facteurs clés

De nombreux auteurs qui s'intéressent aux problèmes vicieux soulignent que plusieurs facteurs sont essentiels pour les résoudre. Trois de ces facteurs se démarquent, et même s'ils se chevauchent et sont liés à plusieurs égards, ils méritent d'être traités séparément : la collaboration, la compréhension partagée et le dialogue. Ces facteurs sont employés de manière explicite et intentionnelle dans certaines techniques de résolution de problèmes (par exemple, la cartographie du dialogue ou *dialogue mapping*) (Conklin, 2006; Seybold, 2013) et de façon moins systématique ailleurs (cf. Rubery, 2003). Lorsque l'on tente d'aborder un problème vicieux, il peut être utile de tenir compte de ces facteurs afin de résister à la tentation d'« apprivoiser » le problème²; c'est-à-dire d'essayer de le transformer en problème résoluble en soutenant qu'il a une seule définition ou qu'il existe un nombre limité de solutions parmi lesquelles il faut choisir (Conklin, 2006), ou

encore d'imposer une solution dans une situation où celle-ci pourrait créer ou exacerber d'autres problèmes. Par exemple, dans le maintien de l'ordre, une théorie dite « du carreau cassé » veut qu'en imposant une contravention pour des infractions mineures ou des atteintes à la qualité de vie, on évite des crimes plus sérieux. Or, les données probantes quant à l'efficacité de cette approche à réduire d'autres crimes plus sérieux font défaut, et cette approche pourrait même contribuer à la méfiance de certaines communautés minoritaires envers la police (Childress, 2016).

Les trois facteurs – collaboration, compréhension partagée et dialogue – sont abordés ci-dessous.

La collaboration

Les problèmes vicieux sont communs dans les politiques publiques où des intérêts concurrents luttent souvent pour une position et veulent que la solution qu'ils privilégient l'emporte. Dans certains cas, ces luttes ont persisté durant des années, voire des décennies, sans résolution de problème fructueuse (Seybold, 2013). En effet, les intérêts concurrents vont souvent accepter de collaborer qu'une fois épuisés et frustrés, après avoir multiplié les tentatives pour résoudre un problème vicieux (Conklin, 2006). La manière de gérer l'augmentation considérable des surdoses d'opioïdes ou de composer avec la crise migratoire peut illustrer ce type de problème. Pour être fructueuse, la collaboration devrait idéalement tenir compte de *toutes* les parties prenantes. Bien que ceci ne soit pas toujours atteignable, il est crucial d'en inclure le plus possible. Pour ceux qui participent à la prise de décisions en matière de politiques et de programmes, la collaboration signifie qu'ils doivent écouter et sérieusement considérer

¹ Nous utilisons ici l'expression « problèmes vicieux » pour désigner ce qui est appelé en anglais « wicked problems ». Nous voulons ainsi donner au mot vicieux le même sens que lui confère l'expression « cercle vicieux ». Pour plus de détails sur la notion de problèmes vicieux, vous pouvez consulter la fiche d'information sur le sujet

produite par le CCNPPS, voir : https://www.ccnpps.ca/117/Publications.ccnpps?id_article=926.

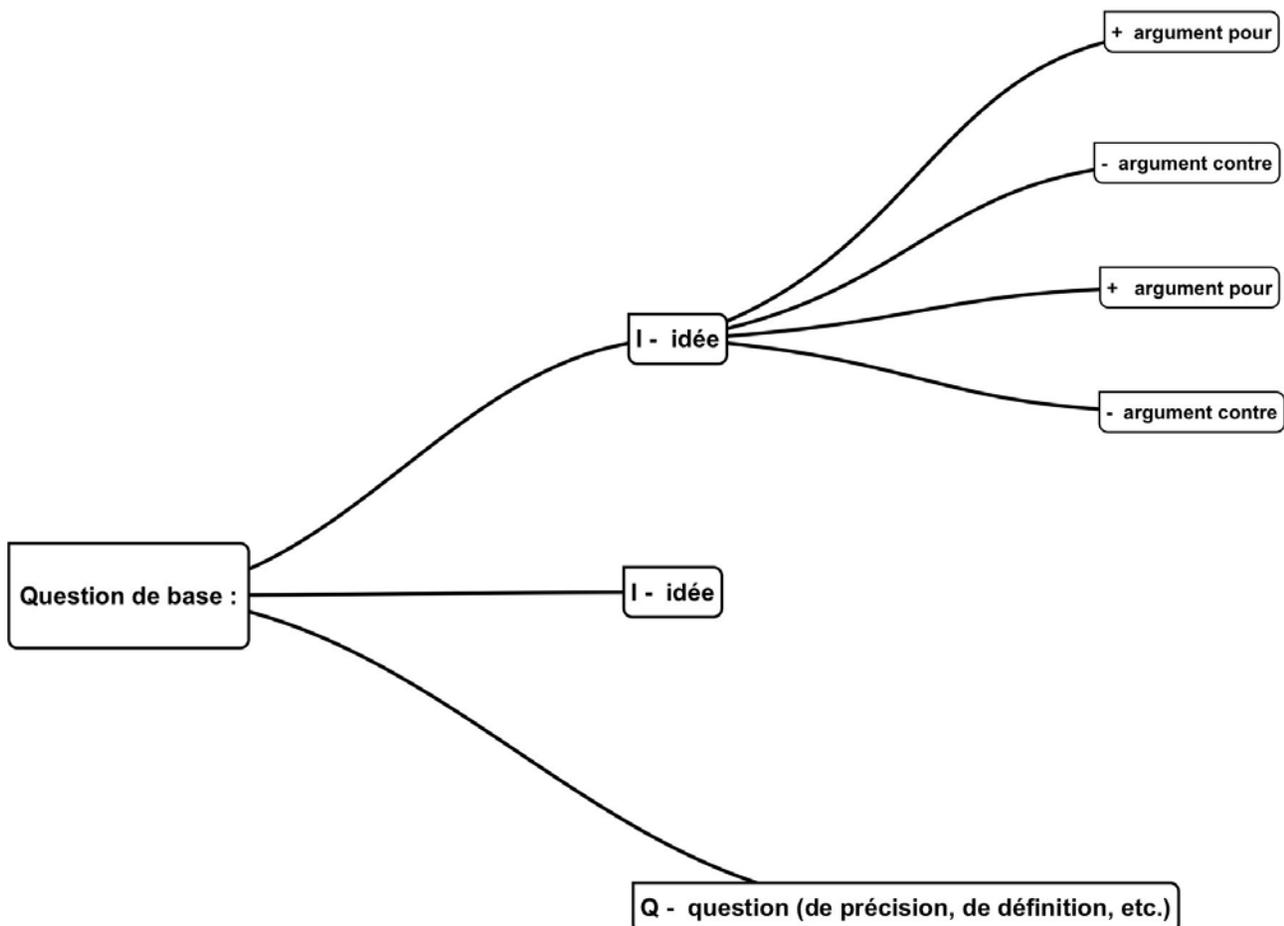
² L'expression « problèmes apprivoisés » vient de l'anglais « tame problems ».



les parties prenantes qui sont parfois exclues des discussions. Ceci nécessite l'appui entier des collaborateurs et la transparence du processus, qui doit faire l'objet d'une entente préalable. Dans le cas de problèmes vicioux prolongés en matière de politiques, il peut être préférable de commencer par déterminer un nombre restreint de rencontres et de points de discussion précis afin d'éviter que des désaccords du passé n'entravent les progrès potentiels (Brown *et al.*, 2010; Seybold, 2013).

La compréhension partagée

La compréhension partagée ne signifie pas l'entente sur tous les enjeux, mais bien la compréhension de tous les points de vue et l'engagement à documenter le processus de collaboration de sorte que tous les participants puissent voir – habituellement, sous la forme d'une représentation visuelle – que leurs opinions et points de vue sont considérés d'une importance égale. Le diagramme ci-dessous illustre la manière dont la cartographie du dialogue peut refléter une discussion. Chaque idée, question et argument pour ou contre est représenté visuellement et demeure sur la carte, à la fois pour servir d'aide-mémoire et pour représenter la discussion³.



³ Cet exemple est une version très simplifiée d'une cartographie du dialogue (Conklin, 2006). La version officielle emploie un logiciel spécifique (Compendium), qui n'est pas utilisé ici, et un langage, *Issue-based information system* (IBIS) qui est seulement approximatif dans l'exemple présenté

ici. Pour accéder à un descriptif complet du processus de cartographie du dialogue, veuillez consulter la section « Ressources » de ce document.

Ce type de représentation visuelle est surtout utile lorsque la collaboration s'étend sur une certaine période de temps (Seybold, 2013). Accessible à tous, un tel sommaire de la manière dont les questions ont été abordées économise temps et énergie en rendant inutile le retour aux arguments et discussions antérieurs (Conklin, 2006, p. 53). Il peut aussi montrer aux participants le chemin parcouru et leur inspirer un sentiment d'accomplissement par rapport à l'évolution vers une résolution possible.

Avantages de la compréhension partagée

- Réduction du dédoublement des efforts;
- Diminution du nombre de questions qui passent entre les mailles du filet;
- Cohérence des efforts individuels, pour faire avancer le groupe;
- Pérennité des décisions;
- Visibilité accrue des questions essentielles;
- Amélioration durable de la productivité du groupe;
- Réduction du nombre de réunions et productivité accrue de chacune.

(Cognexus Group, s. d., traduction libre)

La compréhension partagée signifie aussi que les participants s'engagent à essayer de comprendre les points de vue des autres collaborateurs. Afin de créer un terrain d'entente commun visant à résoudre un problème vicieux, il est crucial de comprendre comment les différents groupes formulent le problème et perçoivent son impact sur eux et sur leur vie. Dans certains milieux politiques, en particulier ceux qui traitent de santé publique, la preuve scientifique est considérée comme étant la source d'information la plus importante ainsi que comme une raison d'agir en soi. Malgré son pouvoir dans les milieux scientifiques et médicaux, ce cadre n'est toutefois généralement pas le plus important lorsqu'il est question de problèmes vicieux en matière de politiques. En guise d'exemple, Rubery (2003) aborde l'augmentation de l'hésitation à la

vaccination chez les parents qui ont des craintes par rapport à l'immunisation :

« Les parents sont naturellement préoccupés par la sûreté de leur enfant; c'est leur responsabilité. Le gouvernement et les médecins de santé publique envisagent le même problème selon le point de vue de la population, car ils sont formés à cette fin. Aucune perspective n'est "erronée", mais des tensions peuvent émerger lorsqu'on ne reconnaît pas que ces différentes perspectives signifient que les mêmes données sont vues et valorisées différemment par deux groupes lors de la prise d'une décision. Si les deux parties commencent à perdre de la sympathie l'un pour l'autre et à diaboliser l'"autre partie", une inflexibilité s'installe, les gens se mettent à exiger la "vérité" sur la question (...), et le progrès vers une entente devient de plus en plus problématique. » (Rubery, 2003, p. 4, traduction libre).

On cherche donc moins à ce que toutes les parties adoptent une même définition ou soient d'accord sur la cause d'un problème, et plus à ce qu'ils développent une compréhension partagée de chaque position et acceptent sa validité. Même si ce n'est pas facile, il est possible d'y parvenir par la collaboration et le dialogue.

Le dialogue

La résolution de problèmes vicieux repose sur la collaboration et passe par la compréhension partagée. Dans les deux cas, le dialogue est essentiel, et ce, qu'il s'inscrive dans un processus formel de délibération ou qu'il soit moins structuré (Browne *et al.*, 2010; Seybold, 2013).

Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques et les objectifs d'une discussion, d'un débat et d'un dialogue. Il illustre clairement que dans la plupart des cas, lorsque les gens sont aux prises avec des problèmes de politiques ou de programmes, ils s'engagent fréquemment dans une combinaison de discussion et de débat. Il est cependant plus rare

qu'ils tentent de résoudre des problèmes par le dialogue. Avec les problèmes vicieux, toutefois, il a été démontré que le dialogue était un outil inestimable⁴. Les groupes de collaborateurs peuvent participer à plusieurs exercices pratiques, dont certains se concentrent sur l'écoute active, la formulation de questions exploratoires et la technique du miroir⁵ (répéter les idées et demandes d'autres participants pour assurer une compréhension complète et partagée du point de

vue de chacun). Pour convaincre les participants de prendre part à ce processus, il est essentiel qu'ils sachent au préalable qu'on leur demandera d'écouter des points de vue divergents et de résister à la tentation de « convertir » les autres membres à leurs idées. Le succès d'un tel processus peut être mesuré par la manière dont les membres réussissent à comprendre différentes positions, trouvent des référents communs et, enfin, situent les terrains d'entente qui leur permettront d'avancer.

Tableau 1 Les caractéristiques et objectifs d'une discussion, d'un débat et d'un dialogue

Discussion	Débat	Dialogue
Présenter les idées	Réussir ou gagner	Élargir les perspectives
Rechercher des réponses ou solutions	Chercher les faiblesses	Chercher les significations partagées
Persuader autrui	Souligner les désaccords	Trouver les points d'entente
Partager les informations	Insister sur le « bon » et le « mauvais »	Faire ressortir les zones d'ambivalence
Résoudre vos problèmes et ceux d'autrui	Défendre une perspective	Permettre et encourager l'expression de différents savoirs et opinions
Fournir des réponses	Chercher des défauts logiques	Découvrir les significations partagées
Atteindre des buts prédéfinis	Juger les autres perspectives comme inférieures, invalides, déformées	Défier les notions préconçues
Écouter dans le but d'identifier les zones de désaccord	Écouter dans le but de contrer	Écouter dans le but de comprendre
Éviter les zones de conflit et de différences importantes	Se concentrer sur le conflit et la différence comme avantage	Articuler les zones de conflit et de différence
Maintenir les relations	Écarter les relations	Bâtir des relations

Source : adapté de Kachawa, 2002.

Ressources

Les ressources énumérées ici sont susceptibles d'être utiles aux acteurs de santé publique aux prises avec des problèmes vicieux dans leurs organisations. Elles peuvent aider à aborder des problèmes de grande échelle qui touchent de vastes segments de la population, ou encore des problèmes organisationnels persistants et circonscrits qui ont un impact plus étroit sur leur travail. Chaque ressource aborde un ou plusieurs

des facteurs clés dans la résolution de problème, soit collaboration, compréhension partagée ou dialogue. Les facteurs les plus clairement associés à une ressource sont soulignés et en caractères gras dans l'encadré au début de la référence.

Nous espérons que ces ressources vous seront utiles en tant qu'outils conceptuels, descriptifs ou pratiques et que les deux exemples sauront mettre en lumière comment le dialogue et la délibération en groupe ont été employés ailleurs.

⁴ Voir, par exemple, *The Delta Dialogues*, dans la section « Ressources » située ci-dessous.

⁵ Voir *The Dialogue Handbook*, dans la section « Ressources ».

LA CARTOGRAPHIE DU DIALOGUE (*DIALOGUE MAPPING*)

Collaboration Compréhension partagée Dialogue

La cartographie du dialogue a été conçue pour gérer les problèmes vicieux. L'ouvrage *Dialogue Mapping* explique en détail le contexte, les assises théoriques et les techniques propres à ce processus. Jeff Conklin, chef de file de la résolution de problèmes vicieux et de la recherche dans ce domaine, fournit des directives pour réaliser des séances de cartographie du dialogue à l'aide de deux outils principaux : Compendium (un logiciel) et *Issue-based information systems* (ou IBIS, un langage employé en résolution de problèmes). Essentiel pour tous les cartographes du dialogue, cet ouvrage contient des renseignements précieux sur les façons d'aborder la cartographie comme un moyen de résolution des problèmes vicieux.

Pour plus d'information, voir :

http://www.cognexus.org/dm_book.htm

LE GROUPE COGNEXUS

Collaboration Compréhension partagée Dialogue

Jeff Conklin, auteur de l'ouvrage *Dialogue Mapping* décrit dans la section précédente, a fondé et préside le groupe Cognexus, dont le site Web général propose des idées et des outils accompagnés d'exemples illustrant l'usage de la cartographie du dialogue pour comprendre les problèmes vicieux et composer avec eux.

Pour plus d'information, voir :

<http://cognexusgroup.com>

HELP! I HAVE TO THINK!

Collaboration Compréhension partagée Dialogue

Cet ouvrage et le contenu Web associé sont rédigés par K. C. Burgess Yakemovic, formatrice et praticienne d'expérience en matière de cartographie du dialogue. Ces deux outils fournissent un guide pratique pour cartographier des questions, qu'il

s'agisse de problèmes vicieux ou apprivoisés, à l'aide du langage IBIS (*Issue-based information system*) et d'outils de cartographie simplifiés (du logiciel au papier-crayon). Les outils de Burgess Yakemovic sont faciles à comprendre et à utiliser tout en permettant de s'attaquer à des problèmes complexes. Cette ressource est une introduction très utile à l'utilisation de la « pensée IBIS » pour refléter un dialogue.

Pour plus d'information, voir :

<http://helpihavetothink.com>

THE DIALOGUE HANDBOOK

Collaboration Compréhension partagée Dialogue

The Dialogue Handbook – the art of conducting a dialogue and facilitating dialogue workshops (Le manuel du dialogue : l'art d'entretenir un dialogue et de modérer des ateliers de dialogue) est une création de Mette Lindgren Helde. Le manuel inclut une introduction générale au dialogue et à ses utilisations ainsi que de nombreux exemples d'exercices, de types de dialogue et de modérations du dialogue. Cette ressource est inestimable pour toute personne qui doit surmonter des problèmes au travail ou dans une structure organisationnelle.

Pour plus d'information, voir :

<https://duf.dk/materialer/produkt/the-dialogue-handbook/>

LA CARTOGRAPHIE, SELON TOM WUJEC

Collaboration Compréhension partagée Dialogue

Dans ce bref TED Talk, Tom Wujec présente les atouts de la collaboration et de la cartographie pour comprendre et résoudre les problèmes vicieux. Cette ressource est particulièrement utile pour gérer les problèmes et les défis organisationnels.

Pour plus d'information, voir :

https://www.ted.com/talks/tom_wujec_got_a_vicieux_problem_first_tell_me_how_you_make_toast

THE DELTA DIALOGUES

Collaboration **Compréhension partagée** **Dialogue**

Les ressources de *The Delta Dialogues* sont accessibles à l'aide du lien ci-dessous et complètent les renseignements et les liens que propose le site Web du groupe Cognexus mentionné ci-dessus.

Elles fournissent des renseignements, descriptions, analyses et réflexions sur le projet de cartographie du dialogue lié aux préoccupations concernant l'utilisation de l'eau et les politiques associées dans le delta de Sacramento-San Joaquin, en Californie. Le site comprend des blogues, des articles et d'autres ressources qui expliquent de façon détaillée l'origine et les développements du projet. Il propose aussi du matériel d'apprentissage précieux pour tous ceux qui souhaitent rassembler au sein d'un groupe des personnes avec des intérêts variés et parfois conflictuels afin de résoudre un problème exigeant.

Pour plus d'information, voir :

<http://delta.grouppaya.net/why-delta-dialogues/>

L'ALBERTA CLIMATE DIALOGUE (ABCD)

Collaboration **Compréhension partagée** **Dialogue**

Cette ressource est constituée d'un site Web comportant de riches informations sur l'*Alberta Climate Dialogue*, une série de dialogues portant sur les changements climatiques qui ont eu lieu pendant plusieurs années en Alberta. Ce site, qui contient une description et une analyse de chacun de ces dialogues ainsi que du processus en tant que tel, s'accompagne d'un ouvrage. Ses chapitres portent sur les sujets couverts, y compris les arguments conceptuels et théoriques en faveur d'un dialogue délibératif et le contexte économique et politique des politiques climatiques de l'Alberta, la description et l'analyse de chacune des séances de dialogue ainsi que des réflexions sur la représentation et les résultats du processus.

Pour plus d'information, voir :

<https://www.albertaclimatedialogue.ca/>

Références

- Browne, V.A., Harris, J. A. et Russell J. Y. (dir.) (2010). *Tackling wicked problems through the transdisciplinary imagination*. Londres : Earthscan.
- Burgess Yakemovic, K.C. (2015). *Help! I have to think!* É.-U.: KC Burgess Yakemovic.
- Childress, S. (2016). The problem with “broken windows” policing. Consulté en ligne à : <https://www.pbs.org/wgbh/frontline/article/the-problem-with-broken-windows-policing/>
- Conklin, J. (2006). *Dialogue mapping: building shared understanding of wicked problems*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Cognexus Group. (s. d.). How we produce value. Consulté en ligne à : <http://cognexusgroup.com/how-we-produce-value/>
- Hanson, L.L. (dir.) (2018). *Public deliberation on climate change: Lessons from the Alberta Climate Dialogue*. Edmonton: AU Press.
- Kachawa, T. (2002). *Exploring the differences between dialogue, discussion, and debate*. [Document PDF]. Consulté en ligne à : <http://winnebago.uwex.edu/files/2011/08/Dialogue-Debate-and-Discussion-handout.pdf>
- Lindgren Helde, M. (2012). *The Dialogue Handbook*. Danemark : Danish Youth Council.
- Rubery, E. (2003). Medical science and public policy: Handling uncertainty, managing transparency. *History & Policy*, 7 mai. Consulté en ligne à : <http://www.historyandpolicy.org/policy-papers/papers/medical-science-and-public-policy-handling-uncertainty-managing-transparenc>
- Seybold, P. B. (2013). *Tackling a wicked problem: water issues! How the Delta Dialogues Project is using dialogue mapping to build shared understanding*. Californie : Patricia Seybold Group/Case Studies. Consulté en ligne à : <http://cognexusgroup.com/wp-content/uploads/2013/07/Seybold-Delta-Dialogues-Vicieux-Problems-05-30-2013.pdf>
- Wujec, T (2013) *Got a wicked problem? First, tell me how you make toast* (fichier vidéo). Consulté en ligne à : https://www.ted.com/talks/tom_wujec_got_a_wicked_problem_first_tell_me_how_you_make_toast

Mars 2019

Auteure : Val Morrison, Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé

Édition : Marianne Jacques, Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé

RÉFÉRENCE SUGGÉRÉE

Morrison, V. (2019). *Résoudre les problèmes vicioux : facteurs clés et ressources*. Montréal, Québec : Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé.

REMERCIEMENTS

Le Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS) tient à remercier André Corriveau (Administration des services de santé et des services sociaux des Territoires du Nord-Ouest) et K. C. Burgess Yakemovic (Cognexus Group) pour leurs commentaires judicieux sur une version préliminaire de ce document.

Le Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS) vise à accroître l'expertise des acteurs de la santé publique en matière de politiques publiques favorables à la santé, à travers le développement, le partage et l'utilisation des connaissances. Le CCNPPS fait partie d'un réseau canadien de six centres financés par l'Agence de la santé publique du Canada. Répartis à travers le Canada, chacun des centres de collaboration se spécialise dans un domaine précis, mais partage un mandat commun de synthèse, d'utilisation et de partage des connaissances. Le CCNPPS est hébergé à l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), un chef de file en santé publique au Canada.

La production de ce document a été rendue possible grâce à une contribution financière provenant de l'Agence de la santé publique du Canada par le biais du financement du Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS). Les vues exprimées ici ne reflètent pas nécessairement la position officielle de l'Agence de la santé publique du Canada.

N° de publication : 2530

Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur les sites Web de l'Institut national de santé publique du Québec au : www.inspq.qc.ca et du Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé au : www.ccnpps.ca.

An English version of this paper is also available on the National Collaborating Centre for Healthy Public Policy website at: www.ncchpp.ca and on the Institut national de santé publique du Québec website at: www.inspq.qc.ca/english.

Les reproductions à des fins d'étude privée ou de recherche sont autorisées en vertu de l'article 29 de la Loi sur le droit d'auteur. Toute autre utilisation doit faire l'objet d'une autorisation du gouvernement du Québec qui détient les droits exclusifs de propriété intellectuelle sur ce document. Cette autorisation peut être obtenue en formulant une demande au guichet central du Service de la gestion des droits d'auteur des Publications du Québec à l'aide d'un formulaire en ligne accessible à l'adresse suivante : <http://www.droitauteur.gouv.qc.ca/autorisation.php>, ou en écrivant un courriel à : droit.auteur@cspq.gouv.qc.ca.

Les données contenues dans le document peuvent être citées, à condition d'en mentionner la source.

DÉPÔT LÉGAL – 2^e TRIMESTRE 2019
BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC
ISBN : 978-2-550-83795-4 (PDF ANGLAIS)
ISBN : 978-2-550-83794-7 (PDF)

©Gouvernement du Québec (2019)

