



COLLECTION **LES BASIC** DU MANAGER

Didier NOYÉ

Résoudre un problème

Démarche et outils



Résoudre un problème

Démarche et outils

Didier Noyé

Livret réalisé à partir de la base documentaire d'INSEP CONSULTING

Sommaire

Pour améliorer les performances _____ 4

1. Comment bien poser un problème ? _____ 5

Qu'est-ce qu'un problème ? _____	6
Fiche de formulation de problème _____	7
Conseils pour formuler un problème _____	8-9
Les différents types de problèmes _____	10-11
Utilisation de la méthode de résolution de problème _____	12

2. Comment suivre une démarche méthodique ? _____ 13

Déroulement général pour résoudre un problème _____	14
Le bon usage de la méthode _____	15
Phase 1 : identifier les problèmes et en choisir un _____	16-17
Phase 2 : poser le problème _____	18-19
Phase 3 : rechercher et vérifier les causes _____	20-21
Phase 4 : rechercher des solutions et en choisir une _____	22-23
Phase 5 : mettre en oeuvre la solution _____	24-25
Phase 6 : vérifier les résultats _____	26-27
Phase 7 : consolider l'amélioration _____	28-29
Une pensée tournée vers l'action _____	30

3. Quels outils pour résoudre un problème ?	31
Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ?	32
Remue-méninges (brainstorming)	33
Critères de choix	34
Feuille de relevé	35
Diagramme 80/20 ou diagramme de Pareto	36-37
Diagramme causes-effet	38-39
Quand utiliser ces outils dans la démarche de résolution de problème ?	40
4. Comment faire réussir un groupe ?	41
Le bon groupe pour le bon problème	42
Des réunions efficaces	43
L'implication du management	44
Un groupe motivé et responsable	45
L'appui nécessaire	46
La reconnaissance du travail réalisé	47
Lectures complémentaires	48

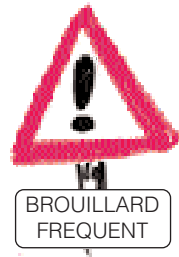
Pour améliorer les performances

Voici une démarche pour étudier et résoudre les problèmes, dans une perspective d'amélioration continue des performances. Elle est appliquée sous une forme ou sous une autre dans de nombreuses entreprises.

Cette technique s'applique à des problèmes pratiques rencontrés dans le travail au quotidien. La méthode convient bien pour analyser et éliminer la non qualité, les défauts, les erreurs, les retards, les gaspillages, les sources d'accidents... Elle n'est pas destinée à étudier les problèmes assez complexes ou ayant une forte dimension sociale. D'autres approches sont nécessaires lorsqu'on veut reconcevoir un processus de travail, comprendre des résistances au changement, traiter un conflit...

La diffusion de cette méthode de résolution de problème représente un enjeu important ; cette technique a vocation d'être largement pratiquée par des groupes de travail. Elle n'est pas un but en soi mais un levier puissant au service des objectifs de performance de l'entreprise.

1. Comment bien poser un problème ?



Qu'est-ce qu'un problème ?

Il y a un problème lorsqu'on constate qu'une situation est non satisfaisante, lorsqu'il existe un décalage entre la réalité et ce qui est attendu.

Exemples :

« *Les clients sont mécontents de l'accueil téléphonique* ».

« *Cette machine tombe souvent en panne* ».

« *Nos interventions chez les clients manquent de coordination* ».

« *La charge de travail n'est pas répartie de façon équilibrée* ».

« *Les objectifs de coûts des études ne sont pas respectés* ».

« *La maintenance des bâtiments ne répond pas aux attentes des utilisateurs* ».

En face de chaque situation insatisfaisante, nous pourrions facilement formuler la situation souhaitable : « *Disposer d'une machine qui ne tombe pas en panne* », etc. Il y a donc un écart entre ce qui est et ce qui devrait être.

Cet écart peut concerner le présent et le passé, mais il peut aussi être pressenti pour l'avenir : « *Si nous ne formalisons pas la commande des études, nous aurons des insatisfactions sur les coûts et les délais* ».

Fiche de formulation de problème

*Voici une fiche
qui aide à bien poser
un problème*

Formulation du problème. Description de la situation non satisfaisante (en termes de faiblesse)
Qui est concerné ?
Depuis quand le problème existe-t-il ? A-t-on essayé des solutions ?
Description de faits constatés et localisation
Quel objectif poursuit-on ?

Conseils pour formuler un problème

Définissez le problème par écrit

L'important est de formuler le problème en termes d'insatisfaction ou de faiblesse. Si on fait l'effort de rédiger une ou deux phrases concises pour décrire **la situation insatisfaisante**, cela aide le groupe à avoir les idées claires ; on peut s'assurer que chacun est d'accord sur la façon de poser le problème.

Précisez **qui est concerné** par ce problème et **quels sont les faits constatés**.

Complétez la formulation en indiquant quel est l'**objectif poursuivi**.

Si vous formulez uniquement le problème en termes positifs, par exemple : *améliorer la mise à disposition des produits*, l'esprit s'oriente rapidement vers les actions à entreprendre, les solutions. C'est pourquoi il est recommandé d'exprimer le problème en termes de faiblesse ; ainsi l'esprit s'oriente en premier lieu vers les faits passés ou présents qui correspondent à ce constat de faiblesse. L'analyse des causes doit précéder la construction de solutions.

Évitez de donner une solution au départ

On croit souvent poser un problème alors qu'en réalité on donne une solution :

« *Il faudrait remplacer cette machine ancienne qui tombe souvent en panne.* »

Une telle présentation empêche une analyse plus complète qui mettrait peut-être en évidence des défaillances dans l'entretien de la machine, par exemple.