

La démarche de résolution de problème

Dans une entreprise, il arrive fréquemment que l'on doive résoudre des problèmes, qu'ils se placent dans le cadre d'un projet ou non. Par exemple :

- *Les pièces comptables produites ne sont pas conformes aux spécifications,*
- *Les salariés ne sont pas content des services de la DRH,*
- *Un ascenseur tombe souvent en panne,*
- *Beaucoup de temps est consacré à réparer les erreurs,*
- *Il faut mettre en œuvre une nouvelle technique de pointage,*
- *Etc....*

De plus, il est rare qu'un problème soit formulé simplement. Celui ou celle qui est en chargé de le traiter est souvent démuni :

- *Par où commencer ?*
- *Comment être sûr d'aborder le sujet correctement ?*
- *Quelle méthode utiliser ?*
- *Comment vérifier que le problème a bien été traité ?*
- *Les résultats obtenus sont-ils conformes aux attentes initiales ?*

Pour traiter un problème, il faut être méthodique, faire appel à une démarche fondée sur quelques principes simples et clairement définis. Ce document se donne pour objectif de vous faire découvrir l'utilité d'une démarche rationnelle de résolution de problème, de vous aider à choisir le bon outil et à l'appliquer de manière optimale.

Dans ce cadre, nous vous proposons une méthodologie fondée sur un découpage en quatre phases. Sans vouloir prétendre à l'universalité de la méthode proposée, elle devrait quand même vous être d'un grand secours en cas de problèmes complexes.

Phase 1 : La définition du problème

Phase 2 : L'analyse des causes

Phase 3 : Recherche, Proposition et choix des solutions

Phase 4 : Mise en application et bilans

POSER

ANALYSER

RESOUDRE

AGIR

Phase 1 : La définition du problème

Etape 1 : L'analyse de l'existant

Cette étape consiste à définir et à quantifier la situation de départ. Pour ce faire, nous disposons d'un outil, le **QOOQC**. Avant de se lancer dans le projet, il faut absolument poser clairement le problème, identifier les informations importantes, les acteurs concernés, etc....

De plus, les informations nécessaires à l'analyse du problème sont généralement éparpillées auprès de différents services ou acteurs. Il faut donc les identifier, les collecter et les ordonner. Pour ce faire, nous disposons d'outils tels que les **feuilles de relevés** ou des **graphiques**.

Etape 2 : Identifier les aspects importants du problème

Dans le cadre de la résolution d'un problème, il est important de ne pas «s'éparpiller». Les erreurs, défauts et «petits problèmes» n'ont pas tous la même importance, les feuilles de relevé et les graphiques, tels que les histogrammes ne permettent pas de mettre en évidence les importances relatives. Plus simplement, il faut identifier les problèmes les plus importants et intervenir dessus en priorité. L'erreur la plus fréquente est mise en évidence par les graphiques, mais est-ce la plus importante ? Le diagramme de **PARETO** permet ce type d'analyse ; de plus, il permet de décomposer les défauts en « sous-type » pour déterminer si l'un d'eux est prépondérant.

Etape 3 : Définir des objectifs clairs et accessibles

La définition des objectifs (en général résoudre le problème) consiste à définir les conditions de réussite d'un projet de résolution de problème. Plus simplement, dans les étapes 1 et 2, nous avons défini « **OU NOUS SOMMES** » et dans cette étape, nous définissons « **OU NOUS VOULONS ALLER** ». Avoir défini ces critères, permet également de suivre l'évolution du projet et de choisir par la suite des indicateurs de performance. De même que le **QOOQC** a servi à définir l'existant, il servira à définir l'objectif, à le quantifier et à identifier les différents intervenants.

Phase 2 : L'analyse des causes

Etape 1 : Identifier toutes les causes possibles

Identifier toutes les causes possibles, ceci sous-entend, prendre le temps de réfléchir aux différentes causes et non pas se jeter directement dans la phase de résolution du problème. Ceci est nécessaire, car les causes d'un problème ne sont pas obligatoirement celles auxquelles nous pensons directement. Recourir au **Brainstorming** (Remue-Méninges) permet d'élargir notre vision du problème pour identifier toutes les idées de cause possibles.

Etape 2 : Analyser les causes

Une fois déterminé un ensemble de causes possibles, il faut les regrouper et les relier avec leurs effets (Cette liaison Cause-Effets permet d'éliminer des « causes » n'ayant pas d'incidence sur le problème). Généralement, la réalisation d'un diagramme **Causes-Effets** permet de regrouper les causes par thème, généralement selon les '5M' (Man, Money, Manufacturing, Management, Marketing).

Etape 3 : vérifier les hypothèses

La classification des causes, l'identification des liens entre celles-ci et les effets perceptibles ainsi que l'analyse du diagramme Causes-Effets, permettent de formuler des hypothèses concernant l'origine du problème. Il faut donc maintenant les vérifier, apporter les preuves. Il faut donc organiser une **collecte de données** pour relever au cours du temps les événements susceptibles de démontrer la réalité des relations de causes à effet. L'utilisation d'un diagramme de **Pareto** peut alors s'avérer utile pour comparer entre elles les causes et faire apparaître celles qui se vérifient le plus souvent.

Phase 3 : Recherche, Proposition et choix des solutions

Etape 1 : Recherche des solutions possibles

Il faut dans cette étape sortir du cadre rigide de nos habitudes de réflexion, il faut ouvrir le champ de réflexion de chacun, pour découvrir les solutions les plus rentables et qui permettent à l'entreprise d'optimiser la réussite du projet en terme de critères de performance.

Le brainstorming est l'outil privilégié pour mettre la créativité de chacun à contribution. Il peut aboutir sur une liste riche en solutions pratiques et nouvelles. La méthode **MIP** présentée dans le volet des fiches techniques (Métaplan Modifiée) peut être une solution d'organisation des séances de brainstorming, en cas de groupes importants ou de risques de « blocages » occasionnés par la présence de responsables hiérarchiques au sein d'un groupe.

Etape 2 : La sélection des solutions à appliquer

Choisir la solution à appliquer est un acte important, qui engage l'avenir. Chacun possède ses raisons pour privilégier l'une ou l'autre des solutions. Les critères d'évaluation doivent être établis « à froid ». L'utilisation de **la matrice des votes pondérés**, convient pour choisir ces critères. Une fois ces critères établis, différentes méthodes peuvent être utilisées : Le **Diagramme d'Euler** (si 3 solutions possibles), Le diagramme de **VEITCH**, **La Matrice des votes pondérés**, **Le Tableau à double entrée...**

Phase 4 : Mise en application, AGIR

Etape 1 : Présentation à la hiérarchie

La présentation des solutions retenues à la hiérarchie, passe par la constitution d'un dossier cohérent et clair, reprenant étape par étape la méthodologie suivie et articulé en fonction de la présentation :

- De la démarche suivie,
- De la (des) solution(s) retenue (s),
- Des bilans financiers (si nécessaire),
- Du plan de mise en œuvre,
- Des fiches de plan d'action.

Etape 2 : La mise en œuvre

Etape 3 : Suivi des actions...

La mise en œuvre des solutions étant faite, il convient d'en évaluer les impacts et d'en assurer la pérennité. Le suivi des actions consiste donc en :

- Suivre et maintenir l'effort d'amélioration entrepris,
- Evaluer l'impact des différentes améliorations entreprises.

Fiche technique de MRP

Le problème	<p>FORMULATION DU PROBLEME DE L'OBJECTIF</p> <p>⇒ QQQQC</p> <p>Objectif</p> <p>SAI</p> <p>Ecart</p> <p>Poser</p>
VERIFICATION OPPORTUNITE DE PRISE EN CHARGE	
Les causes	<p>Causes Principales</p> <p>Rechercher les causes, les regrouper par famille, les vérifier, choisir la ou les causes principales</p> <p>Analyser</p>
Les solutions	<p>Recherche des solutions</p> <p>⇒ Brainstorming</p> <p>Choix de solutions</p> <p>Résoudre</p>
Application	<p>Présentation à la hiérarchie ⇒ Démarche Solution Bilan financier Plan de mise en œuvre Dossier</p> <p>Mise en œuvre ⇒ Plan d'action</p> <p>Agir ⇒ Qui fait quoi</p> <p>Suivi ⇒ Quand et Comment ?</p>