



LE TAGÈTE

Vol. 1 n° 9, 1 mai 2011

Marcel JB Tardif

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

PROBLEM-SOLVING

Le problem-solving est une approche de gestion des situations à risque dans l'organisation. Il est souvent entrevu comme une démarche globale de résolution par étapes des cas vécus par l'organisation, comme si les choses progressaient pour elle de manière séquentielle, voire linéaire. Or, rien n'est jamais direct, en ligne continue, en ce bas monde. D'où la fameuse métaphore de Tolstoï du hérisson et du renard¹. Le hérisson connaît une seule chose, mais il la connaît à fond. Aussi, son approche à la résolution des situations à risque entraîne-t-elle qu'il emprunte la ligne droite entre la cause et l'effet recherché. Le renard connaît beaucoup de choses, mais aucune en profondeur. Aussi, son approche à la résolution des situations à risque veut-elle qu'il zigzague constamment entre l'objet et le résultat recherché. Le premier essuie souvent l'échec, alors que le dernier l'expérimente rarement, du fait de sa flexibilité en tout.

Nos sociétés civiles, comme nos organisations productives, comptent d'ordinaire une profusion de hérissons pour une pénurie de renards. Le plus grand nombre agit *by the book*, quand de fait aucune occurrence de situation n'émerge jamais telle qu'attendue par ceux et par celles qui disaient l'avoir pressentie. Les choses évoluent constamment, entre le moment d'apprécier une occurrence possible et le moment de confirmer celle-ci par les faits. Rien n'est arrêté, tout avance ou tout recule, sans que rien jamais ne demeure parfaitement immobile. L'état d'homéostasie n'existe qu'en théorie, soit dans les planifications stratégiques des gurus du management de l'organisation productive. Or, le marché ne répond pas aux organisations, qui voudraient que les choses se présentent telles qu'elles les maîtriseraient complètement. La donne du marché fait qu'il faut changer, en cours de projet, sinon de cible tout au moins de voies et moyens d'atteindre celle-ci, parce que les conditions de réalisation de ce premier ne sont plus ce qu'elles étaient au stade de la planification des stratégies d'action.

Le problem-solving, bien compris, devrait mener l'acteur dans l'organisation à mieux adapter ses modes, méthodes et pratiques de gestion au flux des changements qui s'opère dans son espace et son temps de projet. Ce qui n'est pas simple, parce que la souplesse ne semble pas être la qualité première de la moyenne des gens. Étrangement, la majorité est plus portée à préférer la stabilité du contexte d'évolution de l'organisations que la fluctuation des conditions de réalisation des projets qui y ont cours. Or, le progrès, que suppose le problem-solving, s'inscrit dans la foulée du changement, et non dans la trajectoire d'une répétition mécaniste des situations vécues. Les hérissons, dans le cours normal de vie de leurs organisations, sont plus heureux en répétant à satiété leurs actes, alors que les renards sont plus heureux à reformuler leurs perspectives d'attaque des cas auxquels ils sont confrontés.

Des renards manquent, qui permettraient de faire preuve de la souplesse nécessaire pour surmonter mieux, plus vite et à moindre coût leurs situations à risque des organisations.

¹ Tetlock, R., (2006), *Expert Political Judgment, How Good Is It ? How Can We Know ?* Princeton University Press, p. 22.