

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES EN SPORTS COLLECTIFS

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN KINANTHROPOLOGIE

PAR
JEAN-CLAUDE MASSÉ

DÉCEMBRE 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier sincèrement les 4 amours de ma vie, Stéphanie, Delphine, Élise et Noémie, pour leur support et leur présence constante au cours de ma maîtrise. Juste par votre présence, vous rendez mon quotidien plus beau et agréable. Merci

Merci aussi à Pierre Sercia pour son soutien et sa pression lorsque nécessaire afin de mener à bien ce projet. Merci aussi à Johanne Grenier pour son soutien au cours de la maîtrise et la formation dispensée dans le cadre de ses projets comme futur chercheur.

RÉSUMÉ

Continuellement, les entraîneurs et les dirigeants des équipes sportives doivent affronter différents problèmes liés aux performances des équipes qu'ils dirigent. L'entraîneur, aujourd'hui considéré aussi comme un « manager », doit s'attarder à leur résolution. Dans le domaine managérial, différents processus de résolution de problèmes existent, mais pas en sports collectifs. La présente recherche, suite à une recension et une analyse des écrits sur différentes approches de résolution de problèmes, propose un processus de résolution de problèmes adapté au contexte des sports collectifs. Cette recherche théorique mènera donc à l'élaboration d'un processus facilitant la résolution de problèmes.

Mots clés : sport, collectif, résolution, problème, processus, entraîneurs.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	II
RÉSUMÉ	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
LISTE DES FIGURES	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VII
CHAPITRE 1	
INTRODUCTION.....	1
1.1 CONTEXTE GÉNÉRAL	1
1.2 CONNAISSANCE SPÉCIFIQUE.....	1
1.3 OBJET DE LA RECHERCHE.....	2
1.3.1 Objectifs spécifiques.....	2
1.3.2 Limites.....	3
1.3.3 Importance.....	3
CHAPITRE 2	
MÉTHODOLOGIE	4
CHAPITRE 3	
RECENSION DE LA LITTÉRATURE.....	8
3.1 APPROCHES DANS LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES.....	8
3.1.1 La méthode C.P.S. (<i>Creative Problem Solving</i>).....	8
3.1.2 La méthode 8D (ou 8 DO).....	12
3.1.3 L'approche de Lemaître.....	15
3.1.4 La méthode Kepner-Tregoe.....	19
3.1.5 L'approche de Crépin et Robin.....	21
3.2 RÉSUMÉ.....	24
CHAPITRE 4	
LE PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES EN SPORTS COLLECTIFS (PRPSC)	26
4.1 LE CADRE THÉORIQUE	26
4.1.1 Qui.....	26
4.1.2 Quand.....	26
4.1.3 Quoi.....	27
4.1.4 Comment	42
4.1.5 Pourquoi.....	43
CHAPITRE 5	

DISCUSSION ET CONCLUSION.....	45
5.1 INTRODUCTION	45
5.2 ENTREVUES DE GROUPE.....	45
5.3 VALIDATION DU PRPSC.....	46
5.4 LES OUTILS DANS LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES.....	46
5.5 LES POSSIBILITÉS DU PRPSC.....	46
5.6 CONCLUSION	46
BIBLIOGRAPHIE.....	48

LISTE DES FIGURES

3.1 - Schéma de la CPS (Isaksen et al, 2003)	10
3.2 - Procédure d'étude et de résolution systématique d'un problème (Lemaître, 1983)	16
3.4 - Méthode de résolution de problèmes simples (Crépin et Robin, 2001).....	21
3.5 - Traitement des situations problématiques complexes (Crépin et Robin, 2001) .	24
4.1 - Processus de résolution de problèmes en sports collectifs (Massé, 2010).....	27

LISTE DES TABLEAUX

4.1 - Identité du problème (Massé, 2010, inspiré de Kepner et Tregoe, 1985).....	32
4.2 - Construire un objectif (Massé, 2010)	35

CHAPITRE 1

INTRODUCTION

1.1 Contexte général

Dans l'ensemble des domaines professionnels, nous rencontrons des problèmes : problème de qualité, problème de production, problème de conception, problème social, problème financier... Même dans la vie scolaire, les étudiants font face à des problèmes à résoudre. Heureusement, dans plusieurs domaines, des processus permettant de résoudre des problèmes plus efficacement ont été développés. Certains sont plus généraux et pourraient s'appliquer à de multiples secteurs. D'autres sont plus spécifiques pour un type de problème, de défi ou une certaine profession.

Récemment, nous entendions un entraîneur de hockey professionnel dire des phrases telles que : « on passe trop de temps dans notre zone », « notre avantage numérique est anémique », « nous accordons trop de chances de marquer à l'adversaire »... Beaucoup de problèmes en perspective à résoudre. Cependant, il ne semble pas exister un modèle de résolution de problèmes spécifique aux sports collectifs qui pourraient venir en aide aux entraîneurs afin d'être plus efficaces dans la résolution de problèmes.

1.2 Connaissance spécifique

L'une des méthodes les plus connues de résolution de problèmes est celle de Kepner-Tregoe (1985). Des auteurs comme Lemaître (1983,1985), Crépin et Robin (2001) ont mis sur pied des processus généraux de résolution de problèmes. La méthode 8D de Ford Company est largement utilisée. Le « Creative Problem-Solving » est une des plus anciennes approches documentées et une de celles qui a le plus évolué au cours des années. Ces approches ont certains points communs, mais divergent aussi pour certains éléments. Ces processus sont principalement issus du domaine du

« management ». Les entraîneurs et directeurs des équipes sportives sont aussi des « manager » (Barbusse, 2006). Barbusse (2006) souligne d'ailleurs que si il y a quelque temps la démarcation au niveau de la performance se faisait sur les aspects technicotactiques, aujourd'hui le facteur managérial, dont la résolution de problèmes fait partie, est d'une très haute importance dans la performance sportive. D'ailleurs, certains auteurs (Barbusse, 2006; Sordello, 2004) mentionnent qu'on parle de moins en moins d'entraîneurs, essentiellement impliqués au niveau technique et sportif, mais plutôt de coachs qui agissent autant sur le plan sportif que managérial. D'ailleurs, le coaching est une discipline en entreprise comme en sport.

1.3 Objet de la recherche

Constamment, les entraîneurs sont à la recherche de solutions afin d'améliorer les performances de l'équipe ou de régler des problèmes qui empêchent l'atteinte des objectifs ou des buts de l'équipe. Un élément qui pourrait les aider serait l'utilisation d'un processus de résolution de problèmes applicable à leur domaine. Nous proposons donc l'élaboration d'un processus de résolution de problèmes en sports collectifs (PRPSC).

1.3.1 Objectifs spécifiques

De manière plus détaillée la recherche consistera à :

- Faire une revue des principaux modèles de processus de résolution de problèmes;
- Choisir les éléments les plus pertinents pouvant convenir à un processus de résolution de problèmes en sports collectifs;
- Élaborer un processus basé sur les modèles existants de manière à ce qu'il soit applicable en sports collectifs;

Le processus ne sera pas validé au cours des présents travaux.

1.3.2 Limites

La principale limite vient de l'impossibilité de s'assurer que le processus convient réellement pour tous les sports collectifs. Étant donné que la validation n'aura pas lieu au cours de cette recherche qui prend place dans le cadre d'une maîtrise, le processus pourrait ne pas atteindre ses objectifs de facilitateur de résolution de problèmes. Toutefois, comme celui-ci se base sur des processus déjà existants, il est permis de croire que cette limitation n'en serait pas une suite à une validation.

1.3.3 Importance

Ce projet de recherche se veut une première étape dans ce qui pourrait être un projet à plus grande échelle. Comme il n'existe pas de processus formel de résolution de problèmes utilisé par les équipes sportives, il fallait d'abord vérifier la possibilité d'en adapter un pour ce contexte. Le projet revêt aussi une certaine importance théorique, car il procurera une ouverture sur le thème de la communication, relation humaine, dans un nouveau contexte, celui du sport. Du point de vue personnel, cette recherche pourrait me stimuler à poursuivre des travaux plus en profondeur au sujet de l'utilisation d'un processus de résolution de problèmes en sports collectifs à savoir par exemple son utilité ou les bénéfices de l'implication des joueurs. Sur le plan professionnel, il pourrait s'agir d'un créneau d'intervention unique pour travailler qui est peu ou pas exploité dans le domaine sportif.

CHAPITRE 2

MÉTHODOLOGIE

L'approche méthodologique préconisée pour cette recherche est celle proposée par Martineau, Simard et Gauthier (2001) pour la recherche théorique et spéculative. Cette méthodologie emprunte trois axes fondamentaux: l'axe de l'interpréter, l'axe de l'argumenter et l'axe du raconter.

Le premier axe, celui de l'interpréter, est en fait grandement lié à une recension des écrits : "Ainsi, avant même de produire leur propre texte, les chercheurs doivent [...] interpréter les textes [d'autres chercheurs qui se sont penchés sur le même sujet] afin d'avoir une vue d'ensemble du champ investigué, de préciser leur question de recherche et de formuler une problématique originale. Ce séjour dans la littérature spécialisée est un exercice d'interprétation, un travail d'herméneutique et d'analyse conceptuelle" (Martineau, Simard et Gauthier, 2001).

Par conséquent, ce n'est pas tout que de rapporter ce que la littérature dit sur le sujet qui nous intéresse, il faut aussi l'interpréter. Il faut être en mesure de bien comprendre le texte, le prendre dans son contexte et le mettre dans le nôtre, il faut se l'approprier.

Dans le cadre de la présente recherche, cet axe se traduira par l'analyse de différents modèles existants de résolution de problèmes en fonction du contexte de la présente recherche: la résolution de problèmes en sports collectifs.

L'argumenter, le second axe, consiste en la conception d'un texte original basé non pas sur la démonstration, mais sur l'argumentation. Oléron (1983, tiré de Martineau, et Simard et Gauthier, 2001) définit l'argumentation comme: « une démarche par laquelle une personne - ou un groupe de personne - entreprend d'amener un auditoire à adopter une position par le recours à des présentations ou assertions - arguments -

qui visent à en montrer la validité ou le bien-fondé ». L'argumentation peut avoir trois objectifs: la transmission d'une conviction, la délibération et la justification (Martineau, Simard et Gauthier, 2001). L'objectif de l'argumentation dans le cadre de cette recherche sera la justification. Cette justification se fera sur 2 éléments: 1) la pertinence et l'utilité des phases, sous-phases, composantes du processus et 2) la cohérence du processus (l'ordre des phases, sous-phases et composantes).

La pertinence a fait l'objet d'une grande revue de la littérature par Mizzaro (1997). Il en arrive à la conclusion qu'il y a plus d'un type de pertinence. Cependant, ses travaux se sont effectués sous le regard de la pertinence dans le milieu de l'information et de la documentation. Mizzaro (1997) a donc retenu la définition suivante (tiré de Tricot et Tricot, 2000) : « la pertinence est une relation entre deux groupes : dans un groupe il y a un document, des descripteurs de ce document et de l'information (ce qui est reçu par l'utilisateur); dans l'autre groupe, il y a un problème d'un utilisateur, son besoin d'information (sa représentation du problème en termes informatifs), sa requête naturelle et sa requête formalisée. Chacune de ces entités peut être décomposée en trois registres : le domaine du contenu, l'exploitation que l'utilisateur va faire avec l'information trouvée et l'environnement (de travail, d'apprentissage, de recherche, etc.). La pertinence est l'adéquation entre chacune des entités des deux groupes [...] pour les trois composantes (domaine, exploitation, environnement). ». Tricot et Tricot (2000) en ont fait une adaptation dans leurs travaux en lien avec les systèmes d'information, mais que nous ne reprendrons pas ici, car ils incluent aussi la notion d'utilité. La définition du Larousse (Larousse.fr en ligne, 2009) est : « Qualité de ce qui est pertinent, logique, parfaitement approprié. [...] » Sur la base de ces deux définitions nous définirons la pertinence comme étant : La pertinence est l'adéquation entre les besoins d'une personne, d'un groupe, d'une organisation et les éléments d'un contenu proposé dans un contexte spécifique. Dans le contexte de la recherche actuelle cette définition se préciserait comme étant : la pertinence du processus de résolution de problèmes est l'adéquation entre les besoins

des personnes impliquées pour résoudre le problème d'une part et d'autre part les phases, les sous-phases et la composante du processus de résolution de problèmes.

La cohérence pour sa part a fait l'objet d'un travail de Beaudet (2001) dans le domaine littéraire. Plusieurs définitions ont été apportées de provenance différente. De toutes celles retenues par Beaudet, une nous apparaît intéressante pour la présente recherche : « La cohérence [...] [concerne] la configuration des concepts qui organisent l'univers textuel comme séquence progressant vers une fin (Adam, 1989) : la cohérence garantit la continuité et l'intégration progressive des significations autour d'un topic [...] » (Ducrot et Schaeffer, 1995 tiré de Beaudet, 2001). Dans le cadre des présents travaux, la définition deviendrait : la cohérence concerne la configuration du processus de résolution de problèmes comme séquence progressant vers une fin. La cohérence du processus garantit la continuité et l'intégration progressive des éléments permettant la résolution de problèmes.

Finalement, le raconter, le troisième axe, est l'art de l'écriture. En ce sens, le processus décrit devra être intelligible pour les lecteurs, qu'ils comprennent bien chacun des éléments qui composent le processus.

L'intelligibilité a fait l'objet aussi du travail de Beaudet (2001). Le concept d'intelligibilité est en lien direct avec la relation texte-lecteur (Beaudet, 2001) et se définit comme étant : « l'ensemble des caractéristiques qui en permet la compréhension la plus exacte possible. Ces caractéristiques sont microstructurelles (structure de surface de la langue), macrostructurelles (sémantique), et conceptuelles. » (Préfontaine et Lecavalier, 1996 tiré de Beaudet 2001). On ne pourra s'assurer de la compréhension exacte du processus, mais on s'assurera à tout le moins qu'il est écrit de façon à pouvoir être compris par l'ensemble des groupes d'entraîneurs. La définition pour l'intelligibilité dans le cadre de la recherche sera : l'ensemble des caractéristiques qui permettent la compréhension du processus de résolution de problèmes. Ces caractéristiques sont microstructurelles (les mots

utilisés), macrostructurelles (la structure des phrases et du texte) et conceptuelles (les idées, les concepts, les notions).

Un groupe de juges-experts composé d'entraîneurs donnera son avis sur leur compréhension du texte et sur l'intelligibilité du processus décrit. Ceci aura lieu lors d'entrevues de groupe suite à une lecture individuelle du processus de résolution de problèmes. Les entrevues auront une durée de 90 minutes et se feront à l'aide de questions ouvertes sur chacun des éléments composants le processus. Dans le cadre du présent mémoire, les recommandations des entraîneurs auront déjà été intégrées à la présentation du processus de résolution de problèmes au chapitre 3. Le chapitre 4, discussion, parle aussi de ces entrevues de groupes et des recommandations des entraîneurs. En tout, 3 entrevues de groupe de trois entraîneurs ont eu lieu. Les entraîneurs ont été recrutés par contact téléphonique ou courriel. Ce sont tous des entraîneurs de niveau universitaire ou collégial. Les sports représentés étaient : le soccer(3), le football(1), le hockey(3) et le volleyball(2).

CHAPITRE 3

RECENSION DE LA LITTÉRATURE

3.1 Approches dans la résolution de problèmes

Il existe, comme vue précédemment, une multitude de processus, de méthodes et d'approches pour résoudre des problèmes. Il ne servirait à rien de tous les rapporter ici. Nous nous contenterons des modèles principaux et plus connus et d'autres qui pourraient être plus intéressants pour le contexte de la recherche actuelle. La méthode C.P.S. (2003), les 8D (2006), l'approche de Lemaître (1983,1985), la méthode de Kepner-Tregoe (1981), et l'approche de Crépin-Robin (2001) seront les processus abordés. Les méthodes qui ont été rejetées l'ont été car elles n'avaient rien de supplémentaire à apporter aux principaux modèles ici présents, car elles ont été inspirées directement de modèles présentés dans cette recherche ou parce qu'elles étaient trop spécifiques à certains domaines.

3.1.1 La méthode C.P.S. (Creative Problem Solving)

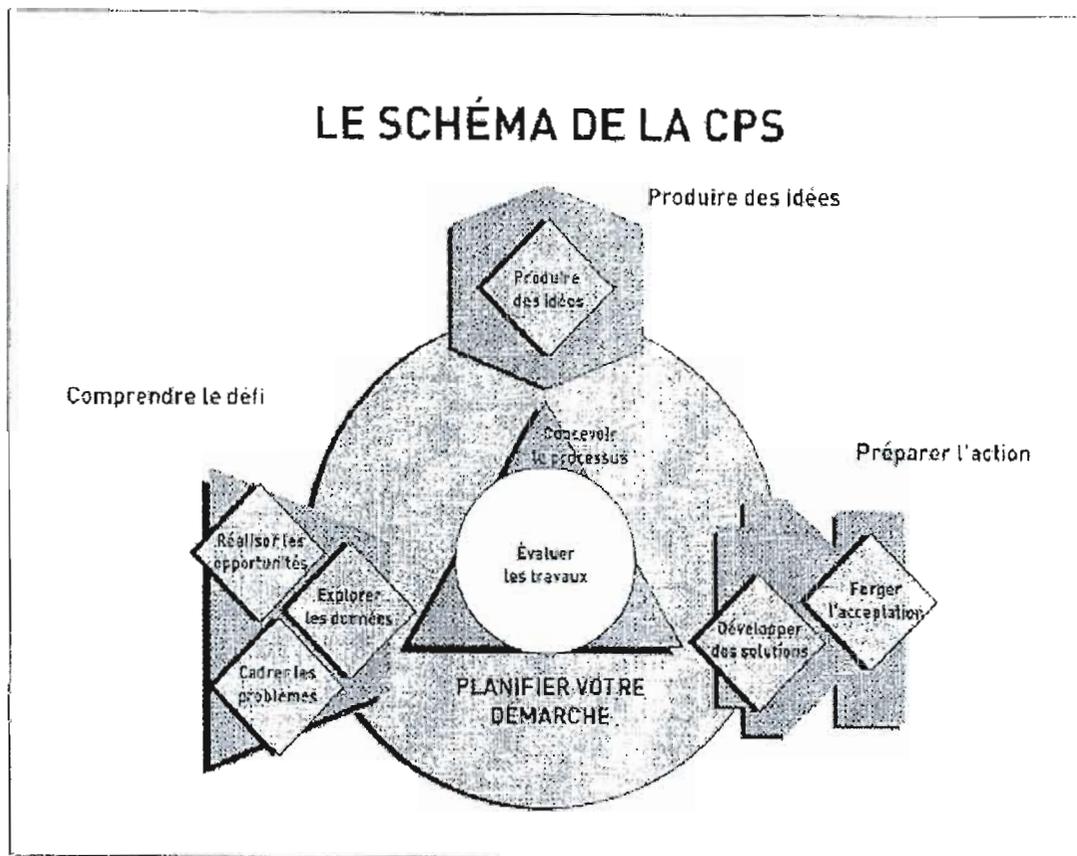
C'est Alex F. Osborn qui est considéré comme celui ayant mis sur pied la méthode « creative problem solving ». Osborn est aussi considéré comme le père du remue-méninges (brainstorming), un outil dans la résolution de problèmes. Le modèle initial a été décrit par son créateur dans « L'imagination constructive » en 1953. Lui-même et plusieurs autres personnes ont continué à développer cette méthode.

La méthode C.P.S. présentée ici est celle tirée des travaux de Isaksen, Dorval et Treffinger (Édition française de 2003). Cette approche cherche d'abord à enrichir nos processus personnels de résolution de problèmes et non pas à le remplacer. Toutefois, pour les besoins de la recherche, nous allons prendre le C.P.S. comme étant un modèle à part entière.

Cette méthode est d'abord constituée de 4 composantes qui se détaillent en phases. Le nombre de phases varie selon la composante. Chaque phase comprend aussi 2 étapes nommées produire et recentrer. La raison d'être de cette structure est que l'un des objectifs du modèle est de donner lieu à de nouvelles idées, ce qui correspond à la fonction produire, et non pas seulement que de cerner les solutions connues. Voici donc les 4 composantes et les phases de chacune d'elles :

1. Comprendre le défi
 - 1.1. Réaliser les opportunités
 - 1.2. Explorer les données
 - 1.3. Cadrer les problèmes
2. Produire des idées
 - 2.1. Produire des idées
3. Préparer l'action
 - 3.1. Développer des solutions
 - 3.2. Forger l'acceptation
- A. Planifier votre démarche
 - A.1. Évaluer les travaux
 - A.2. Concevoir le processus

Vous remarquerez que la dernière composante se détache des précédentes. On considère qu'il s'agit là d'une composante de gestion et se retrouve plutôt au cœur du processus et du schéma de la méthode C.P.S. Vous trouverez ce schéma à la figure 3.1.



3.1 - Schéma de la CPS (Isaksen et al, 2003)

La composante « comprendre le défi » vise à avoir une idée juste des éléments qui posent problème et qui doivent avoir notre attention. Cette composante est importante, car arriver à bien cerner et définir le problème est une étape essentielle pour l'efficacité des étapes suivantes. Si l'on travaille sur le mauvais problème, on ne trouvera pas la bonne solution. La phase « réaliser les opportunités » est une phase plus globale, plus large pour cerner le problème ou, comme le titre l'indique, l'opportunité. Ce terme est bien choisi pour la phase, car à ce stade, le problème n'est pas bien défini. La partie « produire » consisterait à faire émerger les opportunités ou les défis envisageables alors que la partie « recentrage » consisterait à déterminer les opportunités les plus profitables. La deuxième phase, « explorer les données », consiste à rechercher les informations sur le problème. Il faut recueillir le plus d'informations possible et les plus variées possible (produire). Dans cette phase, on

traite aussi les informations afin de conserver celles qui semblent plus pertinentes pour la compréhension du problème (recentrer). Finalement, « cadrer les problèmes » est le moment où l'on circonscrit le problème et on l'énonce de façon claire avec des critères, qui sont : l'exploitabilité, la stimulation et la spécificité. On aura d'abord tenté, lors de l'étape « produire », de formuler une variété d'énoncés possibles pour ensuite recentrer sur une formulation. (Isaksen, Dorval et Treffinger, 2003)

La deuxième composante est celle de la production des idées et ne comprend qu'une seule phase nommée pareillement. C'est à ce moment que l'émergence des idées se fait, donc une phase de solutions possibles au problème. Il faut chercher à trouver des idées qui sont variées, mais aussi différentes et nouvelles. Pour y parvenir, une panoplie d'outils existe dont le remue-méninges. Ceci est l'étape « produire » alors que l'étape « recentrer » correspondrait à l'identification des idées les plus prometteuses. (Isaksen, Dorval et Treffinger, 2003)

Pour « préparer l'action », troisième composante de la méthode C.P.S., deux phases sont incluses : « développer des solutions » et « forger l'acceptation ». Partant de la phase précédente, il est maintenant temps de travailler sur les idées retenues. La phase de développement des solutions vise autant à affiner que trier et sélectionner les idées retenues jusqu'ici. Le développement des idées correspondrait alors à la fonction « produire » tandis que le recentrage serait au niveau du tri ou de la condensation des solutions. « Forger l'acceptation » demande de prendre un point de vue différent. On dit souvent qu'à tout changement s'oppose une résistance. Cette phase s'attarde, d'une part à l'application de la solution retenue, d'autre part, et surtout, à la gestion du changement. On devra donc envisager les objections possibles et produire des idées pour les contrecarrer tout en cherchant les sources possibles de soutien. On pourra par la suite recentrer les actions imaginées pour diminuer la résistance au changement afin de formuler un plan spécifique de soutien et d'évaluation des actions. (Isaksen, Dorval et Treffinger, 2003)

La composante « planifier votre démarche » en est une, comme mentionnée plus haut, de gestion et requiert de s'y référer constamment tout au long du processus. La phase « évaluer les travaux » cherche d'abord à savoir : est-ce que la méthode C.P.S. est la méthode adéquate pour la tâche à accomplir? Elle comporte plusieurs éléments pour arriver à bien répondre à cette question. Une fois que le choix est arrêté, il s'agit de planifier comment l'utilisation de la méthode se fera. À partir de la tâche à accomplir, on déterminera à la fois les composantes, les phases, mais aussi les outils les plus adaptés aux besoins de la situation (Isaksen, Dorval et Treffinger, 2003).

Cette approche ne se veut nullement linéaire, pas plus que chacune des phases doit avoir le même poids ou la même durée. Tout dépend des besoins et de l'approche personnelle initiale que le C.P.S. vient renforcer (Isaksen, Dorval et Treffinger, 2003).

La méthode C.P.S. a l'avantage d'offrir un large éventail de possibilités d'utilisation, et ce, dans des domaines très diversifiés. Mais l'approche n'est pas nécessairement adéquate pour l'utilisation dans n'importe quelle tâche. Dans le cadre de sports collectifs, elle pourrait être intéressante pour imaginer des solutions nouvelles. Cependant, les sports collectifs possèdent déjà un très large éventail de solutions à leurs problèmes. La méthode C.P.S. pourrait donc enrichir, comme les auteurs l'affirment, une méthode personnelle ou spécifique pour le domaine de la recherche dont il est ici question.

3.1.2 La méthode 8D (ou 8 DO)

Cette approche, surtout utilisée en gestion de la qualité pour limiter l'apparition répétitive des problèmes, a été mise sur pied par la Ford Motor Company en 1987, bien qu'auparavant le gouvernement américain ait déjà utilisé un semblant de processus 8D. Ce processus est divisé en huit disciplines, de là l'origine du nom, et est vraiment conçu pour une réalisation en équipe. Le processus peut apparaître sous différentes appellations telles que Ford 8D, Global 8D ou TOPS 8D. Mais ils sont

tous semblables si ce n'est parfois que des noms des disciplines qui peuvent varier. La version ici présentée est tirée du livre de Rambaud (2006). Bien que les visées du processus peuvent être diverses, on doit noter que le 8D vise notamment à systématiser la résolution de problèmes, faire en sorte que la solution soit durable et perdure dans le temps, d'utiliser une équipe multidisciplinaire. Elle peut aussi faire partie d'un processus d'amélioration continue. Comme mentionné précédemment, il y a huit disciplines, ou actions, dans le processus :

- Mettre en place l'équipe (parfois connue comme étant : préparer le processus)
- Décrire le problème
- Mettre en œuvre et vérifier les actions correctives provisoires
- Identifier et vérifier les causes racines
- Choisir et vérifier les actions correctives
- Mettre en œuvre et vérifier les actions correctives permanentes
- Empêcher la répétition
- Féliciter l'équipe

Voici brièvement en quoi consiste chacune des 8 disciplines. Nous n'entrerons pas dans les détails des outils possibles à utiliser, car ce n'est pas nécessaire pour ce que nous cherchons à concevoir.

La première dimension fait allusion au choix des membres de l'équipe qui feront partie du processus. À ce stade, il est primordial de fixer les buts, les objectifs, les rôles de chacun des membres, qui sera le leader, les procédures... En fait, il s'agit de fixer les règles de fonctionnement du groupe et sa raison d'exister (but). Il serait bénéfique pour le groupe de faire appel à des gens d'expertises diverses pour améliorer les chances de réussites (Rambaud, 2006).

La deuxième phase consiste à officiellement décrire le problème de façon à l'énoncer clairement, d'une façon mesurable et en termes spécifiques et que tous comprennent la définition du problème. La description devrait faire appel aux : qui, quoi, où,

quand, comment, combien et pourquoi. Il pourrait être nécessaire aussi de bien définir les limitations ou les contraintes possibles (Rambaud, 2006).

Le processus a de particulier qu'il cherchera, de manière palliative, à corriger le problème (troisième discipline). Il s'agit de mettre sur pied une ou des solutions temporaires de manière à corriger le problème dans l'immédiat afin de parvenir à une solution corrective durable. On le remarquera, tout comme pour les disciplines suivantes, qu'une approche évaluative est une partie de l'étape et consiste en l'évaluation des solutions provisoires mises en place (Rambaud, 2006).

La quatrième étape se veut celle de la recherche de la source initiale du problème, de la cause racine, à partir des données disponibles. Pour y parvenir, on part souvent d'hypothèses qui seront par la suite confirmées ou infirmées avec des tests ou les données recueillies. À cette fin, il est primordial de se reporter à l'étape 2 du processus. De plus, c'est dans cette étape qu'il faudra faire émerger les solutions définitives aux problèmes (Rambaud, 2006).

C'est à la cinquième discipline qu'il faudra alors choisir la solution définitive et valider si celle-ci corrigera bel et bien le problème et qu'elle n'en causera pas de nouveaux.

L'étape suivante cherchera alors à les appliquer et en faire le suivi à long terme. Cette sixième phase implique une préparation, une organisation pour la mise en place de la solution (Rambaud, 2006).

La phase d'évitement de la répétition, septième phase, en est une plutôt préventive. Elle doit consister à prévenir l'apparition de problèmes semblables dans le futur, et ce, même à d'autres activités. Elle peut engendrer par exemple la mise sur pied d'un processus de formation mieux adapté, un changement dans l'approche de gestion, des modifications dans les procédures (Rambaud, 2006)...

Dans un dernier temps, la discipline finale veut que l'on remercie et reconnaisse les efforts de tous ceux impliqués dans la résolution du problème. Il est de mise aussi de

partager les acquis à toute l'entreprise afin d'en faire bénéficier l'ensemble (Rambaud, 2006).

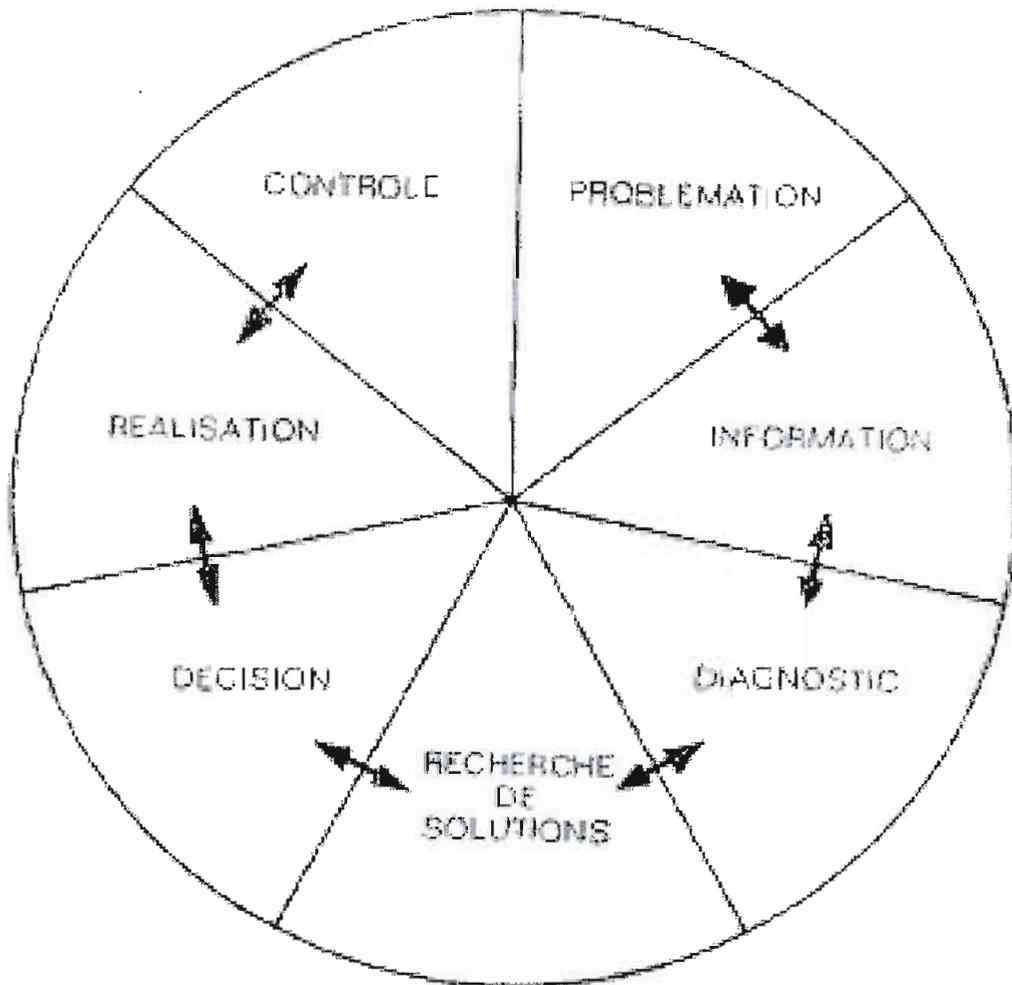
Cette approche est essentiellement linéaire comparativement à la précédente. Cependant, il peut parfois y avoir retour à certaines étapes précédentes lorsque cela est nécessaire (Rambaud, 2006).

Cette approche s'intéresse aux causes racines des problèmes ce qui est important aussi pour la résolution de problèmes en sports collectifs. Cependant, elle s'avère longue et fastidieuse à utiliser. L'aspect multidisciplinaire du processus serait probablement intéressant pour le modèle à développer car au plan sportif, la performance se définit en termes techniques, tactiques, psychologiques ou physiques. Dans certaines situations, l'étape 3, celle de corriger le problème temporairement, pourrait apparaître par obligation dans les sports collectifs (exemple : des blessures).

3.1.3 L'approche de Lemaître

Le processus de Lemaître (1983,1985) semble être le plus général de tous les processus jusqu'ici exposés. Il peut être appliqué à une panoplie de domaines et c'est pourquoi il est intéressant pour cette recherche. Lemaître (1983) qualifie lui-même son modèle comme étant une « procédure d'étude et résolution systématique d'un problème ». Cette procédure comporte sept éléments : la problématisation, l'information, le diagnostic, la recherche de solution, la décision, la réalisation et le contrôle. Vous trouverez le schéma du processus à la figure 3.2.

La problématisation consiste à cerner et définir le problème en tenant compte des limites et des objectifs à atteindre. Il s'agit d'une étape essentielle qui conditionnera l'ensemble de la procédure à venir. Pour l'auteur, c'est se situer par rapport au problème qui est important (Lemaître, 1983).



3.2 - Procédure d'étude et de résolution systématique d'un problème (Lemaître, 1983)

L'étape suivante sert principalement à réunir l'information de manière exhaustive et méthodique, de structurer les données recueillies et de mettre au point une structure réfléchie de recherche d'informations. Il faut cependant mentionner que pour Lemaître, les informations ne sont souvent pas toutes connues avant le début de la procédure (Lemaître, 1983).

Le diagnostic débute par une phase de critique de l'information précédemment recueillie. On tente donc clairement d'expliquer la situation en tenant compte des interactions possibles entre les informations retenues, d'émettre des hypothèses et de

les valider. On y fait ce qu'on nomme une critique des données en se questionnant sur leur véracité et leur utilité (Lemaître, 1983).

Marquons un temps d'arrêt avant d'entreprendre la partie suivante. Lemaître qualifie ces premières étapes comme étant très rationnelles et rigoureuses alors que les étapes suivantes devront sortir de ce cadre pour aller vers la créativité et l'irrationnel. D'ailleurs, l'auteur lui-même a divisé ses écrits en deux tomes. De plus, sans totalement ignorer ce qui a été fait jusqu'ici, il faut temporairement laisser en plan les résultats des étapes précédentes afin de s'attaquer à l'étape quatre : trouver des solutions (Lemaître, 1983,1985).

Cette nouvelle phase s'attaque donc aux solutions et aux diverses options possibles : solution préventive, palliative ou curative. Les outils sont divers et tout dépendra encore des buts et du problème. D'abord, on trouve les idées pour ensuite les trier et dans certains cas on effectuera des transformations aux idées conservées. Pour la sélection des idées, on s'appuiera sur des critères de pertinence, de probabilité, de compatibilité (notamment en regard des contraintes établies) et de cohérence. C'est aussi à cette étape qu'on établit explicitement comment seraient mises en application, les solutions retenues et, le cas échéant, s'il est de mise d'avoir une étape transitoire avant la mise en application officielle (période test, projet pilote...). Finalement, on procédera à l'examen des solutions. La solution choisie est valable quand :

« elle tient compte de tous les faits et de l'interprétation d'ensemble, elle observe les contraintes, la loi, la jurisprudence, le règlement intérieur, l'usage, les précédents [...], elle tient compte de la personnalité et des antécédents des intéressés [...], elle est susceptible d'atteindre les buts fixés. tenant compte des intérêts de l'individu, du groupe [...] et de la production [...] » (Lemaître, 1985).

Suite à la recherche d'idées, on prendra la décision sur celle qui est retenue. Afin que celle-ci soit efficace, il faut : viser l'atteinte des objectifs, ne pas engendrer de nouvelles incertitudes (sauf si les agents impliqués sont susceptibles de les accepter), que la solution soit applicable et qu'elle ne risque pas de générer d'effets secondaires. Encore une fois, plusieurs outils sont à notre disposition pour cette étape. Il semble

primordial pour parvenir à rendre une décision juste et éclairée de redéfinir les buts et objectifs visés (Lemaître, 1985).

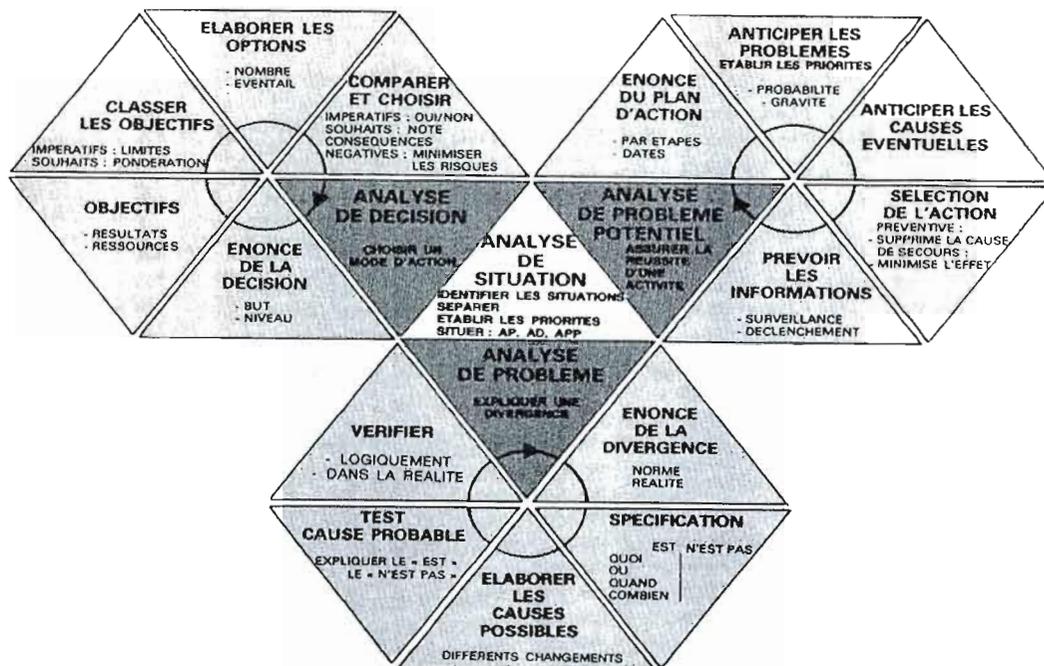
Suivra la mise en œuvre de la ou des solutions retenues. Pour y parvenir, il faudra : définir les conditions dans lesquelles la mise en application se fera, s'assurer de la disponibilité des ressources (matérielles, humaines, financières...) où se les procurer, établir la procédure à favoriser pour la mise en application de la solution (aspects techniques) pour finalement planifier dans les moindres détails les étapes de réalisation (les actions). Lors de cette phase, il faudra aussi agir sur les agents de résistance au changement, les anticiper et les contrer. Des outils sont disponibles tant pour la mise en application que pour le contrôle et l'acceptation du changement (Lemaître, 1985).

Le processus de Lemaître possède aussi sa phase de contrôle et d'évaluation. Toutefois, on y relate plusieurs types de contrôle et n'en privilégie aucun. Il s'agit encore là de divers outils possibles pour évaluer. Comme le modèle se veut général, la façon de contrôler dépendra des objectifs, de la situation et des circonstances. Au-delà du fait de valider les solutions retenues et les résultats engendrés, il est important de vérifier s'il y a écarts entre les résultats attendus au départ et ceux obtenus à la fin et d'en déterminer le pourquoi (Lemaître, 1985).

L'approche de Lemaître ne se veut pas linéaire. C'est la nature même du problème qui déterminera la structure, le déroulement des étapes et la durée des étapes (Lemaître, 1985).

La méthode de Lemaître est intéressante du fait qu'elle est très générale et très large. L'approche très rationnelle de la première partie est un élément à retenir pour une application en sport collectif. La prise d'information se doit effectivement d'être exhaustive. Cependant, la prise de données peut être effectuée systématiquement et être connue avant l'attaque du problème dans le domaine sportif par la cueillette des statistiques.

3.1.4 La méthode Kepner-Tregoe



3.3 - Le manager rationnel (Kepner et Tregoe, 1985)

D'abord mise au point et publiée en 1965, la méthode Kepner-Tregoe a fait l'objet d'une refonte de la part de leurs auteurs en 1981 sous le nom de « Le nouveau manager rationnel ». La méthode qu'il propose va au-delà du processus de résolution de problèmes. Trois mécanismes composent ce que les auteurs ont regroupé sous l'analyse de la situation : l'analyse de problème, analyse de décision et l'analyse de problème potentiel (figure 3.3). Si l'analyse de la situation sert d'abord à définir la situation, elle situera aussi quel mécanisme doit être utilisé afin de régler la situation. Pour notre part, nous nous attarderons uniquement à l'analyse de problème pour la recension de la littérature. L'approche présentée ici est tirée de l'édition française de 1985.

Voici comment se découpe cette approche :

- Analyse du problème
 - Énoncé de la divergence
 - Spécification

- Élaborer les causes possibles
- Test cause probable
- Vérifier

La première étape, énoncé de la divergence, consiste principalement à émettre une définition du probable de façon précise et qui correspond au point de départ de l'analyse (Kepner et Tregoe, 1985).

La deuxième étape est celle qui permet de spécifier l'identité du problème. C'est le moment d'entrer dans les détails et de savoir : l'ampleur, le lieu, le moment et le contenu du problème. Pour Kepner et Tregoe (1985), il est important de spécifier ce qu'est le problème, et ce qu'il n'est pas sur ces mêmes critères.

Par la suite, à la troisième étape, il faut chercher l'information pertinente afin de déterminer les causes possibles du problème. D'abord, on s'intéresse aux différences qui peuvent être observées entre la situation incorrecte et la situation correcte. Puis on s'intéressera aux changements ayant pu survenir et qui auraient entraîné l'apparition du problème. On développe ensuite les causes possibles à partir des informations précédemment recueillies (Kepner et Tregoe, 1985).

La quatrième étape consistera à tester la cause qui semble la plus probable. Pour ce faire, on fait comme si la cause probable est la cause réelle et on tente d'expliquer les faits qui ont été observés par la cause probable. C'est donc dire que la cause probable doit expliquer l'identité, l'ampleur, le moment et le lieu de la défaillance (Kepner et Tregoe, 1985).

Finalement, on vérifie si la cause probable est la cause réelle. Cette phase est composée principalement de l'action, de la mise en place de la solution qui corrige le problème et d'en vérifier les effets (Kepner et Tregoe, 1985).

La méthode de Kepner et Tregoe (1985) semble être linéaire. Bien qu'il ne soit pas fait mention de façon explicite de la linéarité de la méthode, les auteurs semblent tenir à une rigueur et une rigidité du processus.

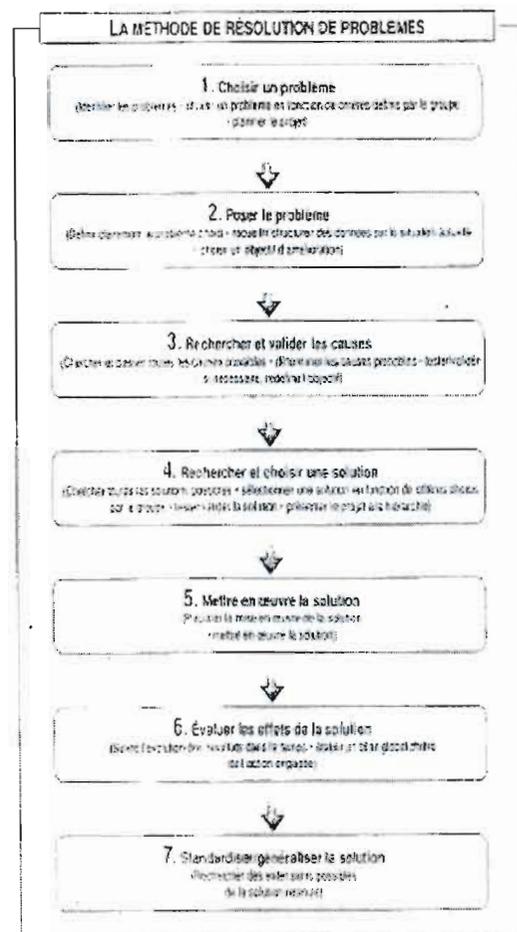
Cette approche est intéressante surtout en ce qui concerne l'identité du problème et la recherche de causes. Toutefois, elle semble s'adresser surtout à des problèmes techniques, car il n'y a pas vraiment de phase de recherche de solution de façon créative.

3.1.5 L'approche de Crépin et Robin

Crépin et Robin (2001) distinguent deux approches en fonction du type de problème, à savoir s'il s'agit d'un problème simple ou d'un problème complexe. Pour les problèmes simples, ils se sont inspirés principalement des démarches de qualité. Concernant les problèmes complexes, les auteurs parlent plutôt de traitement de problème. Nous parlerons des deux approches.

Pour les problèmes simples, la structure, dont une illustration est disponible à la figure 3.4, va ainsi :

- Choisir un problème
- Poser le problème
- Rechercher et valider les causes
- Rechercher et choisir une solution
- Mettre en œuvre la solution
- Évaluer les effets de la solution
- Standardiser / généraliser la solution



3.4 - Méthode de résolution de problèmes simples (Crépin et Robin, 2001)

Pour choisir un problème, il faut : identifier l'ensemble des problèmes,

en sélectionner un en fonction de critères que le groupe définira. Il faudra aussi lors de cette étape aborder les questions d'organisation du projet (Crépin et Robin, 2001).

La deuxième étape, poser le problème, demande à ce que soit défini clairement les éléments composant le problème et recueillir les informations pertinentes. À la suite d'une organisation et d'une analyse des données, il pourra en émaner un objectif d'amélioration (Crépin et Robin, 2001).

Dans la recherche et la validation des causes, il faut d'abord formuler des hypothèses. Bien qu'il soit possible d'estimer les causes les plus probables, il faudra vérifier ces hypothèses dans la réalité : d'une part en mesurant et d'autre part en testant. Il est possible aussi qu'une remise en question de l'objectif survienne puisque les données sont disponibles (Crépin et Robin, 2001).

Puis, on cherchera à imaginer toutes les solutions possibles et déterminer celle qui semble le mieux convenir en fonction de critères déterminés par le groupe. Encore une fois, une phase de test pourra avoir lieu avant d'être soumise aux décideurs (Crépin et Robin, 2001).

Une fois la solution retenue, la mise en application doit suivre. Il faut alors préparer la mise en œuvre et passer à l'action ensuite. Il est essentiel de construire un plan d'action détaillé (Crépin et Robin, 2001).

La sixième étape est celle d'évaluation des effets de la solution à savoir les résultats obtenus. Il faut aussi s'interroger sur l'implication de la mise en place de la solution (exemple : combien de temps, combien d'argent, combien de ressources humaines ont été mobilisées pour la mise en œuvre) (Crépin et Robin, 2001).

Finalement, il faut stabiliser le nouveau niveau de performance (Crépin et Robin, 2001). C'est ce qui compose l'étape de standardisation. Puis, il faut voir si la solution est applicable dans d'autres contextes : c'est la généralisation (Crépin et Robin, 2001).

L'approche pour les problèmes simples se veut linéaire. Crépin et Robin (2001) mentionnent clairement qu'il faut y aller avec des étapes successives et de manière rigoureuse.

L'approche de ces auteurs est intéressante du fait qu'elle prend en considération qu'il est nécessaire de faire une recherche tant des causes que des solutions. De plus, elle s'apparente grandement à l'approche de Lemaître (1983, 1985) et peut s'appliquer à un large éventail de domaines. Par ailleurs, les auteurs ne s'intéressent qu'à l'évaluation du résultat et n'évaluent pas le processus.

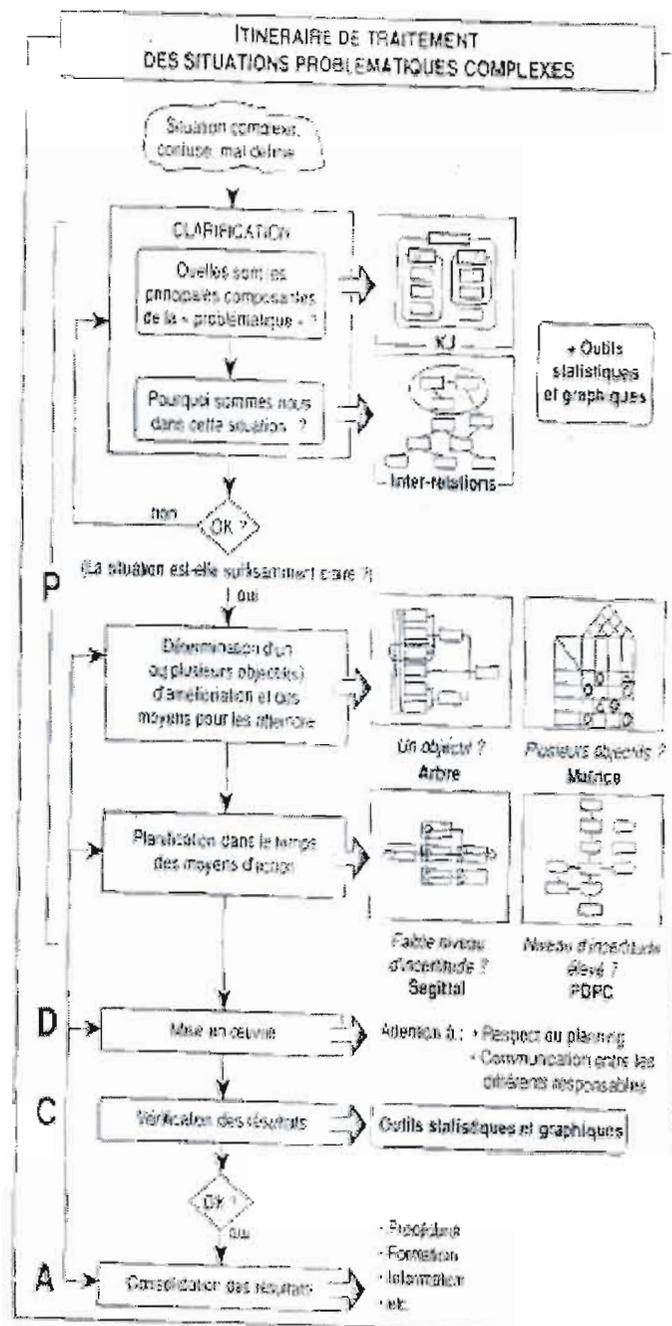
La façon de traiter les problèmes complexes se distingue en ce qu'il faut d'abord comprendre la structure du problème, les facteurs qui l'influencent et les liens entre ces facteurs, formuler ensuite un objectif puis élaborer un plan d'action. Chacune des phases n'est pas expliquée dans les écrits de Crépin et Robin (2001). Tout est basé sur l'utilisation de différents diagrammes selon l'étape et le but de chacune des phases. Ils se sont inspirés de ce qu'ils ont traduit comme étant les « 7 diagrammes du management » (Crépin et Robin, 2001). Nous n'entrerons pas dans la description de ces outils, nous irons à l'essentiel de ce qui en ressort de leur utilité ou de leurs buts.

Premièrement, il faut identifier les problèmes et opportunités principaux. Il faut ensuite déterminer pourquoi ce problème existe. C'est à ce moment que l'on cerne les causes. Puis il faut rechercher les différentes solutions possibles et effectuer un choix. Finalement, il faudra planifier la mise en œuvre des solutions. Les auteurs illustrent le processus en s'appuyant sur la roue de Deming, souvent appelée PDCA (plan, do, check, act). Le P est composé de tout ce qui a été mentionné précédemment. Le D est la mise en œuvre. Le C est la vérification des résultats et A est la consolidation des

résultats. L'illustration du processus est présentée à la figure 3.5 (Crépin et Robin, 2001).

Bien que le processus semble linéaire, Crépin et Robin (2001) mentionnent qu'il est impossible d'avoir une méthode unique pour résoudre un problème complexe. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'ils parlent d'un ensemble d'outils plutôt qu'une méthode générale.

Dans l'ensemble, l'approche pour les problèmes complexes ressemble quand même à celle des problèmes simples, mais avec une dynamique différente. La flexibilité attribuée à ce processus est intéressante car elle se module en fonction du problème rencontré.



3.2 Résumé

En conclusion, il faut prendre en considération que :

- Toutes les approches définissent d'abord le problème en utilisant des informations avant d'aborder la recherche de solutions

3.5 - Traitement des situations problématiques complexes (Crépin et Robin, 2001)

- La majorité des approches s'intéressent aux causes
- Il existe des problèmes simples et d'autres complexes
- Toutes les approches ont un élément d'évaluation
- La majorité des approches recherchent et planifient la mise en application d'une solution
- Certaines approches sont linéaires et d'autres non.

CHAPITRE 4

LE PROCESSUS DE RÉOLUTION DE PROBLÈMES EN SPORTS COLLECTIFS (PRPSC)

4.1 Le cadre théorique

Afin d'aider les entraîneurs de sports collectifs à mieux gérer les problèmes auxquels ils font face, nous proposons l'élaboration d'un processus de résolution de problèmes adaptés à leur contexte : le PRPSC. La construction du processus se basera sur les modèles exposés dans le précédent chapitre. Chacun des éléments sera justifié en fonction de leur pertinence et de leur cohérence (position des éléments dans le processus).

4.1.1 Qui

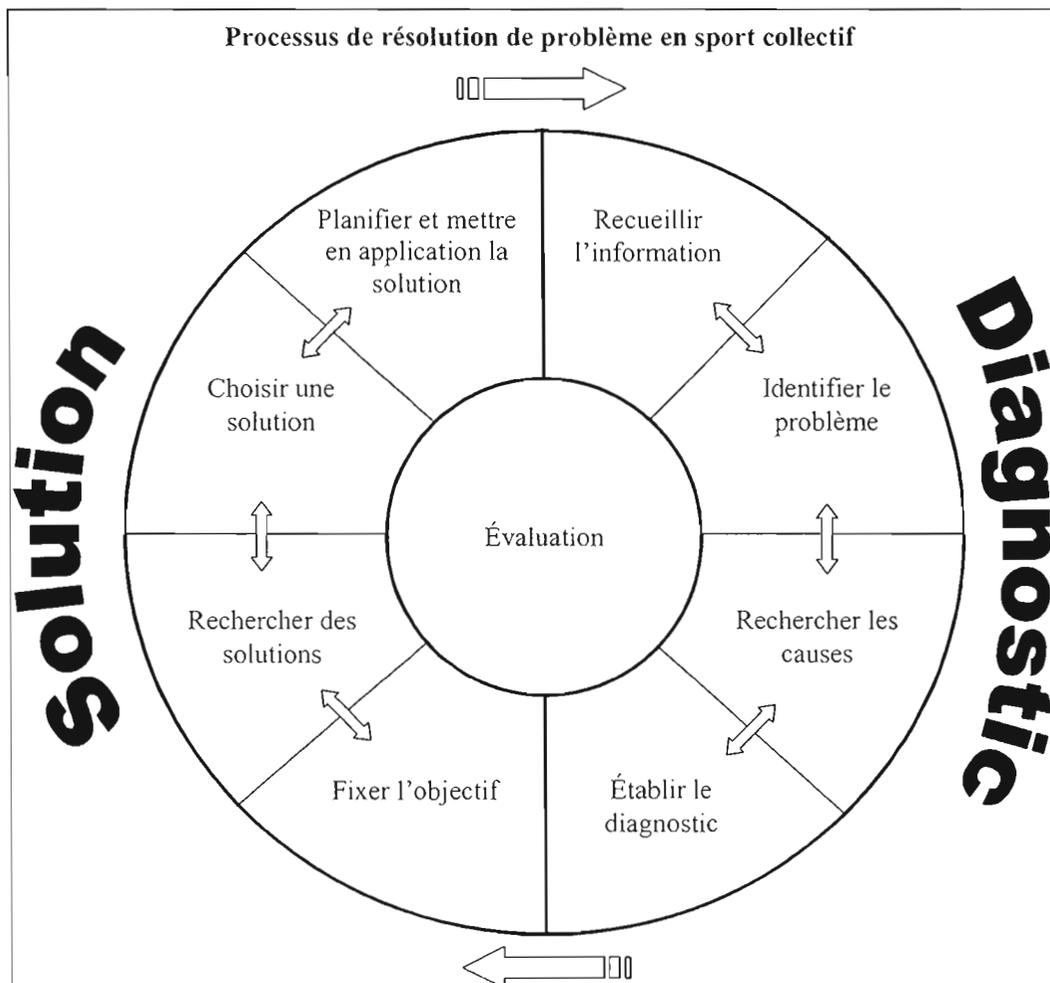
À qui s'adresse le processus? Principalement aux entraîneurs et aux gens impliqués dans la performance sportive tel que le directeur de l'équipe, le psychologue sportif, le préparateur physique... Il pourrait y avoir des variations dans le groupe choisi pour résoudre le problème en fonction du problème à traiter.

4.1.2 Quand

Vous entendrez peut-être parler de la résolution de problèmes en cours de match ou même de prise de décision durant une partie. On fait ici allusion à la capacité des joueurs à prendre la bonne décision (Vickers, 2001) dans telle ou telle situation de match ou encore aux entraîneurs ayant des défis à surmonter durant la partie. Il n'est pas question de ce type de résolution de problèmes ici. Il s'agit plutôt d'un processus qui a lieu après un ou quelques matchs ou même une saison. Suite à la ou les performances sportives de l'équipe, des situations problématiques apparaîtront. C'est un processus qui vise donc à enrayer les problèmes en vue des autres prestations ou saisons à venir.

4.1.3 Quoi

Nous y voici enfin : le processus (figure 4.1). Celui-ci est composé de deux phases et une composante. Chacune des phases se divise en quatre sous-phases. La division en deux phases s'appuie sur les affirmations de Lemaître (1983, 1985) qui distinguent les premières étapes empreintes d'une grande rigueur et d'un haut niveau de rationalité pour se modifier vers des étapes plus de créativité. C'est pourquoi nous diviserons le processus en deux, afin de souligner cet aspect. Toutefois, cette division fait l'objet d'une plus grande justification dans la section 4.1.4 au regard de l'utilisation du processus.



4.1 - Processus de résolution de problèmes en sports collectifs (Massé, 2010)

A. Le Diagnostic

La phase 1 du processus est celle du diagnostic, ou plutôt celle qui mène au diagnostic du problème précis, des causes maîtresses. Elle se décompose en 4 sous-phases : la cueillette d'informations, l'identification du problème ou des possibilités d'amélioration, la recherche des causes et le diagnostic. Cette phase doit en être une de rigueur et de rationalité.

A.1 Recueillir l'information

Contrairement à ce que prétend Lemaître (1983), dans le sport en général, une panoplie d'informations est disponible avant même que ne s'amorce le processus. D'ailleurs, plus le niveau du sport est élevé, plus la quantité d'informations disponibles est grande. Pourquoi cette étape en premier? Premièrement, parce que dès le déroulement même du match, des informations sont recueillies et disponibles rapidement. Mais aussi parce que c'est par l'analyse des informations les plus globales qu'on sera en mesure de faire émerger les problèmes.

Établissons les critères d'une bonne prise d'information. Pour Lemaître (1983), la prise d'information doit être systématique, exhaustive et structurée. Dans le C.P.S. (Isaksen, Dorval et Treffinger, 2003), il y a le critère de variété qui s'ajoute. Nous incluons donc ce critère à ceux déjà énumérés par Lemaître (1983). Dans l'application en sports collectifs, cela signifierait qu'être systématique demanderait à ce que l'information soit prise de façon rigoureuse pendant et après chaque partie.

Être exhaustif requiert d'obtenir le plus d'informations variées et ce provenant de sources diverses (critère de variété). Des éléments tactiques, techniques, psychologiques et physiques devraient donc être recueillis. On devrait savoir, qui, où et quand le problème surgit. Nous ne pourrions jamais être totalement exhaustifs. C'est pourquoi un retour à cette étape pourrait être nécessaire pour continuer à

progresser si on se rend compte que des données sont manquantes dans des étapes ultérieures du processus.

On pourra être aussi varié et exhaustif que possible, rien ne sert d'avoir autant de renseignements s'ils ne sont pas structurés. Ce sera là le premier défi à savoir comment l'on désire obtenir les informations pour qu'elles soient claires, accessibles et pouvant être utilisables. Vous devriez pouvoir distinguer ce qui est collectif et individuel et pour les données individuelles, qui est en cause. Non seulement les données doivent être structurées, mais la prise d'information aussi. Il faudra donc bâtir des grilles d'analyse selon le sport pour la cueillette de données. Ce sera là aussi un moyen de s'assurer de ne rien oublier et d'être exhaustif.

A.2 Identifier le problème ou les possibilités d'amélioration.

Définissons d'abord ce qu'est un problème. Pour certains comme Lemaître (1983) un problème est une situation insatisfaisante alors que pour Crépin et Robin (2001), Kepner et Tregoe (1985) il s'agit d'un écart entre ce qui est et ce qui devrait ou pourrait être. C'est cette dernière que nous retiendrons en sport collectif. Se contenter de la définition de Lemaître serait se réduire aux seuls problèmes et ne pas voir les opportunités d'amélioration. Cependant, en sport collectif, on ne peut pas se permettre de faire du surplace même avec une équipe gagnante, car on pourrait fort bien se faire rattraper par celles qui résoudre leurs problèmes et chercheront une amélioration constante. Pour Crépin et Robin (2001) d'ailleurs, la définition retenue amène deux visions du problème : comme dysfonctionnement, ou comme opportunité de progrès.

À partir de la définition, il faudra donc déterminer où il y a écart, soit par rapport à une norme (ce qui doit être), ou par rapport aux meilleurs (ce qui devrait être). Pour ce faire, en se basant sur les statistiques, on établit tous les éléments qui ne rencontrent pas une norme comme par exemple, au hockey, le pourcentage de réussite en avantage numérique devrait être autour de 20%. Si tous les éléments rencontrent les normes, on pourrait se comparer aux meilleurs. Au hockey, les

meilleures équipes ont un pourcentage de réussite en avantage numérique autour de 25%. Suite à l'analyse des possibilités, il faudra en retenir une seule. Ce serait en quelque sorte une étape de recentrage comme dans le C.P.S. (Isaksen, Dorval et Treffinger, 2003) où le choix doit se faire en fonction de la possibilité qui semble la plus profitable.

Après le choix, il faut formaliser en un énoncé clair ce qu'est le problème. Lemaître (1983) nous met en garde sur l'importance de bien problématiser. Parmi ses conseils, on retrouvera : ne pas utiliser de verbe à l'infinitif, car il entraîne par le fait même une action et définit une solution (exemple : améliorer le jeu en supériorité numérique), ne pas formaliser sous une forme de question, car il renvoie automatiquement à la recherche de solution (exemple : comment peut-on améliorer le jeu en avantage numérique), ne pas identifier le problème dans une phrase dite active (il faut que nous améliorions le jeu en supériorité numérique), ne pas le catégoriser (exemple : il s'agit d'un problème tactique), ou comme on le fait parfois, chercher un coupable (le problème du jeu en avantage numérique est que les joueurs ne mettent pas en application le système de jeu). Pour Lemaître (1983), une façon judicieuse de poser le problème est d'énoncer ce qui ne va pas (exemple : le jeu en avantage numérique est déficient). L'énoncé permet de bien situer le problème et son contexte. Ceci permettra de mieux progresser dans le reste du processus, notamment pour la sous-phase suivante de recherche des causes. Il sera plus facile de centrer sa recherche sur les causes pertinentes si le problème est défini préalablement et correctement.

A.3 Rechercher les causes

Cette étape s'apparente beaucoup à la partie recentrer de la composante « comprendre le défi » du C.P.S. (Isaksen, Dorval et Treffinger, 2003) et au début de la phase de diagnostic de Lemaître (1983), qu'il nomme la critique de l'information. Suivant le problème précédemment cerné, il y aura un premier tri et nous ne conserverons que les données concernant ce problème.

Kepner et Tregoe (1985), Lemaître (1983), Crépin et Robin (2001) et même la méthode 8D (Rambaud, 2006) partent généralement d'hypothèses de cause qu'ils iront ensuite tester. Mais à notre avis, on ne peut avancer par essai/erreur en sports collectifs et il n'est pas non plus nécessaire de le faire. Au besoin, il pourrait être nécessaire de recueillir de nouvelles données concernant le problème cerné, mais comme il sera possible grâce aux informations disponibles de remonter à la cause racine du problème, il ne sert à rien de (et comment pourrait-on?) tester une hypothèse. Pour cette raison, nous procéderons différemment de la littérature.

En partant du premier degré d'information, c'est-à-dire celui du problème cerné, il faut descendre les niveaux de cueillette des informations du problème jusqu'à sa racine. Plus on arrivera à être précis sur les causes, plus on travaillera à la source du problème. Il faut faire ressortir toutes les causes trouvées. Par la suite, il faudra faire un réseau des inter-relations entre les causes. Un problème peut avoir plusieurs causes, mais il ne servirait à rien de travailler sur une cause alors qu'elle dépend d'une autre cause en jeu. Un exemple simple : on se rend compte que seulement 3 passes sur 5 sont complétées et aussi que les joueurs ont du mal à se démarquer. Le lien entre les deux est évident et on se rend vite compte qu'il faut d'abord travailler sur le démarquage si on veut espérer une amélioration aussi des passes. Donc, non seulement faut-il établir les liens entre les causes, mais il faudra aussi les hiérarchiser. Une fois les hiérarchisations des causes effectuées, la sous-phase est complétée, il sera alors possible d'émettre un diagnostic.

A.4 Émettre un diagnostic

Le classement de l'information ayant été fait, la première étape sera de situer le problème. Kepner et Tregoe (1985) parlent de spécification du problème en terme d'identité (par exemple : quelle est l'unité défectueuse?), de lieu (où), de temps (quand) et d'ampleur (combien). Les éléments seront transformés pour les simplifier en : qui, où, quand et combien. On ajoutera le quoi, qui sera le premier élément du diagnostic. Pour répondre au quoi, il suffit de se référer à la sous-phase

précédente, car le quoi correspond à la cause racine trouvée. Le qui sert à démystifier s'il s'agit d'un problème de groupe, d'une unité ou individuel. On se demandera donc qui est en cause? La question où se veut une localisation du problème. Dans la majorité des cas, ce sera à un endroit particulier sur la surface de jeu. Le quand se veut la référence temporelle; à quel moment apparaît le problème? Le combien se veut la mesure quantitative du problème, mais aussi les répercussions sur les autres éléments (voir le réseau des inter-relations). C'est donc de mesurer l'étendue du problème. La meilleure façon de procéder à ce stade-ci du diagnostic est de le faire sous-forme de tableau tel qu'inspiré par Kepner et Tregoe (1985). Reprenons l'exemple du hockey avec le problème de démarquage :

Quoi	Démarquage inefficace
Qui	Les non-porteurs dans l'ensemble
Quand	À forces égales, durant la phase offensive, durant l'échec avant de l'adversaire
Où	Dans notre zone
Combien	Non-porteurs non-disponibles 3 fois sur 4 résulte en : Passes manquées 2 fois sur 5 Pertes de possession de rondelle fréquente du porteur par pression directe de l'adversaire

4.1 - Identité du problème (Massé, 2010, inspiré de Kepner et Tregoe, 1985)

Il faut aussi maintenant catégoriser le problème. S'agit-il d'un problème technique, tactique, physique ou psychologique? On peut le faire maintenant, car on connaît la source du problème. Il est important de le faire en prévision de la solution à trouver, puisque cela permettra d'agir avec une intervention adaptée à la catégorie de problème. Il ne servirait à rien de prescrire une solution technique à un problème tactique. Dans ce cas-ci, il s'agit d'un problème tactique qui demandera une solution en conséquence. Le problème peut-être de nature mixte comme par

exemple technico-tactique. Pour les besoins, on supposera qu'ils ont tous les connaissances techniques pour effectuer le démarquage.

Il ne reste plus qu'à énoncer la totalité du diagnostic comme on l'a fait pour le problème. La structure de l'énoncé doit inclure tous les éléments du tableau ainsi que la catégorie du problème. Il n'est cependant pas nécessaire de faire une seule phrase. Résultat : « les non-porteurs ne se démarquent pas (trois fois sur quatre) à forces égales durant la phase offensive quand l'adversaire effectue de l'échec avant dans notre zone ce qui provoque des passes manquées (40 %) et des pertes de possession de rondelle du porteur par pression directe de l'adversaire. Il s'agit d'une cause tactique ». L'énoncé ainsi formulé sera ainsi facilement transformable en un objectif, objet de la prochaine sous-phase.

Maintenant que la phase diagnostic est terminée, il est possible d'enclencher la phase de solution. Comme mentionné précédemment, il est important de laisser tomber quelque peu la rigueur pour faire place à la créativité. Néanmoins, la première sous-phase est très structurée, car elle déterminera tout le reste du processus de la phase de solution.

B. La solution

La phase de la solution est l'aboutissement du processus de résolution de problèmes, mais pas sa finalité. Cette phase se décompose en quatre sous-phases : fixer l'objectif, rechercher et choisir une ou des solutions, planifier la mise en application et mettre en application la ou les solutions retenues et planifiées.

B.1 Fixer l'objectif

Pour reprendre les propos de Lemaître (1983), il y a la situation actuelle insatisfaisante, le contenu de la phase diagnostique, et la situation idéale future (SIF). L'objectif vise la SIF. À partir de l'énoncé de la sous-phase précédente, il sera possible de fixer un objectif que la solution devra tendre à satisfaire. À nouveau, nous élaborerons un nouvel énoncé qui correspondra à la SIF. Pour y

arriver, nous utiliserons les caractéristiques des objectifs SMART (Sugars, 2007, Sarrazin, 2007, Trudeau, 2008). SMART signifie : spécifique (à la cause et à la catégorie), mesurable (dont on peut quantifier les résultats), atteignable (un objectif accessible), réaliste (réalisable) et temporalisé (échéance). Mais pour pouvoir fixer un objectif qui soit SMART, et surtout réaliste, il faut tenir compte des limites et des contraintes telles que spécifiées par Isaksen, Dorval et Treffinger (2003) ainsi que Lemaître (1985). Il faudra donc dresser la liste des limites et contraintes possibles pour la résolution de problèmes. Les règlements régissant le sport par exemple sont des contraintes aux solutions possibles.

Maintenant que nous connaissons les balises limitatives, on peut construire l'objectif. Outre le fait de se baser sur les caractéristiques SMART, il faut aussi se baser sur les caractéristiques d'identité du problème. Il suffit de partir de l'énoncé de la cause du problème pour en générer un objectif. Rappelons donc cet énoncé; « les non-porteurs ne se démarquent pas (trois fois sur quatre, ils sont marqués) à forces égales durant la phase offensive quand l'adversaire effectue de l'échec avant dans notre zone ce qui provoque des passes manquées (40 %) et des pertes de possession de rondelle du porteur par pression directe de l'adversaire. Il s'agit d'une cause tactique. Pour obtenir notre objectif, on repartira du même tableau, avec le type de problème en prime, qu'utilisé pour le diagnostic.

Cause		Objectif	
Quoi	Démarquage inefficace	Augmenter le démarquage d'ici 3 semaines	Quoi + spécifique + temporalisé + réaliste + accessible
Qui	Les non-porteurs dans l'ensemble	Des non-porteurs dans l'ensemble	Qui + Spécifique
Quand	À forces égales, durant la phase offensive, durant	À forces égales, durant la phase offensive	Quand + Spécifique

	l'échec avant de l'adversaire	pendant l'échec avant de l'adversaire	
Où	Dans notre zone	Dans notre zone	Où + Spécifique
Combien	Non-porteurs non-disponibles 3 fois sur 4 résulte en : Passes manquées 2 fois sur 5 Pertes de possession de rondelle fréquente du porteur par pression directe de l'adversaire	Disponibilité des porteurs + 30 % Résulte en : Plus de réussite des passes Moins de pertes de possession de rondelle du porteur par pression directe de l'adversaire	Combien + mesurable
Type	Tactique	Tactique	Type + spécifique

4.2 - Construire un objectif (Massé, 2010)

Il manquerait une dernière ligne au tableau : les limites. Une fois les limites incluses dans le tableau, celui-ci devrait rester à la vue jusqu'à l'évaluation de l'atteinte de l'objectif. Il peut être intéressant d'avoir un énoncé de l'objectif en une à deux phrases comme on l'a fait à la sous-phase précédente pour la cause. L'énoncé dans ce cas-ci pourrait être : « augmenter de 30 %, d'ici 3 semaines, le démarquage des non-porteurs à forces égales durant la phase offensive lorsque l'adversaire est en échec avant dans notre zone ce qui devrait améliorer la réussite des passes et diminuer les pertes de possession de rondelle par pression directe de l'adversaire sur le porteur. Il s'agit d'un objectif tactique. Il faut toutefois tenir compte des limites... ». Vous aurez remarqué que nous conservons les interrelations entre les causes sans toutefois les énoncer de façon mesurable. Il serait difficile de prédire de façon quantitative l'impact qu'aura la solution sur les interrelations. Mais on peut tout de même prédire qu'il devrait y avoir amélioration de ces éléments. Nous les ramenons dans l'énoncé de l'objectif, car lors de l'évaluation de l'atteinte de l'objectif, il sera important de mesurer l'impact sur les

inter-relations. En les incluant dans l'objectif, on s'assure ainsi de les mesurer et de les comparer à la situation initiale. Ainsi, on pourra effectivement valider que la cause racine avait des liens (ou non) avec ces éléments. Il sera alors possible de mesurer et quantifier l'impact à grande échelle que la solution a eu et non pas se contenter de l'impact sur la cause racine.

Vous noterez le peu de liens avec les processus de résolution de problèmes de la revue de la littérature. Ceci s'explique par l'approche par hypothèse que plusieurs prennent lorsqu'ils analysent les causes. Lemaître (1983) ainsi que Crépin et Robin (2001) parlent quelque peu d'objectifs. À notre avis, il est essentiel de fixer un objectif pour résoudre le problème et ne pas s'arrêter à la cause. Le fait d'énoncer un objectif engage l'action, élément essentiel dans la mise en place d'une solution et permet aussi une évaluation plus précise.

B.2 Rechercher les solutions

Les solutions possibles peuvent être de trois types : palliatives, préventives ou curatives (Lemaître, 1985). Les palliatives, qui sont des solutions temporaires et qui n'agissent pas sur la cause profonde du problème, sont rarement souhaitables. Certaines situations pourraient tout de même nécessiter ce type d'approche (des blessures par exemple). Les préventives sont rarement applicables, car il est presque impossible de prévoir l'apparition d'un problème. Il y a toutefois certaines occasions où cette approche pourrait être préconisée (prévenir la perte de confiance par exemple). C'est donc dire que la majorité des problèmes devrait trouver une solution curative. Cependant, pour Lemaître (1985) il faut tout de même envisager toutes les solutions possibles peu importe leur type.

En gardant toujours à vue le tableau ou l'énoncé de l'objectif, on se penchera désormais sur la ou les solutions possibles à mettre en œuvre pour atteindre cet objectif et pour régler le problème. Fait particulier au domaine des sports collectifs : une banque énorme de solutions existe déjà, surtout pour les entraîneurs en ce qui concerne le jeu (tactique et technique). Cet aspect ne se retrouve pas nécessairement

dans les autres domaines où des processus de résolution de problèmes sont utilisés. Malgré ce fait, il n'en demeure pas moins qu'on ne devrait jamais s'arrêter aux seules solutions existantes

Autant pour Lemaître (1985), Isaksen, Dorval et Treffinger (2003) et Crépin et Robin (2001), l'important est d'être créatif, et ce, même s'il s'agit d'un problème autrefois rencontrés. Si les sports ont évolué depuis le début de leur existence, c'est bien parce que certains ont fait preuve de créativité. Il apparaît donc nécessaire de tenter l'expérience de créer de nouvelles solutions.

B.3 Choisir une solution

Trouver des idées est très bien, mais elles ne pourront pas toutes être appliquées ou applicables, et elles ne sont pas nécessairement toutes bonnes. Il faut donc départager les solutions. Pour y parvenir, Lemaître (1985) suggère de le faire en trois étapes :

- Dresser une liste de toutes les solutions;
- Garder celles qui sont probables, c'est-à-dire : pertinentes, compatibles avec les contraintes, réalistes et cohérentes avec la démarche;
- Retenir celles qui sont souhaitables : efficaces ou rentables, permettant d'atteindre le résultat désiré.

Pour arriver à la solution qui sera conservée, d'autres étapes suivent soit : l'examen des solutions et la prise de décision. Nous proposons de fondre le tout en un seul grand déroulement menant à la solution conservée et être plus efficace dans le traitement des solutions trouvées.

- D'abord, dressons tout de même une liste de toutes les solutions;
- Faisons un tri pour que les solutions conservées satisfassent les critères suivants : pertinence (ce qui inclut aussi le fait que la solution permet d'atteindre l'objectif fixé), compatibilité avec les contraintes, réalistes

(notamment selon l'échéancier fixé) et éthique. Cet aspect n'avait pas été mentionné au préalable, mais fait partie de l'examen de la solution selon Lemaître (1985);

- Passons à l'examen des solutions. C'est à ce moment qu'on comparera leur efficacité, leur rentabilité (les avantages et désavantages). Parmi les désavantages, il faut tenir compte des effets indésirables tels que mentionnés dans le processus 8D (Rambaud, 2006). C'est bien d'avoir une solution, mais elle ne doit pas causer de nouveaux problèmes. Il faut donc chercher à améliorer les faiblesses et maintenir les forces. Conformément à la fonction recentrer du C.P.S. (Isaksen, Dorval et Treffinger, 2003), il est temps de ne conserver que les solutions les plus prometteuses;
- Prendre une décision.

La décision maintenant prise, il est temps de passer à l'action.

B.4 Planifier et mettre en application la solution

Dernière sous-phase du processus, la « planification et la mise en application de la solution » est tout de même une étape importante. Pour Lemaître (1985), 4 étapes font partie de la préparation de l'action : déterminer les conditions, se procurer les ressources nécessaires, choisir les méthodes et planifier.

La première étape consiste à « déterminer les conditions pratiques dans lesquelles pourront être effectuées les actions que l'on se propose d'entreprendre [...] [en tenant compte] des diverses éventualités [à] envisag[er] » (Lemaître, 1985). La deuxième étape, outre l'aspect de se procurer les ressources, tant matérielles qu'humaines, implique aussi l'emploi de ces ressources et leur préservation. Le choix des méthodes fait allusion à l'aspect technique de la gestion humaine (organisation, encadrement, information...) (Lemaître, 1985). Puis finalement, de façon très détaillée, il faut planifier les étapes de réalisation (succession des actions). Lemaître est l'auteur le plus détaillé sur l'aspect planification de l'action

dans tous les auteurs cités dans cette recherche. C'est pourquoi nous appuierons notre sous-phase sur les travaux de cet auteur.

La première étape demeure la même. Il faut donc identifier le plus précisément le contexte dans lequel la solution sera implantée. Cela devrait tenir compte des conséquences secondaires et des sources de difficultés possibles comme les agents de résistance, élément sur lequel nous reviendrons plus tard. Toutefois, nous croyons que la dernière étape devrait être la deuxième. Il sera plus facile de compléter les autres étapes, si nous savons exactement le déroulement de la mise en application. Donc, deuxième étape : planifier le déroulement de la mise en application de la solution, c'est-à-dire, la succession des actions nécessaires pour l'implantation. Le deuxième et la troisième étape seront consolidées en une seule étape : planifier les ressources. Il s'agit, à ce moment, de planifier les ressources nécessaires à la mise en application de la solution. Lorsqu'on parle de ressources, ceci inclut les ressources humaines, matérielles et financières. Donc, l'étape consiste par exemple à planifier qui fait quoi, quand et comment, quels sont les outils nécessaires, à quoi serviront-ils et quand serviront-ils... En résumé, il faut :

- Déterminer les conditions d'application de la solution (contexte);
- Planifier le déroulement de l'application de la solution (succession d'actions);
- Planifier les ressources (humaines, matérielles et financières).

Durant l'action, chacune des étapes doit faire l'objet d'un suivi. Il faut s'assurer qu'il n'y a pas de nouvelles difficultés rencontrées. Si c'est le cas, un réajustement peut être nécessaire. Il faudra alors parfois revoir les deux étapes subséquentes. Il faut s'assurer que le déroulement progresse selon ce qui a été établi, que des étapes ne sont pas oubliées. Il faut voir à ce que tous jouent leur rôle et que les ressources sont disponibles.

Tout dépendant de l'ampleur du changement implanté ou du problème résolu, il se peut qu'il y ait, ce qu'on appelle, des agents de résistance au changement. C'est en analysant les causes de réticence et les attitudes favorables que Lemaître (1985) explique les éléments à considérer pour affronter les opposants. Parmi les éléments importants, notons, entre autres, la crédibilité et l'attitude des agents de changement, l'inquiétude des opposants et la participation des acteurs concernés par le changement,

En ce qui concerne la crédibilité et l'attitude des agents de changement, on fait référence aux acteurs qui viendront proposer le changement et le mettre en application. Ils doivent avoir la volonté et le pouvoir afin d'implanter la solution. En d'autres termes, il ne donnerait rien de demander au préposé à l'équipement de changer le système de jeu. De plus, les agents doivent avoir une attitude qui n'accepte pas de se laisser arrêter par le refus ou les obstacles pouvant survenir. Tenter d'entrevoir les difficultés possibles et prévoir des réponses pour chacune d'elles. (Lemaître, 1985)

Une des causes premières des réticences est l'inquiétude de ceux à qui on impose un changement (Lemaître, 1985). Ils craignent que ce soit difficile par exemple ou encore qu'il y ait des effets nocifs, surtout à un niveau personnel. Il faut donc être préparé à bien expliquer le bien-fondé du changement ainsi que le processus pour y parvenir. Il faut tenter de faciliter la transition et être ouvert aux inquiétudes et à la discussion.

Finalement, il est préférable d'impliquer tous les acteurs qui sont concernés dans le processus pour la mise en place de la solution. Pour ce faire, il faut « s'appuyer sur les besoins, motivations, aspirations, désirs... des personnes concernées, pour appeler à la réalisation de ceux qui vont dans le sens du changement souhaité, et canaliser leur satisfaction » (Lemaître, 1985). En somme, il faudra tenir compte de la résistance au changement dans la planification de la mise en application.

La solution maintenant appliquée, il reste à évaluer tout le travail effectué et les résultats obtenus.

C. La composante de l'évaluation

Dans tous les processus vus au cours de cette recherche, il y a une composante d'évaluation et celui élaboré ici ne fait pas exception. Il faut évaluer autant le processus et que les résultats.

Vous avez sans doute remarqué la position centrale que possède la composante de l'évaluation dans la figure du processus (figure 6) de résolution de problèmes, comme on le retrouve dans le C.P.S. (Isaksen, Dorval et Treffinger, 2003). Elle occupe cette position non pas par son importance, mais plutôt par son omniprésence. L'évaluation devrait se faire constamment. Elle peut survenir pendant ou après une sous-phase comme après la phase complète. Généralement pendant, elle servira à évaluer le processus alors qu'après, ce sont les résultats qui feront l'objet de l'évaluation.

Il faut aussi planifier le contrôle. Par qui, comment, quand sera-t-il fait? D'ailleurs, Lemaître (1985) sépare ses écrits selon ces trois éléments impliqués dans le contrôle. En ce qui concerne qui contrôle, il faut simplement planifier les personnes impliquées dans le contrôle. Par exemple, si on doit vérifier l'atteinte d'une norme, les statisticiens peuvent fort bien être impliqués. Si par contre on doit vérifier si chacun a joué son rôle, une autre personne risque d'être plus appropriée. Pour ce qui est de comment contrôler, c'est de déterminer à quel niveau on désire évaluer. S'agira-t-il d'un contrôle systématique, partiel, statistique, par exception ou global? Finalement, à la question quand contrôler, Lemaître (1985) signale qu'il est impératif que le contrôle soit « préparé dès que les solutions sont arrêtées, c'est-à-dire avant d'engager l'action. » Nous sommes tout à fait d'accord, et c'est là aussi une des raisons de la position de la composante d'évaluation (au centre) et de la dénomination de composante et non de phase qui a été choisie. Ajoutons que le quand fait allusion à quand le contrôle sera effectué et quand les résultats seront discutés. Lemaître (1985) considère que le contrôle ne conclut pas le processus. Il faut que les résultats recensés

soient discutés et que les écarts constatés fassent l'objet d'une étude. Peut-être faudrait-il recommencer une nouvelle résolution de problèmes.

Voici des exemples d'éléments qui devraient être évalués : est-ce que l'objectif est atteint? Sinon, pourquoi? Est-ce que la solution était la bonne? Était-elle bien planifiée? La mise en application s'est-elle déroulée comme prévu? Est-ce que tous les acteurs ont joué leur rôle? Les ressources étaient-elles toutes disponibles? Est-ce que la cueillette d'information était adéquate? A-t-on rencontrés des problèmes avec la prise de décision (choisir la solution)?...

4.1.4 Comment

Nous aborderons ici, comment utiliser le processus de résolution de problèmes en sports collectifs.

A. Généralités sur le processus

Le processus de résolution de problèmes proposé ici est semi-linéaire. La succession des phases est linéaire, mais les sous-phases qui les composent ne le sont pas. Lemaître (1983), Crépin et Robin (2001) et Kieffer (2005) émettent tous l'idée qu'il faut d'abord cerner le problème et le faire sans engager l'action ou émettre une solution. D'ailleurs, les travaux de Hirokawa (1983) suggèrent que les groupes débutant par la phase d'identification du problème rencontrent plus de succès que les groupes ne le faisant pas et qui s'attaquent immédiatement à la recherche de solution. Nous pensons aussi que cerner le problème est la base de toute résolution de problèmes et qu'il faut débiter et compléter le diagnostic avant de pouvoir trouver une solution. Toutefois, à l'intérieur même des phases, entre les sous-phases, un continuel va-et-vient de l'une à l'autre peut avoir lieu. Toutefois, il ne peut y avoir de va-et-vient entre une sous-phase de la solution et une du diagnostic. S'il est nécessaire de revenir à une sous-phase du diagnostic alors que nous sommes rendus dans une sous-phase de la solution, il faudra compléter à nouveau la phase de diagnostic avant de revenir à la phase solution. Par exemple, si nous sommes à l'étape de la recherche de solutions, mais que nous nous rendons compte que nous n'avons

pas tenu compte d'une donnée et qu'il faille retourner à la phase de tri et analyse des données, il nous faudra aussi effectuer la sous-phase suivante du diagnostic avant de passer à la solution, en débutant par la fixation des objectifs. Il se peut qu'il n'y ait aucun changement, mais il vaut mieux s'en assurer sans quoi tout le reste du processus sera faussé.

Aussi, il se pourrait dans certains cas, que le problème soit déjà bien défini avant l'amorce du processus. Le processus se veut flexible et il serait alors possible d'aller vers la recherche de causes plus rapidement. Il faut aussi, tout comme l'approche de Crépin et Robin (2001) et le C.P.S. (Isaksen, Dorval et Treffinger, 2003), adapter la résolution de problèmes en fonction du problème rencontré.

Les sous-phases de cueillettes d'informations, d'identification du problème et de recherches des causes sont celles qui risquent d'engendrer le plus d'aller-retour entre elles. Pour pouvoir émettre le fait qu'il y a un problème, il faut des données préalables, mais pour pouvoir diagnostiquer les causes, d'autres données sont nécessaires. C'est pour cette raison qu'un retour fréquent à la prise d'informations peut être nécessaire.

En ce qui concerne la composante de l'évaluation, nous avons déjà mentionné qu'elle peut survenir autant avant, pendant qu'après le processus. Elle peut survenir avant et initier une nouvelle démarche de résolution de problèmes, pendant pour évaluer le processus même, après aussi pour cette même raison ainsi que pour évaluer le résultat.

4.1.5 Pourquoi

Le processus élaboré au cours de cette recherche a pour but la résolution de problèmes en sports collectifs. Mais est-il adéquat pour tous les types de problèmes? Si Crépin et Robin (2001) distinguent deux processus pour les différents types de problèmes, Lemaître (1983) non. Aussi, l'approche de Lemaître (1983,1985), qui dans son ouvrage est illustré surtout par les problèmes complexes, se rapproche

grandement de l'approche de Crépin et Robin (2001) pour les problèmes simples. Crépin et Robin (2001) délimitent trois types de problèmes : simples, compliqués et complexes. Les problèmes simples sont des « problème[s] pour [lesquels] il est possible d'observer la situation « posant problème », et de recueillir à son propos des données chiffrées » (Crépin et Robin, 2001). Les problèmes compliqués sont des problèmes simples comportant plus d'éléments. En ce qui concerne les problèmes complexes, Crépin et Robin (2001) mentionnent qu'il s'agit de systèmes complexes, de problématique (ensemble de problèmes reliés). De plus, les problèmes comportant une dimension humaine importante sont généralement des problèmes complexes (Crépin et Robin, 2001). Pour toutes ces raisons, nous pourrions qualifier les problèmes rencontrés en sports collectifs comme étant complexes. Nous pensons toutefois que le processus proposé s'adresse vise les problèmes complexes que simples que peuvent rencontrer les équipes sportives car le processus allie autant la rigidité des approches pour les problèmes simples que la flexibilité des approches pour les problèmes complexes.

CHAPITRE 5

DISCUSSION ET CONCLUSION

5.1 Introduction

L'objet de la recherche était d'élaborer un processus de résolution de problèmes applicable aux sports collectifs. Appuyée sur des processus déjà existants, une proposition de processus adaptée aux sports collectifs a été construite. Le processus, comprenant 2 phases qui se décomposent en 4 sous-phases chacune et 1 composante, nécessite à notre avis l'avis de gens du milieu afin de s'assurer de son intelligibilité. Aussi, le PRPSC offre différentes possibilités, certaines mérites d'être abordées.

5.2 Entrevues de groupe

Deux entrevues de groupes ont été tenues. Ces gens, que nous appellerons des juges-experts, sont tous des entraîneurs de niveaux compétitifs collégial ou universitaire. Quatre hommes et cinq femmes ont été interviewés avec des questions semi-ouvertes et ouvertes dans un contexte semi-dirigé. Le but était de mesurer leur compréhension du processus. Ils avaient d'abord lu le processus et ils ont noté des commentaires au fil de leur lecture.

Le principal élément qui est revenu était le manque d'exemple pour chacune des sous-phases afin de mieux comprendre le but de chacune d'elles et de savoir ce qu'il fallait faire durant cette phase. Dans l'ensemble, les juges-experts ont bien compris chacune des phases, mais n'était pas en mesure de dire exactement ce qu'ils devaient faire, surtout dans la sous-phase d'identifier le problème. Par conséquent, des exemples ont été ajoutés afin de clarifier le PRPSC.

5.3 Validation du PRPSC

Le PRPSC n'a pas fait l'objet d'une validation, bien qu'un début ait été fait avec les juges-experts. Cette étape serait intéressante afin de valider que le PRPSC facilite bien la résolution de problèmes. En recherche théorique d'ailleurs, c'est bien l'objet de la validation que de mesurer l'atteinte de l'utilité du modèle développé (Sauvé et Legendre, 1994).

5.4 Les outils dans la résolution de problèmes

Les outils dans la résolution de problèmes sont multiples et n'ont pas été abordés au cours de la présente recherche. Le brainstorming, le diagramme de Pareto, le tableau des interrelations, le QQOCP... sont autant d'outils qui peuvent faciliter la résolution de problèmes (Crépin et Robin 2001). Il pourrait être intéressant d'en voir l'utilisation possible dans le PRPSC.

5.5 Les possibilités du PRPSC

Bien que le processus ait été conçu d'abord et avant tout pour les sports collectifs, il est permis de croire que le processus pourrait être utile pour l'ensemble des disciplines sportives. Comme le processus proposé est général pour l'ensemble des sports collectifs, il pourrait être facilement adapté ou utilisé tel quel pour les autres sports.

Le PRPSC pourrait être utilisé auprès des joueurs afin d'en voir l'impact sur des éléments comme la cohésion du groupe, l'efficacité collective ou la motivation des joueurs. Cette façon d'utiliser le processus pourrait favoriser ces différents aspects et ainsi améliorer la performance sportive ou même l'apprentissage chez les joueurs.

5.6 Conclusion

En conclusion, le processus de résolution de problèmes développé au cours de la présente recherche devrait permettre de faciliter la résolution de problèmes liés aux performances en sports collectifs. L'entraîneur, maintenant aussi « manager », doit constamment rechercher des solutions aux différents problèmes rencontrés au cours

de sa pratique. Ce processus se veut donc un outil important qui devrait l'aider dans ses fonctions.

BIBLIOGRAPHIE

- Beudet, C. (2001). *Clarté, lisibilité, intelligibilité des textes : un état de la question et une proposition pédagogique*, Recherches en rédaction professionnelle, vol.1, no.1, Hiver 2001, p.1-17
- Barbusse, B. (2006). Le management des professionnels du sport. Le cas d'un club de handball., *Revue française de gestion*, 2006/9, n° 168-169, p.107-123.
- Crépin, D., & ROBIN, R. (2001). Résolution de problèmes : méthodes, outils de premières et deuxièmes générations, Éditions d'Organisation, Paris, 223 pages
- Ducrot, O., & SCHAFFER, J-M. (1995). Nouveau dictionnaire des sciences du langage, Seuil, 668 p.
- Hirokawa, R. (1983). Group communication and problem-solving effectiveness: an investigation of group phases, *Human Communication Research*, Summer, Vol. 9, No. 4, p. 291-305
- Isaksen, S.G. & al. (2003). Résoudre les problèmes par la créativité : La méthode CPS, Éditions d'Organisation, Paris, 354 pages
- Kepner, C., & Tregoe, B. (1985). Le nouveau manager rationnel, Interéditions, Paris, 221 pages
- Lemaître, P. (1983). Méthodologie appliquée au problem solving. De l'identification des problèmes au diagnostic, Chotard et associés, Paris, 262 pages
- Lemaître, P. (1985). Des méthodes efficaces pour trouver des solutions. Comment trouver des solutions, décider, réaliser et contrôler les changements, Chotard et associés, Paris, 268 pages
- Martineau, S., Simard, D., & Gauthier, C. (2001). Recherches théoriques et spéculatives : considérations méthodologiques et épistémologiques. *Recherches Qualitatives*. Vol. 22, p. 3-32.
- Mizzaro, S. (1997). Relevance : The Whole History, *Journal of the American Society for Information Science*, 48 (9), p.810-832
- Préfontaine, C., & LECAVALIER, J. (1996). Analyse de l'intelligibilité des textes prescriptifs, *Revue Québécoise de Linguistique*, vol. 25, n.1, p.99-144
- Rambaud, L. (2006). 8D Structured Problem Solving: A guide to creating high quality 8D reports (Spiral-Bound), PHRED Solutions, Breckenridge, 148 pages
- Sarrazin, C. (2007). La fixation d'objectifs... une question de stratégie, présentation au CNMM, mai 2007. Disponible en ligne :

<http://www.multisport.qc.ca/app/DocRepository/1/Evenements/CSarrazinObjectifCNMMmai07.pdf>

- Sordello, J. (2004). *Coaching du sportif*, Éditions Amphora, Paris, 160 pages
- Sugars, B. (2007). *Coaching pour faire décoller votre entreprise : 6 points clés pour exploser vos résultats*, Editions Maxima, Paris, 276 pages
- Tricot, A., & TRICOT, M. (2000). Un cadre formel pour interpréter les liens entre utilisabilité et utilité des systèmes d'information, Colloque Ergo – IHM 2000, Biarritz, 3-6 octobre, p.195-202 des actes
- Trudeau, F. (2008). Les objectifs SMART, document d'appoint, UQAM, disponible en ligne : <http://www.er.uqam.ca/nobel/m273156/Stage-OBJECTIFS%20SMART.pdf>
- Vickers, J.N. (2001). *Entraînement à la prise de décision : une nouvelle approche à l'entraînement* (J.-P. Brunelle & J. Tremblay, Trad.), West Broadway, CB, Association des entraîneurs de la Colombie Britannique.