



LE TAGÈTE

Hors série n° 11, 2015

Marcel JB Tardif

Plante herbacée cultivée pour ses fleurs ornementales jaunes ou orangées à senteur poivrée, appelée communément oeillet.

LE 'PROBLEM-SOLVING' 2

Le 'problem-solving' n'est pas une technique inabordable aux moins expérimentés dans le processus de prise de décisions de l'organisation. Mais il demeure des zones de risque, dont il faut tenir compte, si l'on veut épargner à cette dernière des déboires encore plus onéreux que ce que les problèmes à résoudre représentent déjà pour son avenir.

Il existe des patterns dans le cycle d'évolution des organisations, parce que les choses qui concernent leur gestion sont souvent abordées par les hommes de la même manière. Les fonctions, les objectifs et les marchés évoluent, mais dans un corridor de contenance qui en fixe les paramètres supérieurs et inférieurs. Tout n'est pas chamboulé tout le temps.

Des anomalies de parcours surviennent, qui différencient la situation présente des situations antérieures. Mais ces anomalies ne s'inscrivent souvent qu'à la marge des choses, et ne constituent pas l'essentiel des données de comportement des organisations et des événements qui marquent leur évolution.

Il est donc une image large et une image étroite des affaires de l'organisation, dont on doit être conscient, si l'on veut résoudre proprement les problèmes qui les confrontent. En somme, il est des choses proches et des choses lointaines, qu'il faut distinguer, sans quoi on donnera dans l'uniformité de règlement de problèmes potentiellement opposés en termes d'impact sur le devenir de l'organisation.

Le personnel chargé de résoudre les problèmes en cours et à venir doit savoir comment fonctionne l'organisation, et quelles expériences elle a en matière de changement de procédés, de procédures et de processus pour corriger les situations déficientes qui se présentent. Ce même personnel doit pouvoir identifier les opportunités de marché, comme les menaces de marché, avant d'engager l'organisation dans des voies de résolution de ses problèmes propres.

L'expérience démontre que les novices, par opposition aux experts, présentent des carences notoires en matière de résolution de problèmes. Ils n'ont pas le recul suffisant, pour comparer les choses, parce que l'expérience des situations leur manque trop. Ils ont tendance à réagir vite, et, ce faisant, à répéter les erreurs passées de leurs prédécesseurs. Ils ont tendance à confondre des événements passagers, donc exceptionnels, avec des événements récurrents. Tout ce qui arrive leur semble de même engeance, parce que se produisant dans un même espace d'occurrence, celui du travail auquel il sont déjà associés. Ils ont tendance à penser les choses dans une perspective rapprochée, et non étalée sur la vie de l'organisation, trop enclins à démontrer leur appartenance au groupe d'experts. Ils souffrent d'un syndrome de l'immédiateté, comme si le monde avait abouti avec leur arrivée dans l'organisation.

Les plus jeunes sont plus vifs à réagir et maîtrisent généralement mieux les technologies nouvelles dans l'organisation. Les plus vieux sont plus lents et se défendent mieux en techniques de gestion qu'en technologies de production. Étrangement les plus jeunes sont plus absents et coûtent plus chers que les plus vieux. Le rendement des plus jeunes est en moyenne moins élevé que celui des plus vieux. L'organisation doit-elle être composée de plus vieux uniquement ? Ridicule. Mais les uns ne doivent pas être sacrifiés au profit des autres.