

Nous débuterons  
à 14h00.

Téléconférence :  
Canada  
1-855-950-3717  
É.-U.  
1-866-398-2885

Code: 239 172 3909#

Veuillez mettre votre  
téléphone en mode  
**discrétion (\*6)**

## Problèmes vicieux: que sont-ils et comment la santé publique peut-elle intervenir?

19 novembre 2015

Val Morrison

Centre de collaboration nationale  
sur les politiques publiques et la santé



Centre de collaboration nationale  
sur les politiques publiques et la santé  
National Collaborating Centre  
for Healthy Public Policy

Institut national  
de santé publique  
Québec

# Pouvez-vous nous entendre?

Nous parlons en ce moment... Si vous ne pouvez pas nous entendre :

Vous pouvez ouvrir vos haut-parleurs d'ordinateur, brancher vos écouteurs ou vous connecter au système de conférence téléphonique en composant :

- Le numéro de téléphone sans frais
  - Canada : **1-855-950-3717**
  - États-Unis : 1-866-398-2885

Entrez le code de conférence suivi du **239 172 3909 #**

Pour les participants provenant d'un autre pays, veuillez consulter :  
[http://www.ccnpps.ca/644/Instructions.ccnpps?id\\_article=1354](http://www.ccnpps.ca/644/Instructions.ccnpps?id_article=1354)

**VEUILLEZ VOUS METTRE EN MODE DISCRÉTION EN COMPOSANT LE (\*6)**

Au plaisir de vous parler bientôt!



Centre de collaboration nationale  
sur les politiques publiques et la santé  
National Collaborating Centre  
for Healthy Public Policy

Institut national  
de santé publique  
Québec 

# Pour poser des questions pendant la présentation

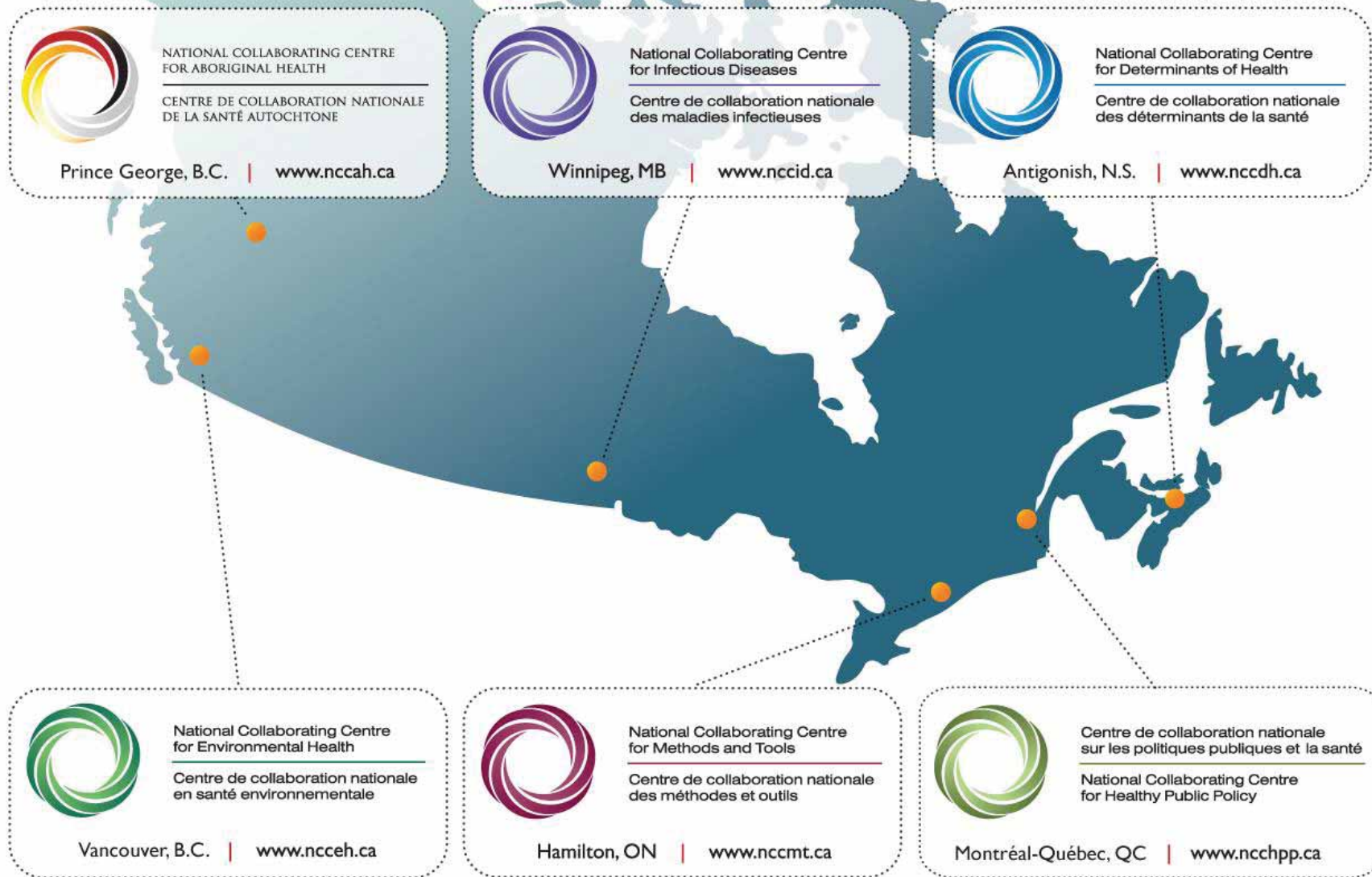
Utilisez la boîte de messagerie



Veillez noter que nous enregistrons ce webinaire, incluant la conversation dans la boîte de messagerie, et qu'il sera publié sur notre site internet.



# Les Centres de collaboration nationale en santé publique



# Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé (CCNPPS)

## Notre mandat

- Soutenir les acteurs de santé publique dans leurs efforts visant à promouvoir des politiques publiques favorables à la santé

## Nos champs d'expertise

- L'impact des politiques sur la santé
- Méthodes pour contextualiser les politiques
- Acteurs et mécanismes de collaboration intersectorielle
- Stratégies pour influencer l'élaboration de politiques



# Conférencière: Val Morrison

Avec l'aide de :

**Alizée Rico** (INSPQ) : soutien technique

**Marianne Jacques**(CCNPPS) : organisation du  
webinaire



Centre de collaboration nationale  
sur les politiques publiques et la santé  
National Collaborating Centre  
for Healthy Public Policy

*Institut national  
de santé publique*  
Québec 

# Déclaration de conflits d'intérêts réels ou potentiels

Nom de la conférencière/modératrice:  
Val Morrison



Je n'ai aucun conflit d'intérêt réel ou potentiel  
en lien avec le contenu de cette présentation



# À qui parlons-nous?

Quel est votre niveau de familiarité avec le concept de problèmes vicieux (wicked problems)?

Avancé

Intermédiaire

Bas





# Note terminologique

« Wicked problems »

« Problèmes vicieux »

« Problèmes tordus »

\* Pensez à ... cercle vicieux



# Objectifs du webinaire

- Comprendre ce que sont les problèmes vicieux
- Ce qui distingue les problèmes vicieux d'autres types de problèmes
- Les éléments clés pour composer avec les problèmes vicieux en politiques publiques favorables à la santé



# Wicked problems

*Policy Sciences* 4 (1973), 155-169  
© Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam—Printed in Scotland

## Dilemmas in a General Theory of Planning\*

**HORST W. J. RITTEL**

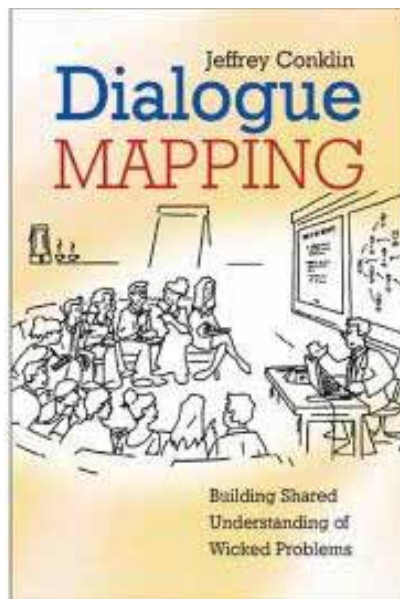
*Professor of the Science of Design, University of California, Berkeley*

**MELVIN M. WEBBER**

*Professor of City Planning, University of California, Berkeley*

### ABSTRACT

The search for scientific bases for confronting problems of social policy is bound to fail, because of the nature of these problems. They are "wicked" problems, whereas science has developed to deal with "tame" problems. Policy problems cannot be definitively described. Moreover, in a pluralistic society there is nothing like the undisputable public good; there is no objective definition of equity; policies that respond to social problems cannot be meaningfully correct or false; and it makes no sense to talk about "optimal solutions" to social problems unless severe qualifications are imposed first. Even worse, there are no "solutions" in the sense of definitive and objective answers.



## Knowledge Mapping for Complex Social Messes

A presentation to the "Foundations in the Knowledge Economy" at the David and Lucile Packard Foundation, July 16, 2001  
<http://www.stanford.edu/~rhorn/SpchPackard.html>

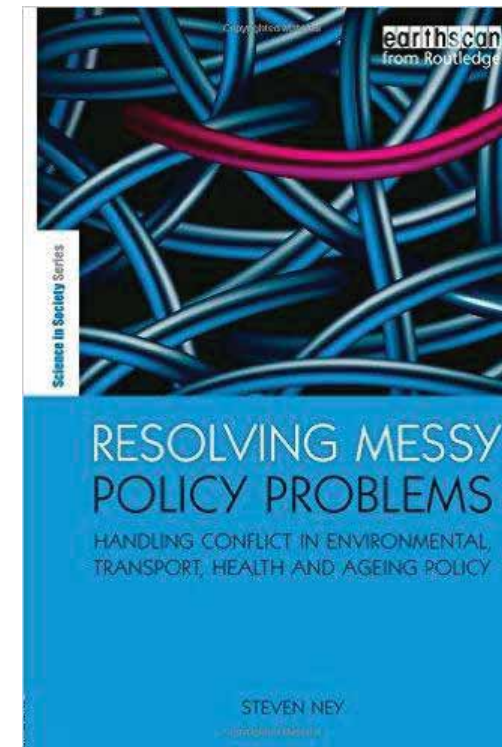
By

Robert E. Horn  
Visiting Scholar, Stanford University  
hoenbob@earthlink.net

### Social Messes

They've been called "wicked problems," (by Horst Rittel) They've been called "ill-structured problems," (by Ian Mitroff) I call them "social messes," (after Russell Ackoff, who simply refers to them as "messes")

What they are *not* is merely problems. Problems have solutions. Messes do not have straightforward solutions.



# Les problèmes vicieux définis

- Il n'existe pas de formulation définitive d'un problème vicieux.

# Les problèmes vicieux définis

- Les problèmes vicieux n'ont pas de règles d'arrêt.

# Les problèmes vicieux définis

- Les solutions aux problèmes vicieux ne sont pas vraies ou fausses

# Les problèmes vicieux définis

- Chaque problème vicieux est essentiellement unique à son contexte et nouveau.

# Les problèmes vicieux définis

- Toute solution à un problème vicieux n'a qu'une chance d'être mise en œuvre.



# Les problèmes vicieux définis

- Ils sont essentiellement instables et résistants aux solutions politiques dans la mesure où les interventions impliquent de multiples intervenants.

## Problèmes vicieux vs. Problèmes apprivoisés

### Caractéristiques

<b>PROBLÈMES VICIEUX</b>	<b>PROBLÈMES APPRIVOISÉS</b>
Il n'existe pas de formulation définitive d'un problème vicieux.	Ont un énoncé du problème clair et stable.
Les problèmes vicieux n'ont pas de règles d'arrêt.	Ont un point d'arrêt précis, soit lorsque la solution est trouvée.
Les solutions aux problèmes vicieux ne sont pas vraies ou fausses.	Ont une solution qui peut être objectivement considérée vraie ou fausse.
Toute solution à un problème vicieux n'a qu'une chance d'être mise en <u>oeuvre</u> .	Ont des solutions qui peuvent être essayées et abandonnées aisément.
Chaque problème vicieux est essentiellement unique et nouveau.	Font partie d'une classe de problèmes qui peuvent être résolus de manière similaire.
Les problèmes vicieux n'ont pas de solutions alternatives données.	Viennent avec un ensemble précis de solutions alternatives.

(adapté de: Ison & Collins, 2008 et Conklin, 2006)

# Problèmes apprivoisés

Les problèmes apprivoisés sont ceux sur lesquels les intervenants s'entendent quant à la nature du problème et la meilleure manière de le résoudre.



(© iStockphoto.com/ Eneri LLC)

# Problèmes complexes

Les problèmes complexes sont ceux sur lesquels les intervenants s'entendent quant à la nature du problème mais non quant à la meilleure manière de le résoudre. (Roberts, 2000)



(© iStockphoto.com/ Dennis Sabo)

# Problèmes vicieux

Les problèmes vicieux sont ceux sur lesquels les intervenants ne s'entendent ni sur la nature du problème, ni sur sa résolution.



# Apprivoiser les problèmes vicieux

« bien que ce soit attrayant à court terme,  
tenter d'apprivoiser un problème vicieux  
échoue à long terme »

(Conklin, 2006, p.22)

# Nommez ce problème (exercice)

- Retirer la moisissure d'un édifice scolaire
- Réduire les inégalités de santé
- Développer un vaccin contre le virus Ebola

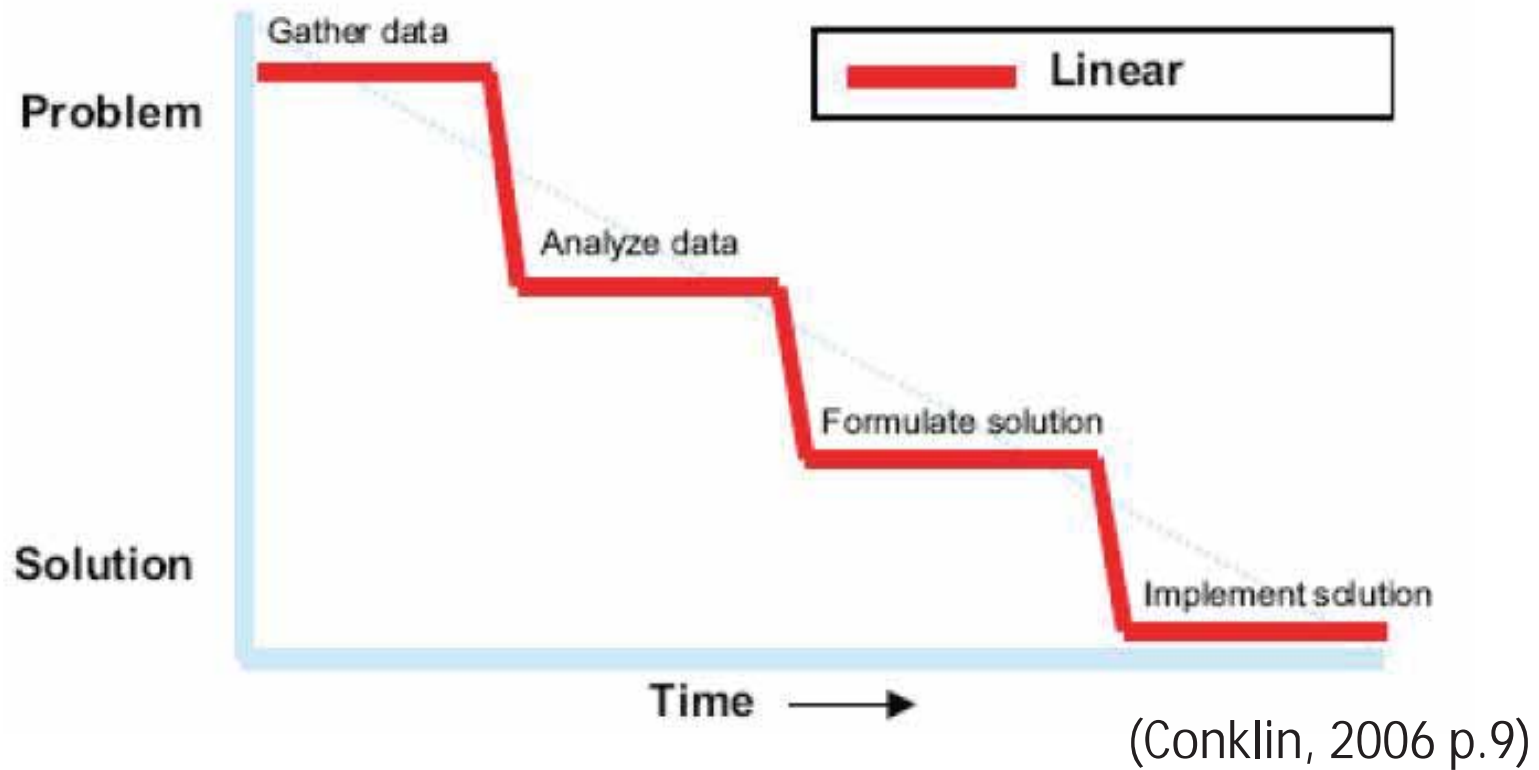
S'agit-il de problèmes apprivoisés, complexes ou vicieux. Pourquoi?

# S'attaquer aux problèmes vicieux

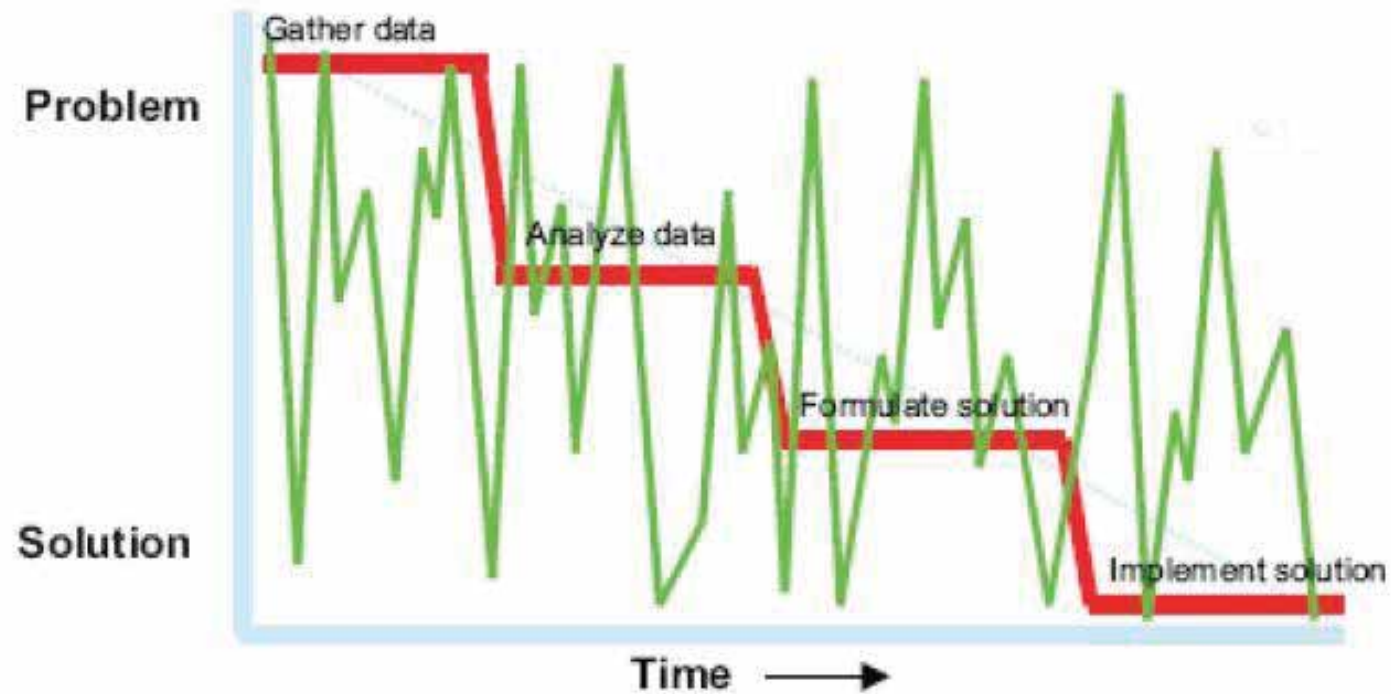
- Si les problèmes vicieux sont différents des problèmes apprivoisés et complexes, comment les aborder?
- L'approche scientifique classique pourrait ne pas fonctionner.
- Les problèmes vicieux sont aggravés par de la complexité technique et sociale.



# Résolution de problème linéaire/traditionnelle



# Résolution de problème basée sur les opportunités



(Conklin, 2006 p.10)

# Stratégies pour faire face aux problèmes vicieux

Autoritaire



(© iStockphoto.com/ DNY59)

# Stratégies pour faire face aux problèmes vicieux

- Compétitive



(© iStockphoto.com/ porcorex)

# Stratégies pour faire face aux problèmes vicieux

- Collaborative



(© iStockphoto.com/ andrey pavlov)

# Stratégies pour faire face aux problèmes vicieux

- Les ingrédients clés
  - La collaboration
  - Le dialogue
  - La compréhension partagée

# Stratégies pour faire face aux problèmes vicieux

- Collaborative



(© iStockphoto.com/ andrey pavlov)

# La communication dialogique

- Éléments clés
  - Échange engageant
  - Écoute active
  - Le miroir
  - Les questions exploratoires



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

« Dialogue Mapping »  
(cartographie de dialogue)  
(Conklin, 2006)

- Une technique pour développer et cartographier la **compréhension partagée** d'un problème.
- Fonctionne à partir d'une question de base.
- Utilisée pour essayer de faire face aux problèmes vicieux.
- Questions / idées / pour, contre / décisions

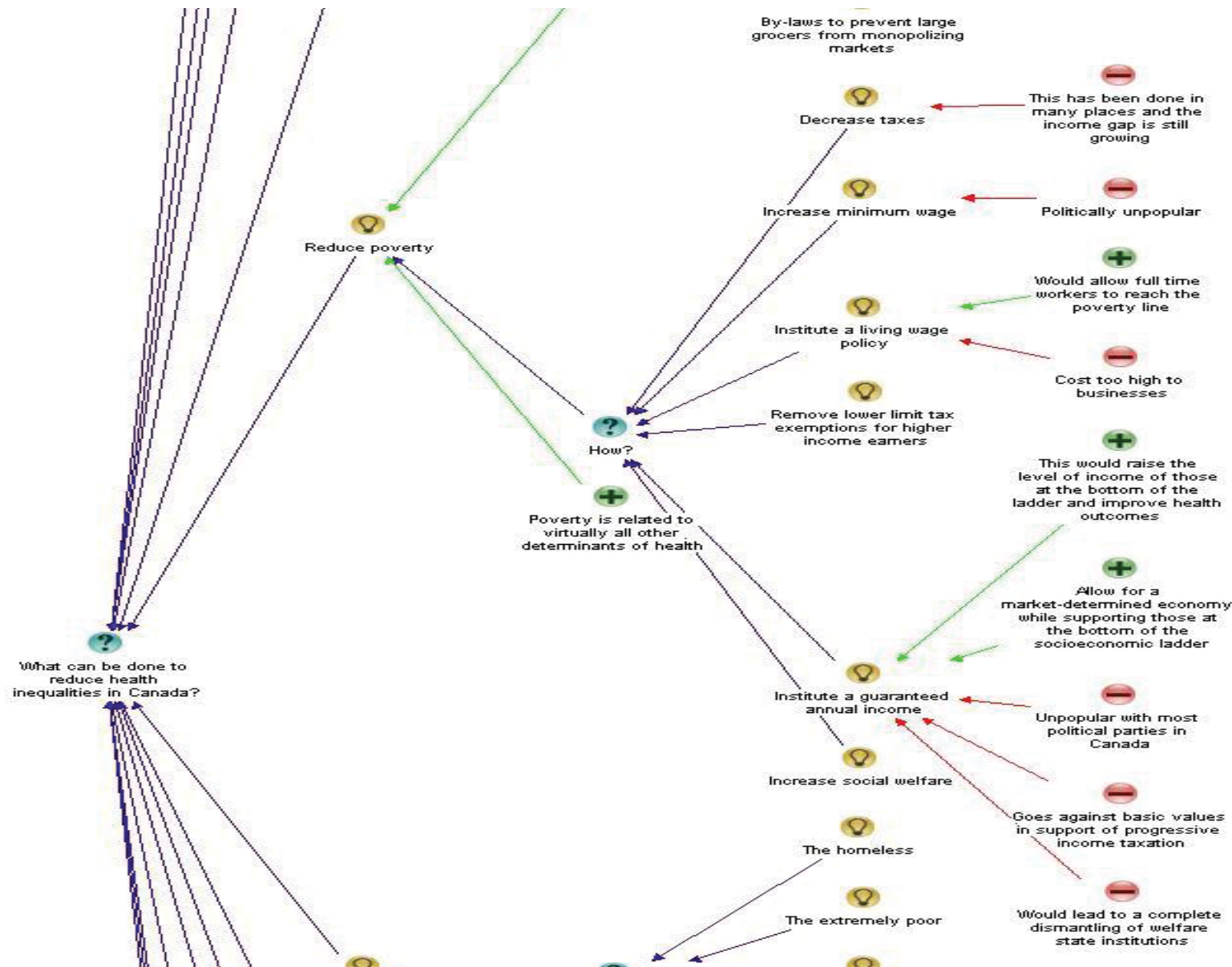
# Types de questions

- Déontiques (Que devrions-nous faire?)
- Instrumentales (Comment devrions-nous le faire?)
- De critères (Quel sont les critères?)
- Conceptuelles (Que signifie 'X'?)
- Factuelles (Qu'est-ce que 'X'? 'X' est-il vrai?)
- Arrière-plan (Quel est l'arrière-plan de ce problème?)
- Intervenants (Qui sont-ils?)
- Futures (Qu'arrivera-t-il...?)

# Exemple: les inégalités de santé

- Comment peut-on réduire les inégalités de santé?
- Quelles sont nos cibles?
- Qu'entendons-nous par inégalités de santé?
- Quels secteurs doivent être impliqués?
- Quels sont les chiffres sur les inégalités?
- Qu'est-ce qui a été essayé ailleurs?
- Qu'arrivera-t-il si on ne fait rien?
- Comment mesurerons-nous la réussite?

# Exemple des inégalités de santé



# Stratégies pour faire face aux problèmes vicieux

- Les ingrédients clés
  - La collaboration
  - Le dialogue
  - La compréhension partagée

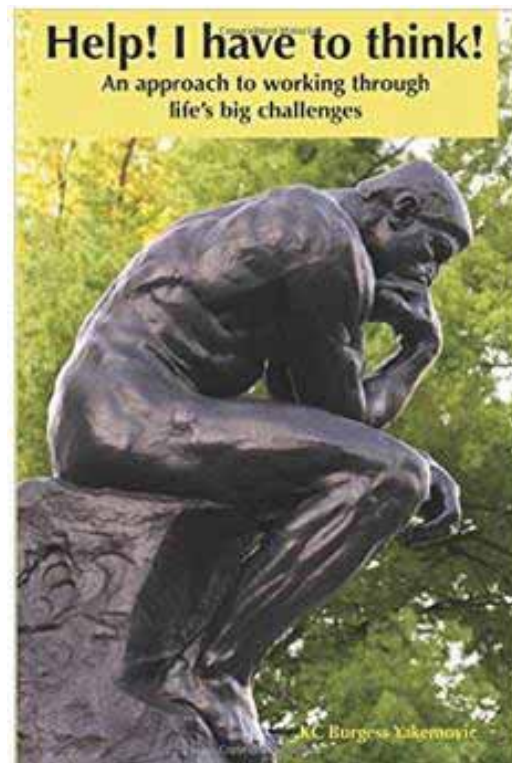
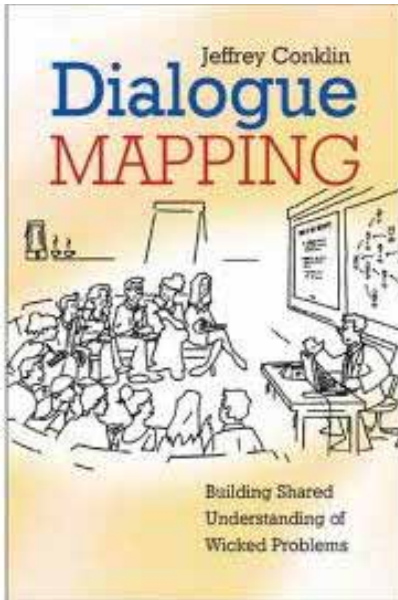
# Conclusion / Discussion

- La plupart des problèmes de politique publique sont vicieux par nature.
- On doit s'attaquer aux problèmes vicieux différemment de la manière dont on s'attaque aux problèmes apprivoisés ou complexes.
- Cela nécessite de la collaboration, du dialogue et de la compréhension partagée.
- «Cartographier» les dialogues peut aider à prendre des décisions quant à la manière de s'attaquer aux problèmes vicieux.

- Avez-vous des questions et/ou commentaires?



# Quelques ressources



# Évaluation et crédits de formation

- Vous recevrez par courriel un lien vers le formulaire d'évaluation de ce webinaire.
- Vous devrez remplir ce formulaire d'évaluation pour obtenir les crédits de formation qui se rapporte à cette activité.
- Lorsque vous aurez rempli le formulaire d'évaluation, vous devrez cliquer sur un lien qui vous dirigera vers un formulaire indépendant pour demander vos crédits de formation. Vos données d'évaluation demeurent confidentielles et ne sont pas liées à votre demande de crédits de formation.



# Merci d'avoir participé

## Ce sujet vous intéresse?

Visitez notre site [www.ccnpps.ca](http://www.ccnpps.ca) pour plus de ressources

Val Morrison

Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé

[val.morrison@inspq.qc.ca](mailto:val.morrison@inspq.qc.ca)



Centre de collaboration nationale  
sur les politiques publiques et la santé  
National Collaborating Centre  
for Healthy Public Policy

Institut national  
de santé publique  
Québec

# Références

- Australian Public Service Commission. (2007). Tackling wicked problems. A public policy perspective. Australia : Commonwealth of Australia. Consulté en ligne à : [http://www.apsc.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0005/6386/wickedproblems.pdf](http://www.apsc.gov.au/__data/assets/pdf_file/0005/6386/wickedproblems.pdf)
- Browne, V.A., Harris, J.A. et Russell J.Y. (2010). Tackling wicked problems through the transdisciplinary imagination. London : Earthscan.
- Christensen, K. (2009). Building shared understanding of wicked problems. Rotman Magazine, Winter, 17-20.
- Conklin, J. (2006). Wicked problems and social complexity. Dans Conklin, J. (dir.), Dialogue mapping: building shared understanding of wicked problems. (pp. 1-20). Hoboken, NJ : Wiley.
- Grint, K. (2010). Wicked problems and clumsy solutions: the role of leadership. The new public leadership challenge, 11, 169-186.
- Horn, R. E. et Weber, R. P. (2007). New tools for resolving wicked problems: Mess mapping and resolution mapping processes. MacroVU(r), Inc. and Strategy Kinetics, LLC. Consulté en ligne à : [http://www.strategykinetics.com/New\\_Tools\\_For\\_Resolving\\_Wicked\\_Problems.pdf](http://www.strategykinetics.com/New_Tools_For_Resolving_Wicked_Problems.pdf)
- Kachawa, T. (2002). Exploring the differences between dialogue, discussion, and debate. [Document pdf]. Consulté en ligne à : <http://winnebago.uwex.edu/files/2011/08/Dialogue-Debate-and-Discussion-handout.pdf>
- Ney, Steven (2009) Resolving messy policy problems: Handling conflict in environmental, health and ageing policy. London: Earthscan.
- Potvin, L. (2009). L'évaluation, outil de contrôle ou d'innovation ? Présentation réalisée dans le cadre du forum CACIS 2009-L'évaluation des interventions en vue de réduire les inégalités sociales de santé. [Fichier vidéo]. Consulté en ligne le 28 juin 2013 : [http://www.cacis.umontreal.ca/video/Louise\\_Potvin\\_ouverture/Louise\\_Potvin\\_ouverture.html](http://www.cacis.umontreal.ca/video/Louise_Potvin_ouverture/Louise_Potvin_ouverture.html)
- Rittel, H. et Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sciences, 4, 155-169.
- Robert, J.S. (2008). Wicked problems in population and public health. POP News, 17. Ottawa : CIHR Institute of Population and Public Health.
- Roberts, N. (2000). Coping with Wicked Problems. Working Paper. Monterey, California : Department of Strategic Management, Naval Postgraduate School. Canadian Institutes of Health Research (2010). A guide to knowledge synthesis. Updated on April 8, 2010. Retrieved from: <http://www.cihr-irsc.gc.ca/e/41382.html>

