

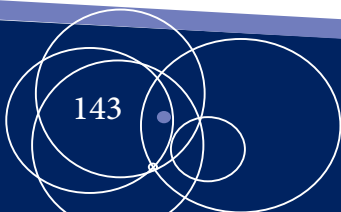
Bibliographie

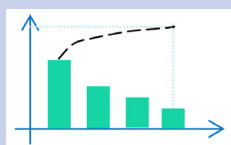
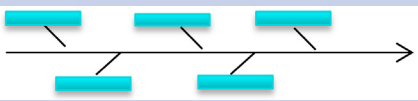
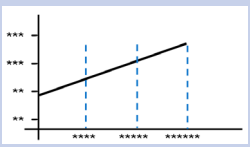
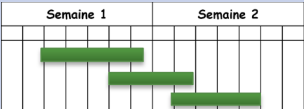
Ouvrages

1. AUBERT Nicole –AMOUREUX Guy– HOFFMANN_HERVÉ Mickaël – LEBOUIN_GELABERT Chantal – LUJAN Christian – TAILLARDAT Jean, Diriger et motiver (Secrets et pratiques), Les éditions Chihab (les éditions d'organisation), Batna, s.d.
2. DARBELET Michel –IZARD Laurent– SCARAMUZZA Michel, L'essentiel sur le Management, BERTI Editions, Alger, 2009 et 2011.
3. DR KHELLASSI Réda, Management des ressources humaines, Editions Houma, Alger, 2010.
4. LICHTSTEINER Hanz – GMÜR Markus – GIROUD Charles – SCHAUER Reinbert, Management des organisations à but non Lucratif, Editions Presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2015.

Cours

1. Cours d'ARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 05/02/2013.
2. Cours d'ARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 23/05/2013.
3. JACQUES Thevnot et BRUNO France-Lanord, systèmes d'information : un précurseur, revue Française de gestion, Juin-Juillet-Aout 1993, document de lecture, cours d'ARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 23/05/2013.
4. KEPNER et TREGOE, le manager rationnel (cas de la fibre noircie), document de lecture, cours d'ARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 23/05/2013.



ETAPE Chronologie	ACTIONS Génériques	OUTIL (De recueil de données)
I. Identifier et choisir un problème <i>Poser</i>	- Dégager les problèmes - les classer par ordre de priorité - choisir un problème	- Q.Q.O.Q.C.P.C. – Brainstorming - Grille D'EISENHOWER - Vote pondéré - Matrice de compatibilité - Diagramme de PARETO - Grille SMART.  (De recueil de données)
II. Se représenter la situation <i>Formuler</i>	- Bien formuler le problème - Définir le but ou l'objectif - Identifier les personnes concernées - Recueillir les faits...	- Q.Q.O.Q.C.P.C. – Brainstorming – Feuille de relevés – Vote pondéré – Diagramme de PARETO – Grille SMART – Grille d'EISENHOWER  (D'analyse)
III. Rechercher les causes du problème <i>Analyser</i>	- Analyser la situation - Rechercher les causes possibles - Regrouper les causes en familles, choisir les causes principales - Vérifier les hypothèses sur les causes	- Q.Q.O.Q.C.P.C. – Brainstorming – Canevas d'entretien - Vote pondéré - Diagramme de PARETO – Feuille de relevés – Diagramme cause-effet  (D'aide à la décision)
IV. Imaginer les solutions <i>Résoudre</i>	- Chercher les solutions possibles - Chiffrer les solutions - Choisir une solution	- Q.Q.O.Q.C.P.C. – Brainstorming- Vote multicritères- Matrice de compatibilité - Grille SMART – Réflexion du groupe 
V. Planifier et suivre l'action <i>Agir</i>	- Présenter les propositions pour une décision - Prévoir qui fait quoi ? comment ? et pourquoi ? - Prévoir suivi et évaluation de l'action	- Q.Q.O.Q.C.P.C. – Feuille de relevés - Plan d'action - Diagrammes de Gantt - Histogrammes – Indicateurs de tableaux de bord 

Résumé processus MARP/à la démarche/aux outils

Conclusion

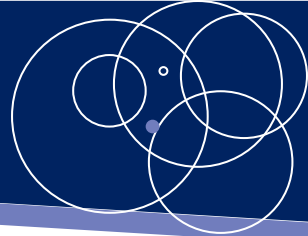
Conséquemment, la méthodologie d'analyse et de résolution de problèmes est un contexte managérial propre au management des organisations.

Sa stratégie est le système d'information comme processus de décision, laquelle décision est considérée comme concept central et essentiel de l'organisation.

Ses caractéristiques sont le cheminement et l'agissement par étape, donc une démarche structurée et systématique.

Ses moyens sont l'utilisation des outils les plus utiles.

C'est ce que les cadres et animateurs tentent de faire sur le terrain par la conception de la résolution du problème de l'évidence de présenter dans nos établissements des activités dignes des attentes dans, notamment, le domaine des loisirs, d'animation sportive, culturel, éducatif, scientifique et de mobilité, visant l'insertion et le développement physique et moral des jeunes avides d'un avenir meilleur.



Aussi, pour exprimer cette méthode d'une manière intelligible, nous avons conçu un schéma⁽¹⁾ résumant le processus et rendant l'image, au plus claire, de la méthodologie à observer de bout en bout par rapport à la démarche systématique et à l'utilisation des outils.

De cette façon, le schéma nous laisse voir l'importance de chaque outil, bien que tous disposent d'un intérêt avéré, l'intervention de chacun est conditionnée par rapport aux différentes étapes de la démarche.

En effet, et à titre d'exemple nous avons remarqué que le **Q.Q.O.Q.C.P.C.**, le **Brainstorming**, la feuille de relevés et le vote pondéré sont les outils les plus sollicités par rapport aux autres.

Et ils sont, en outre, employés dans presque toutes les étapes à l'exception de l'étape de planification et de suivi des actions où d'autres techniques opérationnelles sont, plutôt, utilisées pour mettre à effet les opérations à entreprendre sur terrain.

Egalement pour le diagramme de PARETO, c'est un outil très utilisé, il rentre en action surtout au niveau de l'identification et du choix du problème, de la représentation de la situation et de la recherche et de la détermination des causes principales.

Aussi, un seul outil, en l'occurrence du diagramme d'ISHIKAWA, qui se caractérise par sa spécialisation et son uni-discipline au niveau de l'étape de la recherche et de la détermination des causes principales et de leur hiérarchisation et classement.

Enfin, il est important d'estimer que l'utilisation des outils n'est pas une fin en soi, mais elle doit revêtir un caractère efficace clarifiant, uniquement et objectivement, les aides, fait gagner du temps et structure la réflexion.

1. Voir infra, figure « résumé processus MARP/à la démarche/aux outils »



- les outils de recueil de données;
- les outils d'analyse;
- les outils d'aide à la décision.

Les premiers cités, sont de nature à recueillir les informations utiles et nécessaires au bénéfice de la première et la deuxième étape de la démarche qui est l'identification et le choix d'un problème et la représentation de la situation et tous ses ingrédients tels que l'inventaire des problèmes, le choix du problème à traiter, sa formulation et la définition de l'objectif.

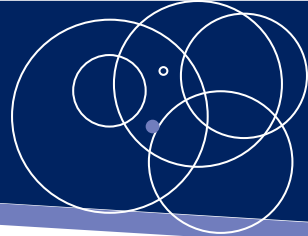
Les outils d'analyse interviennent dans l'étape de la recherche des causes du problème, ils servent, effectivement, à analyser la situation, ressortir les causes, les classer, déterminer ceux qui sont les principales et vérifier les hypothèses sur les causes.

Pour ce qui est des outils d'aide à la décision, ils interviennent à l'étape de l'imagination des résolutions, c'est-à-dire dans la recherche des solutions, la définition des critères de choix par rapport aux solutions et enfin au choix, si possible, d'une solution, la solution la plus adéquate à la situation.

Ainsi, notre observation nous a conduits à déduire que l'emploi de certains outils dans la première et la deuxième étape leur confère l'appellation de recueil de données.

Cependant, ils se transforment, forcément, en outils d'analyse dans la troisième étape parce que l'objectif de l'usage s'est converti en la recherche des causes et l'analyse de la situation.

De même si le cas se reporte de la troisième étape vers celle de la quatrième et ainsi de suite.



6.9. La matrice de compatibilité

Elle permet de regrouper, dans un tableau, l'ensemble des critères entrant dans le domaine de l'analyse dans le but de préparer la décision à l'occasion du choix d'un problème, d'une solution ou d'une action à entreprendre tout en prenant en compte, systématiquement, les critères de choix tels que les contraintes imposées, les objectifs à atteindre, les fonctions à remplir, etc...

6.10. Le principe de vote

Il s'agit de recueillir les opinions du groupe afin de les tirer par ordre d'importance et de prendre la décision qui s'impose selon le mode de vote utilisé, vote majoritaire, vote pondéré ou vote multicritères.

6.11. Le diagramme de Gantt

C'est une technique de planification de tâches affectées aux ressources disponibles selon un échéancier de travail après avoir établi le réseau d'ordonnancement et ce sous forme de représentation graphique afin de visualiser le planning et l'avancement sur une échelle de temps.

6.12. Le plan d'action

Il est mis au point une fois les solutions sont trouvées et approuvées, il est utile pour l'organisation opérationnelle dans le sens de passer de l'idée à la pratique.

Il peut aussi venir dans le cadre d'un projet plus vaste pour définir ce que l'on va faire pratiquement.

En conséquence, tous ces outils qui, chacun en fonction de son objectif, sont organisés en 3 types, à savoir⁽¹⁾:

1. In cours, MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 05 Février 2013 – 23 Mai 2013

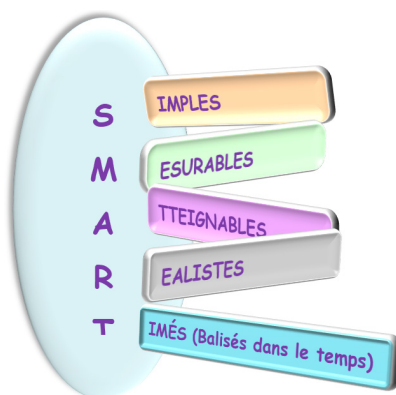


différents phénomènes lorsqu'on dispose de données quantitatives pour choisir un point à traiter et mobiliser le groupe sur le plus important.

6.7. La grille SMART

Elle définit la situation désirée et la décrit avec précision, les objectifs sont formulés de manière à prévoir concrètement les résultats lorsque le problème sera résolu.

Cette orientation se fait à l'aide de l'indicateur suivant :



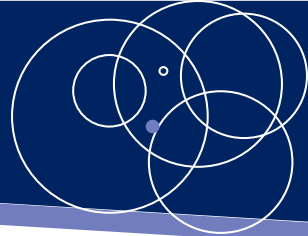
Grille SMART

6.8. Le Diagramme Cause-Effet

Appelé, de même, diagramme d'ISHIKAWA au nom du fondateur de cet outil en l'occurrence de Kaorou ISHIKAWA né en 1915 ingénieur chimiste Japonais précurseur des cercles de qualité.

Cet outil convient pour rechercher et étudier, collectivement, les causes d'un problème et représenter les idées de façon claire et structurée.

Il s'agit, donc, de classer toutes les causes identifiées d'un problème (effet) par famille et sous-familles et déterminer les liens qui existent.



Elle permet, alors, d'observer et de quantifier avec précision la réalité des faits dans le but de construire les diagrammes de PARETO et dégager ce qui est important.

6.5. L'histogramme

Il oriente vers la distribution de certaines caractéristiques d'une variable que l'on a mesuré.

Il montre, également, de façon visuelle les phénomènes les plus fréquents et ceux qui semblent anormaux.

Il met, ainsi, en évidence la fréquence la plus élevée et la dispersion des données.

L'histogramme montre la forme de la distribution, mais il ne montre pas les tendances et les évolutions.

6.6. Le Diagramme de PARETO

On peut l'appeler, également, «Loi de PARETO» et «Loi des 20/80», par ces désignations l'outil désigne, consécutivement, le nom de l'inventeur qui est Wilfredo PARETO économiste et sociologue (1848-1923) et l'invention qu'il a découvert.

Ses études l'avaient amené à représenter à l'aide d'un graphique le phénomène constaté par Joseph JURAN qui consiste à établir que 20% des personnes détiennent environ 80% des richesses.

Ce que nous retrouvons, actuellement, dans de nouveaux domaines.

A titre d'exemple 20% des clients d'une entreprise représentent souvent 80% de son chiffre d'affaire ou 20% des sinistres d'un assureur représentent 80% des dédommagements versés aux concernés.

C'est une technique qui dirige le groupe à obtenir une même perception des priorités par la présentation visuelle de l'importance relative des



Il permet, également, d'explorer rapidement et caractériser une question ou un thème dans le but de cerner totalement un problème, une cause, une solution, une situation, une idée..., d'organiser la pensée de façon systématique, d'examiner toutes les facettes d'un problème afin de l'analyser et de définir les modalités de mise en œuvre d'un plan d'action.

6.2. Le Brainstorming

Appelé aussi Remue-méninges ou réunion ruche, il est employé pour produire d'une manière rapide des idées en groupe favorisant la créativité et incitant chacun à accepter la libre expression d'autrui.

Le mot est constitué de deux termes anglais, le premier est «**Brain**» qui veut dire cerveau, tandis que le deuxième est «**strom**» qui signifie tempête.

Le Brainstorming comme technique de créativité se pratique en groupe et obéit, pour sa réussite et son efficacité, aux conditions indispensables de la communication tels que le cadre de référence pour trouver les solutions dans des conditions avantageuses à la production d'idées et la liberté d'expression, à l'élimination de l'autocensure et à la dynamique et la cohésion du groupe.

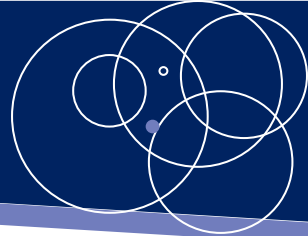
6.3. Le canevas d'entretien

Il est utilisé pour réaliser des enquêtes auprès de ceux qui connaissent la situation à l'effet de recueillir les informations nécessaires à l'analyse d'un problème sur la base de documents.

Ce canevas prépare, également, la rencontre et sert à guider pour explorer la situation connue de l'interlocuteur.

6.4. La feuille de relevés

Elle sert à réaliser les sondages, donc les comptages à partir des observations sur terrain, le recueil d'information et la mise en forme des données.



Toutefois, ils servent, fréquemment, à plusieurs utilités et ce de la manière suivante⁽¹⁾:

6.1. Le Q.Q.O.Q.C.P.C.

Forme un ensemble de questions renseignant, précisément, les interrogations suivantes:

Q: Quoi? Exprime généralement de quoi s'agit-il? quel(s) objet(s)? quelle(s) action(s) ?... ;

Q: Qui? Exprime généralement qui est concerné? acteur? responsable?...;

O : Où? Exprime généralement le(s) lieu(x)? le(s) instance(s)? le(s) étape(s)?...;

Q: Quand? Exprime généralement à quel(s) moment(s)? durée(s)? fréquence(s)?...;

C: Comment? Exprime généralement le comment à propos du matériel, des équipements, des moyens, des manières, des modalités, des procédures ...;

P: Pourquoi? Exprime généralement pourquoi réaliser telle action? pourquoi respecter telle procédure? Pourquoi accorder la valeur à telle décision?...;

C: Combien? Revenir sur chaque question déjà posée pour avoir plus d'informations en termes de nombre.

L'objectif de ce questionnaire est de faire, systématiquement, le tour d'une situation pour collecter et critiquer les informations.

1. In cours, MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 05 Février 2013.



performance (qualité, cout, délais...), en portant une appréciation sur la solution à l'effet de trier les conclusions.

Poursuivre en s'orientant vers l'identification des effets induits par la solution notamment sur la compétence et la motivation.

Enfin, s'assurer que la solution est efficace.

Reste enfin la généralisation de la solution qui doit s'accomplir par la standardisation de la solution, c'est donc l'ultime action de tout le processus, elle repose sur l'usage de l'ensemble des outils à l'effet d'apprécier la pertinence de leurs emplois.

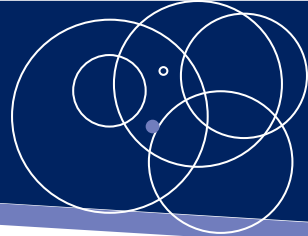
Il est consacré, au niveau de cette action, la formalisation des références par l'approbation de nouvelles consignes de travail afin de pérenniser la solution, l'examen du déroulement de l'étude du problème pour en soustraire un enseignement, la communication sur la démarche et la solution pour, enfin, aboutir à la reconnaissance des résultats détenus et la valorisation de ceux qui ont participé.

Ce qui compte, essentiellement, dans cette action est de garantir et certifier, d'une part, l'aménagement des règles de travail à l'effet d'éviter l'apparition du problème de nouveau et, d'autre part, se mettre à réaliser un bilan retraçant la façon avec laquelle la méthode et les outils ont été appliqués tout en s'assurant s'il reste des problèmes à résoudre.

La résolution de problème c'est, enfin, la commande de la décision.

6. Les outils MARP comme aide à la décision

Comme déjà vu auparavant, il apparait comme conséquence que les outils de résolution de problèmes sont des aides qui peuvent être employés, judicieusement et d'une manière efficiente, aux différentes étapes de la démarche générale à l'effet de favoriser le cheminement logique de cette dernière.



solutions possibles tout en prévenant, lors de la présentation, les modalités de choix définitifs.

Ainsi, la mise en œuvre s'exécute au sens propre du mot à l'aide du **Q.Q.O.Q.C.P.C.**, du plan d'action, du diagramme de GANTT et de la feuille de relevés, car l'évaluation s'intrigue plus à la vérification et la comparaison des résultats.

La procédure se construit à travers une méthodologie déterminée dans des opérations bien définies.

On précise toutes les actions à entreprendre telles que la planification de la mise en œuvre détaillée de la solution, l'élaboration des plans d'action tout en les classant par ordre chronologique et la définition de la communication sur l'analyse du problème et de la solution retenue.

Ensuite, entamer la mise en œuvre de chaque action tout en les ajustant, si nécessaire, au travers d'un pilotage bien mené.

Enfin, maintenir sous observation cette étape afin de s'assurer du résultat final.

On suppose à priori que les concepteurs de la solution soient ceux qui la mettent en œuvre.

De même et que toutes les actions prévues soient, effectivement, mises en œuvre dans de bonnes conditions de communication.

La mesure des résultats doit s'effectuer par l'emploi de la feuille de relevés, les histogrammes, les diagrammes et les indicateurs de tableaux de bord.

C'est là où s'on aborde, sur les tableaux de bord, la comparaison des résultats avec les données du problème et les objectifs en recueillant le point de vue des bénéficiaires.

Aussi, se diriger vers les mesures et les appréciations des résultats par la présentation d'un bilan provisoire de la solution en termes de



Les solutions les plus courantes consistent à améliorer ou supprimer les causes en tenant compte du type de problème et de l'importance ou des conséquences des causes d'où les trois types de solutions:

- les solutions palliatives qui ne résolvent pas le problème, mais font disparaître ses effets;
- les solutions curatives qui résolvent le problème en faisant disparaître ses causes;
- les solutions préventives qui évitent que le problème apparaisse.

Le but assigné est celui de vérifier si, effectivement, le groupe de travail a, d'une part, cherché des idées à l'extérieur et les a toutes, au mieux, exploitées et a, d'autre part, fait, preuve de créativité en proposant des solutions innovantes.

Par ces actions se dégage la suite de la préparation minutieuse de l'étude.

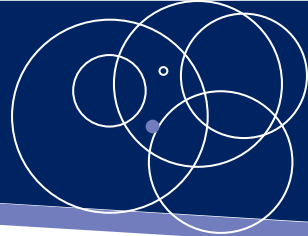
Elle aura pour effet de proposer et choisir la ou les solutions idoines dans le cadre d'une réunion de présentation soigneusement disposée.

5.5. La planification et le suivi de l'action

Lors de cette étape, il faut prévoir qui fait quoi ? Et pourquoi ? Et de la même manière prévoir le suivi et l'évaluation de l'action, la démarche qui doit prendre en compte le cas premier où le choix de la solution est évident et le cas deuxième où ce choix ne l'est pas.

Si, effectivement, le choix est évident, il y a lieu d'engager la préparation du dossier de présentation de l'étude avec tous les supports et les documents élaborés au cours du déroulement du processus organisés en page et appuyés des différents commentaires devant accompagner la présentation aux décideurs qui doit requérir un caractère de collégialité.

Au demeurant, au cas où le choix ne soit pas évident, il est de bienséance de procéder, de même, à la présentation des différentes



5.4. L'imagination des solutions

C'est la quatrième étape qui concerne la résolution du problème, elle s'appuie sur le BRAINSTORMING et le **Q.Q.O.Q.C.P.C.** qui se transforment en outils d'aide à la décision par l'apport des bonnes réponses aux vraies causes ainsi que par le biais de la grille SMART.

La démarche prônée est celle de rechercher, en premier lieu, à chacune des causes, toutes les solutions possibles et tester, en deuxième lieu, les solutions en grandeur réelle par le système de simulations à chaque fois que cela est possible.

En réalité, l'objectif ne consiste pas à rechercher la solution, mais des solutions à chaque cause par l'usage des qualités d'imagination et de créativité du groupe.

Toutefois, les différents obstacles et pressions qui peuvent rendre la décision floue à trouver et difficile à prendre compliquent, généralement, la situation du manager.

En dépit de cela, il est obligé de faire son choix dans cet environnement et parfois trouver les compromis nécessaires qui conduisent, généralement, à des solutions d'amélioration de la situation.

Il est donc important, pour cet objectif, de ne pas se laisser enfermer dans les limites imaginaires ou se contenter des réponses évidentes ; d'un autre côté, il faut se montrer tolérant à l'égard d'opinions divergentes et développer sa créativité plutôt qu'abandonner.

Ainsi, la sélection des principales solutions, qui ne doit pas en dépasser cinq, peut se faire à l'aide d'un vote multicritères à partir des estimations des coûts, du délai et de la durée de mise en œuvre et des gains procurés par chaque solution.

Cependant, il est admis et vérifié que la solution définitive n'existe pas.



Par ailleurs, les outils évoqués à titre d'exemple, dans ce point, peuvent être élargis à d'autres aussi utiles si le cas le nécessite tels que la matrice de compatibilité, le vote pondéré, la feuille de relevés et la grille des priorités d'EISENHOWER.

5.3. La recherche des causes du problème

Cette action rentre, comme troisième étape du processus, elle consiste à analyser la situation et rechercher toutes les causes éventuelles en suivant les techniques suivantes:

- redéfinition préalable des catégories des **5M** d'ISHIKAWA par rapport au contexte;
- représentation de ces catégories sur un diagramme d'ISHIKAWA en le complétant et le confirmant par un BRAINSTORMING ;
- détermination des données à relever pour pouvoir hiérarchiser les causes;
- agencement et assemblage des feuilles de relevés et recueillement des données;
- exploitation des données recueillies dans des tableaux, des graphiques, des diagrammes tel que le PARETO;
- hiérarchisation des causes par un vote pondéré et multicritères;
- ajustement et reformulation de l'objectif d'amélioration.

C'est donc une étape où l'on cherche à identifier toutes les causes possibles pour valider les causes principales.

C'est aussi une étape qui est, par la recherche des causes, basée sur les faits pour vérifier les hypothèses de causes, porte sur le cœur du problème identifié dans la première et la deuxième étape du processus et ce à l'aide des outils, comme cités précédemment, qui sont, justement, dénommés outils d'analyse.

sa pertinence, sa motivation, son accessibilité, son importance, son délai, ses tendances d'évolution... .

Tout cela pour aboutir au choix du problème qui peut se faire, pour le vérifier, par une opération de votation qu'on appelle vote pondéré. De même on peut utiliser le diagramme de PARETO qui permet de représenter l'importance relative des différents phénomènes lorsqu'on dispose de données quantitatives.

5.2. La représentation de la situation

Cette deuxième étape se caractérise par la redéfinition soignée du problème pour s'assurer de son expression, qui doit le traduire en termes de faiblesse et d'insatisfaction, de son cadrage et de sa correspondance, ou non, aux compétences de la ressource humaine disponible et aux priorités.

Elle concerne, aussi, par le recueil des faits, la définition du but ou de l'objectif.

Egalement, elle consiste à employer plusieurs outils de recueil de données pour déterminer la précision dans la définition du problème et dans la manière de le poser.

Effectivement, la démarche exige que l'on pose le problème dans son contexte par un Brainstorming, mais s'il s'agit d'un problème concret, il faut, à ce moment-là, le situer dans un diagramme en processus qui fait ressortir les principales manifestations.

De même pour le cas d'un problème général, l'utilisation du **Q.Q.O.Q.C.P.C.**, du Brainstorming et de la grille SMART sont nécessaires dans le but de le décomposer en plusieurs questions et ce à l'effet de le redéfinir à partir de ses principales manifestations ainsi mises en évidence, de déterminer et recueillir les données pour chiffrer ses manifestations, de les organiser et les exploiter dans le diagramme de PARETO et d'enfin le reposer en terme d'objectif.

si elle n'en reconnaît pas qui peut se traduire dans le sens matériel, organisationnel ou psychologique⁽¹⁾.

Nonobstant, le traitement de ces cas de figures existent, les freins aux changements peuvent être levés en amont et en aval.

En amont la communication doit être à son maximum, le processus doit se caractériser par un management participatif où l'intégration et la participation du personnel concerné à la réflexion et aux prises de décisions doivent être délicatement d'usage.

En aval, la formation doit, impérativement, accompagner le changement, dans le but de lever les obstacles, les oppositions et, surtout, éviter la survenue d'autres problèmes⁽²⁾.

Ainsi, le déroulement des cinq étapes, citées précédemment, prévues par l'enchaînement méthodologique, peut être détaillé comme suit :

5.1. L'identification et le choix du problème

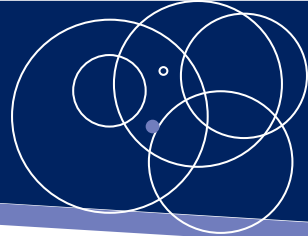
C'est la première étape qui consiste, d'abord, à lister tous les problèmes posés tout en effectuant un tri suite à un Brainstorming qui est considéré comme un des outils de recueil de données au même titre que tous les outils qui vont être utilisés tout au long de l'étape.

Ceci tout en éliminant les idées hors sujet, celles qui sont identiques doivent être regroupées et celles qui sont floues doivent être précisées et reformulées en terme de difficulté.

Aussi, la hiérarchisation de toutes les anomalies et les contraintes doit être organisée sur la base de critères posés sous forme de questionnaire se rapportant à la visibilité du problème, son mesurage, sa concrétude,

1. In cours, MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 23 Mai 2013.

2. Idem



doit recevoir la nouvelle définition de sa tâche et des procédures à mettre en œuvre;

- Le programme d'action élaboré doit contenir une mise en route échelonnée dans le temps par un calendrier de mise en place (planning, tableau de bord) où figurent avec précision les objectifs, les moyens nécessaires et les tâches à réaliser et leurs répartitions tout en prévoyant l'information ainsi que la formation éventuelle des personnes concernées par la nouvelle organisation que ça soit intérieure ou extérieure;

- Les contrôles fréquents au début puis plus espacés est une nécessité à toute modification de la nouvelle organisation qui doit, en plus, faire l'objet d'une analyse par le suivi à l'aide d'une liste de contrôle des tâches à l'effet de vérifier ce qui ne va pas au niveau technique, humain ou communicationnel pour entamer, si nécessaire, les procédures de correction telle que la formation car la meilleure solution n'a aucune valeur face à l'incapacité ou le refus des personnes de la mettre en œuvre et c'est pour cette raison qu'il devient, à ce moment, indispensable de lever les obstacles, notamment humaines, qui peuvent survenir par incompetence, accident ou ignorance car le changement est toujours déstabilisant.

Dans la juste proportion, cette éventuelle déstabilisation constitue, véritablement, un frein au changement par le fait que ce changement provoque, naturellement, une modification au rapport avantages/inconvénients vécu ou ressenti par les personnes donc une modification des rapports de force, comme il suscite une situation nouvelle dont les conséquences sont difficilement évaluées ce qui génère du stress chez les personnes⁽¹⁾.

Aussi, au vu des conséquences induites par le changement, toute personne peut devenir le moteur si elle y trouve un intérêt ou le frein

1. In cours, MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 23 Mai 2013.



En conclusion la conception innovante ne naît pas d'un problème, créer n'est pas en soi un problème⁽¹⁾.

La parenthèse est ainsi fermée pour revenir au processus et énoncé qu'autant pour la planification et le suivi de l'action (**de la solution**) si l'on manque de vigilance, c'est une partie intégrante du processus qui doit être réalisée avec tout le soin et le doigté possibles dans l'esprit de concrétiser, avec, conformité, le résultat. De la façon, arriver en dernier lieu, nécessairement, à l'action d'information, de formation et de documentation ou de certification.

Ce sont la standardisation et la généralisation de la démarche qui constituent l'objectif suprême, à la fois, à la maîtrise des techniques, à la longévité du processus et à la pérennité de l'entreprise.

En réalité, trouver les causes et les solutions ne suffit pas, encore faut-il savoir les mettre en œuvre.

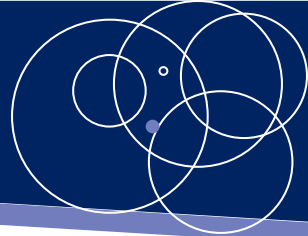
C'est, en effet, le passage de la théorie à la réalité qui peut être non évident si les étapes antérieures ont été traitées de façon insuffisante ce qui peut, en outre, générer de nouveaux problèmes, aux conséquences différentes, très perturbantes pour l'entreprise.

Ainsi, la planification et le suivi de l'action doivent prévoir les détails de mise en place des divers éléments de la nouvelle organisation, à savoir⁽²⁾:

- Les essais pour vérifier la qualité des solutions et procéder aux ultimes corrections avant de mettre en place l'organisation définitive tout en préparant l'ensemble des documents utiles à cette période ;
- Les normes de travail doivent être clarifiées, chaque exécutant

1. In cours, MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 23 Mai 2013.

2. Idem



Mais si elle est en situation de créativité, qui exige le développement de nouveautés préparées pour enrichir les connaissances, le problème est traité dans l'esprit réactif ce qui, généralement, élargit les possibilités de sa résolution⁽¹⁾.

Cette position vise, donc, le court terme et l'adaptation à l'environnement⁽²⁾.

Du moins, cette situation de créativité nécessite trois conditions sine que non qui doivent simultanément se réciproquer de telle sorte à ce que chacune d'elles rapporte sa valeur ajoutée au profit de cette créativité.

Ce sont l'expertise, l'ingéniosité et la motivation⁽³⁾ qui se caractérisent par, respectivement, la compétence et la qualification, la personnalité qui stimule de voir le connu sous un nouveau jour et la volonté induisant la motivation.

Cependant, il convient de distinguer l'approche créative de résolution de problème de l'approche créative de la conception innovante.

La première s'applique au modèle **IMC** (Intelligence, Modélisation, Choix) proposé depuis plus de **40ans** par Herbert Simon qui se repose sur les phases «problématisation, évaluation de solutions et mise en œuvre de la solution» et participent à rendre ce processus plus performant⁽⁴⁾.

La seconde, complémentaire, nécessite un autre processus qui vise explicitement à doter l'organisation d'attributs concurrentiels lui permettant de se différencier⁽⁵⁾.

1. In cours, MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 23 Mai 2013.

2. Idem

3. Ibid.

4. Ibid.

5. Ibid.



pour sa formulation en termes de précision, de chiffre et de délimitation. En sorte qu'on puisse appréhender sa nature et son importance à l'effet de pouvoir, par la suite, l'analyser et le résoudre, «un problème bien posé est à moitié résolu».

Pareillement pour la cause du problème qui constitue l'explication du fait par excellence, si l'on procède par l'arrêt d'une seule idée sans la vérifier.

Egalement pour la solution qui est considérée comme un ensemble de moyens permettant de surmonter les obstacles sur le parcours menant de la situation actuelle à la situation désirée⁽¹⁾, y aller hâtivement est un acte trop facile qui va à l'encontre de l'itinéraire d'une systématisation et d'une méthodologie préalablement structurée, ce défaut peut compromettre tout le processus et guidera, certainement, vers des indices totalement erronés.

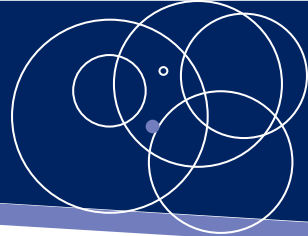
A propos, et si nous nous offrons la permission d'ouvrir la parenthèse avant de poursuivre le déroulement du processus, ça serait encore mieux pour dire que, réellement, la stratégie de l'entreprise et ses objectifs, peuvent exhorter la manière de se recommander en face d'un quelconque problème.

Si, par exemple, l'état d'esprit de choses positionne l'entreprise dans le sens de l'innovation qui recommande l'introduction de nouveautés destinées à l'industrialisation et à la commercialisation donc réservées à générer un profit, la résolution d'un problème immédiat ne devient pas de rigueur, l'attitude est proactive.

C'est en quelque sorte l'anticipation et la vision à long terme qui priment pour construire un futur souhaité⁽²⁾.

1. In cours, MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 05 Février 2013.

2. *Idem*



En conséquence, l'organisation est envisagée sous un aspect rationnel et formel qui favorise l'effort à développer les méthodes pour l'extraction de l'information plus systématiquement et plus objectivement à la résolution de problèmes dans un contexte organisationnel⁽¹⁾.

5. *La démarche MARP comme méthode structurée et systématique*

Le processus comprend, d'une manière délibérée, cinq grandes étapes qui doivent être, scrupuleusement, observées par le manager en face d'un problème soucieux de le résoudre, il s'agit de⁽²⁾:

- l'étape de l'identification et du choix du problème;
- l'étape de la représentation de la situation;
- l'étape de la recherche des causes du problème;
- l'étape de l'imagination des solutions;
- l'étape de la planification et du suivi de l'action.

Les actions de ce processus doivent être entourées de toute l'exactitude stricte possible, c'est un enchaînement très délicat par le fait que son imprécision peut déboucher facilement sur une fausse piste.

Auparavant, il faut déjà éviter de choisir un problème trop vaste et peu accessible.

De même, il est nécessaire de veiller, au départ, à la formulation du problème avec justesse.

En effet, pour Nicolas BOILEAU «ce que l'on conçoit bien, s'énonce clairement» constitue une règle pour l'identification du problème et surtout

1. T.JACQUES et F-L.BRUNO, « systèmes d'information : un précurseur », in revue Française de gestion, Juin-Juillet-Aout 1993, document de lecture, In cours, MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 23 Mai 2013.
2. In cours, MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 05 Février 2013.



problème puis rechercher la cause ; mais avant de passer à l'action corrective qui serait le mieux appropriée, il doit vérifier cette cause.

L'analyse d'un problème s'apparente fort à la résolution d'une énigme, à une sorte de «chasse à l'homme»⁽¹⁾.

Le cadre efficace doit déceler les informations qui l'intéressent et les interpréter point par point⁽²⁾.

Plus, de ce fait, la méthode est systématique et logique, plus vite et mieux elle fonctionnera; une manière d'agir systématique est toujours plus efficace et plus rapide d'une approche désordonnée⁽³⁾.

Ainsi, la matière première serait de rassembler assez d'éléments d'informations à traiter efficacement à l'effet de parvenir à détecter et reconnaître la nature de l'anomalie ainsi que ses causes.

Cela dans le but d'écarter les solutions inadéquates, inadaptées et totalement infructueuses et d'arriver par une méthode systématique de progression à une vision claire menant vers une décision qui tend vers l'objectif et le précise.

C'est par ce fait que la décision devient un concept central et essentiel pour l'organisation, car la suite de décisions qui tendent vers un objectif sont, justement, reconnues comme la stratégie même⁽⁴⁾.

Ainsi donc, c'est le réseau d'information qui alimente les processus de décision et les modèles qui permettent de les prendre.

C'est ce que l'on nomme aujourd'hui « le système d'information » qui constitue le système nerveux de l'entreprise⁽⁵⁾.

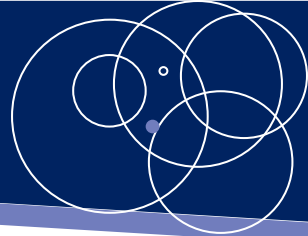
1. KEPNER et TREGOE, « le manager rationnel (cas de la fibre noircie) », document de lecture, in cours MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 23 Mai 2013.

2. *Idem*

3. *Ibid.*

4. T.JACQUES et F-L.BRUNO, « systèmes d'information : un précurseur », in revue Française de gestion, Juin-Juillet-Aout 1993, document de lecture, In cours, MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 23 Mai 2013.

5. *Idem*



La roue est, donc, mise en œuvre pour faire face à n'importe quel trouble, dans les exigences des clients ou des fournisseurs, non maîtrisé par le système qui conduit à des écarts causant détérioration de la performance globale de ce dernier⁽¹⁾.

Et de la manière que tout écart est considéré comme un dysfonctionnement induisant un problème qui limite les possibilités de développement, il est absolu de passer à une autre étape plus accomplie et rationnelle.

C'est celle de la boucle de résolution de problèmes qui prend son point de départ à partir du quatrième élément de la roue de DEMING c'est-à-dire au niveau de l'étape de la réaction (Act) dans le but de restaurer le processus et d'y apporter les modifications permettant d'améliorer son efficacité⁽²⁾.

Cette étape consiste à faire appel à la méthodologie et aux outils de résolution de problèmes de façon systématique et ordonnée, à savoir⁽³⁾:

- Réagir (à un problème);
- Définir (le problème en identifiant ses caractéristiques);
- Identifier (les causes possibles du problème);
- Choisir (la solution la plus efficace);
- Réagir (par la mise en œuvre et le suivi de l'action retenue).

4. Le management rationnel et le système d'information dans la méthode systématique

Le manager rationnel doit savoir ce qu'il ne va pas, spécifier le

1. In cours, MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 23 Mai 2013.

2. *Idem*

3. *Ibid.*



traditionnellement, par la démarche en boucle basée sur les quatre éléments essentiels qui sont⁽¹⁾:

- plan/planifier (Ordonnancement);
- do/faire (Fabrication);
- check/vérifier (Contrôle de la qualité);
- act/réagir (Pilotage des actions).

Cette boucle se trouve en système dynamique ouvert transformant de la matière, en ajoutant une valeur provenant d'un autre système, en produits ou services⁽²⁾.

C'est ce qu'on appelle « La roue de l'amélioration continue » ou « La roue de DEMING », au nom de son inventeur Edwards DEMING, expert en échantillonnage né en 1900.

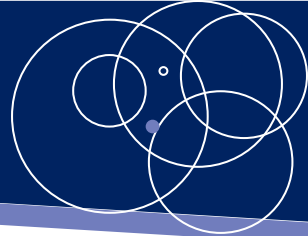
L'esprit de son invention est basé sur les mesures et les statistiques qui doivent être bien déterminées car qualité mal mesurée implique forcément causes mal définies, les causes mal définies entraînent, fatalement, des solutions inadaptées d'où la nécessité de recourir, enfin, aux statistiques pour mesurer la qualité, cette roue est, essentiellement, traduite dans le schéma suivant:



La roue de DEMING (de l'amélioration continue)

1. In cours, MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 23 Mai 2013

2. Idem



Priorité 4 (P4) s'accorde avec le problème peu important et peu urgent.

3. Le management des organisations

Le souci majeur de l'organisation est celui de passer le temps, en premier lieu, à anticiper et devancer les différents problèmes qui peuvent survenir et, en deuxième lieu, faire face lorsqu'ils surviennent.

Ainsi la résolution de problèmes, dans son aspect méthodologique, devient réellement une démarche indispensable.

La démarche est, par conséquent, la méthode la plus rigoureuse à suivre qui peut convenir à de nombreux problèmes, comme ceux techniques, ou ceux de non qualité ou ceux organisationnels.

C'est une méthodologie efficace et universelle qui optimise la résolution de problèmes en s'appuyant sur des étapes précises et utilisant adéquatement un jeu d'outils par la méthode participative.

A la lumière des résultats tirés de l'emploi de cette démarche et de ses outils, il s'avère que, par coïncidence, la majorité des problèmes sont de genre d'organisation et de direction, donc de l'ordre des organisations, par conséquence du management des organisations.

C'est JOSEPH Juran qui fait le constat en précisant que « 80% des défauts sont imputables à l'organisation », d'où l'importance accordée à l'organisation.

Cette dernière est considérée comme point névralgique de la réussite de l'entreprise, elle est censée être à l'abri d'une quelconque altération.

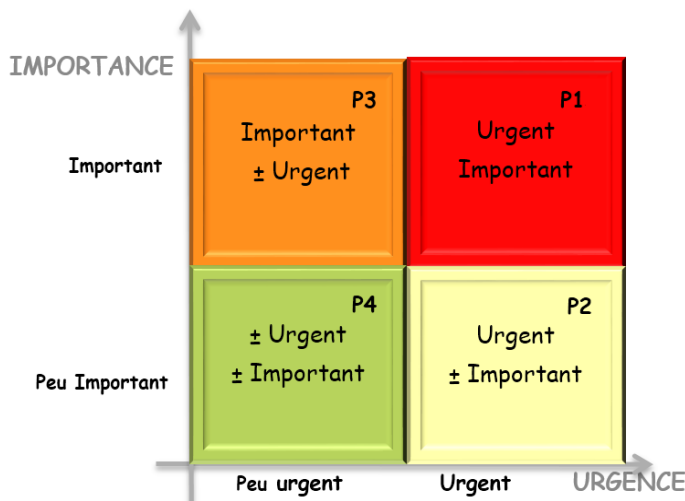
En effet, c'est par l'organisation la plus ajustée que l'entreprise (l'établissement de jeunesse) acquière l'aptitude à répondre de façon efficiente aux multiples besoins et exigences du marché (activités) et des clients (jeunes), objectif principal recherché devant être emprunté,



Il s'avère que le dilemme s'installe lorsque, généralement, le problème présente, en même temps et surtout, les caractères important et urgent, la décision à prendre est difficile par le fait que les conséquences dans les aspects délais, coût et rentabilité sont directement liés et influencés soit négativement ou positivement.

Cela, bien entendu, en fonction du degré de la justesse de la décision qui va être prise et devant être, en plus, analysée et rapidement débrouillée pour le traitement de cette confusion.

La grille des priorités d'EISENHOWER vient au point, le schéma qui suit met en exergue cette règle :



Grille des priorités d'EISENHOWER

Ainsi, les priorités s'établissent de la manière suivante :

Priorité 1 (P1) vient pour le problème important et urgent ;

Priorité 2 (P2) convient pour le problème urgent et peu important ;

Priorité 3 (P3) va avec le problème important et peu urgent ;

Type 4 exceptionnels – ordinaires

Le problème exceptionnel est celui qui apparaît de façon inattendue et présente un caractère exceptionnel nécessitant alors une réaction appropriée.

Le problème ordinaire, même « spectaculaire », se présente à travers une situation plutôt ordinaire et non exceptionnelle, son traitement se fera par les démarches et les outils habituels.

Type 5 Précis – flous

Le problème précis présente l'avantage d'être net et précis parce que rationnel, observable et facilement identifiable.

Le problème flou est, au reste, celui qui est plus difficilement identifiable et présente des contours incertains et imprécis.

Pour le traitement de ce genre de problèmes, il faut passer de l'expression d'opinion à l'expression des faits.

Par ailleurs, il est possible de combiner plusieurs hypothèses d'une manière à rencontrer, selon le schéma suivant, plusieurs types de problèmes dans une même situation⁽¹⁾:

A	B	C	D	E
Accessible	Important	Urgent	Exceptionnel	Précis
Peu Accessible	Peu Important	Peu Urgent	Ordinaire	Flou

Combinaison des différents types de problèmes

1. In cours, MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 05 Février 2013

Toutefois, les problèmes les plus récurrents sont, en fonction de plusieurs critères, classés dans les cinq types suivants⁽¹⁾:

Type 1 Accessibles – peu accessibles

Le problème est accessible dans la mesure où l'individu est capable de le traiter lui-même, il peut alors rassembler les informations nécessaires pour construire lui-même une solution, contrôler la mise en œuvre une fois que les décisions sont prises.

Mais il devient peu accessible si les informations sont difficiles à maîtriser, les personnes impliquées trop nombreuses et les moyens à réussir trop importants.

Type 2 importants – peu importants

Le problème est estimé important par ses conséquences humaines, financières, techniques ..., nécessitant des efforts conséquents pour le résoudre.

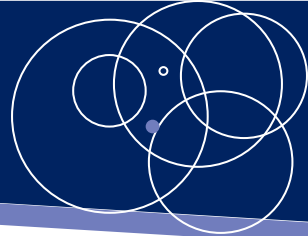
Mais il est peu important si ces conséquences ont peu d'effets sur les plans humains, matériels, financiers, organisationnels, délais, qualité et quantité du produit et/ou de la prestation.

Type 3 urgents – non urgents

Le problème qui revêt un caractère urgent c'est celui qui nécessite une solution dans les plus brefs délais, mais il conviendrait de ne pas confondre « important » et « urgent ».

Par contre, le problème peut être important et non urgent, les délais, pour sa résolution, offrant, alors, un précieux avantage pour son analyse et sa résolution.

1. In cours, MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 05 Février 2013



En effet, le problème peut se présenter sous deux principaux cas de figures⁽¹⁾ :

Le premier est celui de s'exposer comme un dysfonctionnement donc inconformité aux normes et c'est le cas le plus fréquent.

Il s'agit, alors, de le résoudre pour revenir à la normalité.

Le deuxième se dispose, ostensiblement, comme besoin d'amélioration par le fait que le niveau de performance d'un processus donné soit acceptable sans pour autant préjuger de son efficacité future.

Dans ce cas, il ne s'agit pas de revenir à la normalité mais de faire évaluer la performance par le moyen et la méthode appropriés.

Seulement, au niveau des organisations, les problèmes ne se présentent pas uniquement dans ces deux cas de figures, leur surgissement en termes de gestion est fréquent, de même pour leurs natures, elles sont variées⁽²⁾.

Effectivement, il existe déjà les problèmes usuels et fréquents, se sont ceux qui surviennent à n'importe quel moment, il y a, encore, les problèmes précis dans le sens exactitude car ils n'ont qu'une seule solution comme le calcul de la surface d'un carré ou les problèmes généraux dont la solution n'est pas certaine, comme il peut y avoir une ou plusieurs à la fois.

Aussi, l'organisation peut se confronter à d'autres formes de complications tels que les problèmes internes et les problèmes externes, les problèmes ponctuels et les problèmes permanents, les problèmes aux solutions instrumentales et les problèmes aux solutions comportementales et les problèmes structurés et les problèmes flous.

1. In cours, MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 23 Mai 2013.

2. *Idem*, 05 Février 2013.



Justement, gérer, c'est prévoir les problèmes pour faire en sorte de les devancer.

C'est une anticipation très difficile qui, souvent, ne retient pas la possibilité de la survenance de l'erreur.

Dans la juste proportion, avant les années 50 les entreprises mettaient en œuvre la démarche qualité qui consiste à formaliser les procédures à suivre pour réaliser les tâches dans le but de réduire les écarts.

Malgré cette démarche les problèmes continuent à survenir, ils sont, d'une autre manière, résolus par la réflexion empirique fondée sur les faits observables, les mesures, les données, l'expérience ; ou par la réflexion créative fondée sur la connaissance et l'intuition.

Encore, cela n'a pas suffi, les résultats escomptés, compte tenu du caractère d'approximation de ces démarches qui ne peuvent contenir les problèmes dans un monde moderne où la précision est de rigueur, étaient insatisfaisants.

C'est la raison pour laquelle qu'une méthodologie destinée à résoudre les problèmes est recherchée et mise en œuvre à partir des années 50-60.

2. Notion de problème et ses différents types

Il y a un problème lorsqu'on constate qu'une situation est non satisfaisante, qu'il existe un décalage entre la réalité et ce qui est attendu en termes de performances⁽¹⁾.

Effectivement, une organisation est, fréquemment, confrontée à des problèmes et est obligée d'en faire face par la recherche de solutions efficaces et adaptées à chaque situation que ça soit d'ordres techniques ou économiques ou organisationnels ou sociaux ou humains⁽²⁾.

1. In cours, MARP, Mastère en Management Général, ISGP, Alger, 23 Mai 2013.

2. Idem

Cette démarche est donc une évolution dont le caractère est la systématisation du processus mettant en avant cinq grandes étapes fondamentales que nous allons décrire dans cet article, les différentes méthodes afférentes et les outils nécessaires, tout cela dans le contexte managérial et le système d'information convenant à l'activité.

Nous espérons faire de cet article un moyen référent sur lequel nos cadres animateurs et dirigeants pourront s'appuyer pour éliminer toute perturbation pouvant survenir et ce, dans le sens de mener à bien leurs missions en faveur des activités de la jeunesse.

1. Le contexte managérial

Le contexte managérial c'est surtout l'adaptation au milieu, c'est en fait passer le temps à se convenir avec l'environnement par l'apport interminable de changements, d'applications et de conformations.

Au même titre qu'un être humain qui passe son temps à s'adapter à son milieu, une organisation doit le faire à son environnement, la vie est changement, c'est pourquoi une entreprise doit toujours changer sinon elle pourrait facilement disparaître, et de façon identique un établissement de jeunesse pourrait, tout courant, faire l'objet de bouderie.

C'est en réalité un accommodage perpétuel qu'elle suscite tout au long de son activité dans l'esprit de développer et d'innover à la mesure des capacités propres et en raison des défis extérieurs.

Il en résulte que l'adaptation est indispensable, non seulement, pour la pérennité de l'entreprise mais surtout pour son évolution, elle doit être un acte volontaire pour empêcher l'immobilisme et esquiver, par conséquent, la mort.

Néanmoins, ce mouvement constant génère, naturellement, des tensions et des dysfonctionnements, donc des problèmes.

Une méthodologie à mettre en œuvre destinée à résoudre les problèmes



الأستاذ/ صولي بن مهدي

Introduction

Les établissements de jeunesse sont considérés, au même titre que ceux sportifs, comme des entreprises de production à part entière, caractérisés par le besoin et la recherche de l'adaptation à la meilleure organisation possible. Mais au motif de procurer, par le biais des encadreurs instruits dans les instituts de formation du secteur, l'activité songée, ambitionnée par les jeunes selon, bien entendu, une politique, une représentation stratégique conçues par le département ministériel chargé de la jeunesse et des sports.

C'est une tâche, menée par les cadres du secteur, très difficile au vu des contraintes quotidiennes rencontrées sur le terrain.

Ces derniers tenus, de façon égale, pour des managers d'entreprises sont, alors, confrontés à de problèmes sérieux et déterminants qu'ils doivent, tout d'abord, décrypter, ensuite, comprendre et maîtriser, et surtout, percevoir ses tenants et ses aboutissants pour pouvoir analyser, supposer et entreprendre les solutions possibles selon une méthodologie et des outils bien précis, préconisés dans le domaine de la méthodologie d'analyse et de résolution de problèmes (MARP).