

Matrice de solutions

La matrice de solutions croise les problèmes d'une équipe et les acteurs qui peuvent agir, pour faire sortir une proposition par case, en deux à trois heures.

Durée : 2 h à 3 h	Participants : 5 à 25 personnes	Facilitateurs : 1 pour 20 à 30 personnes ; 2 pour un CODIR de 8 à 12
Niveau : Intermédiaire	Format : présentiel, distanciel	Matériel : un grand mur ou du papier kraft, post-it de trois couleurs : problèmes, acteurs, propositions, des gommettes pour marquer les actions décidées, feutres, une zone affichée pour les sujets hors périmètre
Origine : Origine non documentée, outil utilisé par Insuffle en atelier		
QUAND NE PAS L'UTILISER - les causes du problème sont encore inconnues - les solutions existent déjà et il faut choisir - le sujet est un conflit entre personnes - une urgence technique demande un expert tout de suite		

Votre question unique : _____

Fiche de salle : en bref, déroulé, ce que vous dites, pièges. Préparation, questions fréquentes et adaptations : version complète en ligne, adresse en pied de page.

Le déroulé de la matrice de solutions, minute par minute

Ce déroulé est calé sur 12 personnes de quatre services, un facilitateur, deux heures et demie, un grand mur. Adaptez les durées, pas l'ordre.

TEMPS	CE QUI SE PASSE	CE QUE FAIT LE FACILITATEUR
0 à 15 min	L'objectif : pourquoi on est là, le périmètre, ce qui reste hors atelier, la décision attendue, les règles de discussion	Écrit la situation de départ en une phrase factuelle, affiche la zone hors périmètre, dit qui décide à la fin
15 à 30 min	Les problèmes, en silence : chacun écrit ceux qu'il observe, un par post-it, avec un exemple	Tient le silence, refuse les solutions déguisées en problèmes
30 à 50 min	La présentation : chacun lit ses post-it, on clarifie, on regroupe, on garde les problèmes qui servent l'objectif	Demande un exemple observable pour chaque jugement, reporte les débats de fond, colle les problèmes retenus en colonnes
50 à 65 min	Les acteurs : fonctions, équipes, instances, clients ou fournisseurs qui ont une prise sur ces problèmes, plus l'acteur absent	Demande qui a une part du problème, de la connaissance ou du pouvoir d'agir, colle les acteurs en lignes
65 à 100 min	La matrice : chacun écrit des propositions, une par post-it, et les colle dans les cases, sans obligation de tout remplir	Donne des verbes (supprimer, simplifier, tester, arrêter, déléguer), circule, laisse les cases vides vides
100 à 115 min	La lecture : on parcourt la grille, chaque proposition reçoit un statut, idée, proposition à valider ou action	Lit à voix haute, fait réagir l'acteur concerné, change la couleur quand une proposition devient une action
115 à 140 min	La décision : les propositions retenues sortent en action, test, question à instruire ou sujet renvoyé ailleurs	Fait nommer un porteur et une date par sortie, refuse l'action sans nom, passe par une matrice impact effort si trop d'options se disputent
140 à 150 min	Clôture : relecture des sorties, date du point de revue	Relit, annonce le compte-rendu à 48 heures, arrête à l'heure

Ce que vous dites en salle, pendant la matrice de solutions

Une proposition de consignes, phase par phase. Dites-les avec vos mots : ce qui compte, c'est l'ordre, et ce qu'elles interdisent.

À l'objectif. « On travaille sur cette situation, écrite ici, et sur rien d'autre. Ce qui sort du périmètre va dans cette zone, on ne le perd pas. On décrit des faits avant de parler de responsables. »

Aux problèmes. « Quinze minutes, seul, en silence. Un problème par post-it, avec un exemple que tout le monde pourrait constater. Pas de solution à cette étape. »

À la présentation. « Chacun lit ses post-it, les autres écoutent. Quand c'est un jugement, je vous demanderai un exemple. On ne débat pas maintenant, on comprend. »

Aux acteurs. « Qui a une prise sur ces problèmes ? Ce n'est pas qui est responsable, c'est qui peut agir, qui sait, qui décide. Et qui manque dans cette salle ? »

À la matrice. « À vous de jouer. Une proposition par post-it, dans la case de l'acteur et du problème. Une idée pour un autre service reste une proposition, pas un ordre. Une case vide a le droit de rester vide. »

À la décision. « Pour chaque proposition retenue, une sortie : action, test, question à instruire, ou renvoi ailleurs. Chaque sortie a un nom et une date. Sans nom, elle n'existe pas. »

À la clôture. « Voilà ce qui part, et qui le porte. Le compte-rendu arrive dans 48 heures. On se revoit à la date écrite ici. »

Quand ça dérape. Si une ligne tourne au procès : « Cette ligne dit ce que ce service peut faire, pas ce qu'il a mal fait. On reformule ensemble. » Si le groupe veut voter tout de suite : « On clarifie d'abord chaque option. On vote après. »

Les pièges de la matrice de solutions, vus en vrai

La solution déguisée en problème. « Comment automatiser notre validation ? » ferme le champ avant de l'ouvrir. Le vrai problème vient peut-être d'un rôle flou, d'une information qui manque ou

d'une règle devenue inutile. Reformulez avant la séance, pas pendant.

Le dirigeant qui parle en premier. Sa lecture devient le cadre de tout le monde, et la grille se remplit de ses idées réécrites par les autres. Écriture en silence d'abord, et le dirigeant écoute avant de commenter.

La grille remplie par principe. Toutes les cases pleines, c'est joli et c'est suspect. Des idées forcées dans des cases où l'acteur n'a aucune prise, ce sont des actions que personne ne fera. Laissez vide, ou écrivez « hors de portée ».

La ligne qui devient un banc des accusés. La ligne « production » ne dit pas que la production a causé le problème. Elle dit que ce service a une information, une prise ou une dépendance. Si les propositions d'une ligne ressemblent à des reproches, arrêtez et reformulez avec le groupe.

Le vote trop tôt. Un vote rapide donne une impression de décision, et élimine au passage l'idée mal comprise ou moins populaire. Clarifiez chaque option et ses conditions de réussite, puis choisissez, avec le vote par gommettes si le groupe est grand.

L'action sans porteur. « L'équipe s'en occupe. » Une action confiée au groupe entier n'appartient à personne. Un nom par sortie vaut mieux que dix tâches de plus.