

QQQQC

Objectifs

- Décrire une situation que l'on veut améliorer.
- Cerner un problème, identifier ses aspects essentiels.

Utilisation

- Répondre successivement aux questions en les appliquant au sujet étudié.
- Recommencer au moins une fois pour s'assurer que les réponses sont pertinentes.

Description

QUI	Qui est concerné ? Qui subit ?
QUOI	Qu'est-ce qui gêne ? C'est quoi ? (objet, nature)
OU	A quel endroit précis ?
QUAND	Quand se produit-il ?
COMMENT	Comment apparaît-il ?
ou COMBIEN	Nombre : tonne, franc, heure, mètre, fréquence

La feuille de relevés

Objectif

- Recueillir les données, chiffrées ou non, concernant un problème, au fur et à mesure qu'elles apparaissent.
- Présenter les données recueillies sous forme d'un tableau pour en faciliter l'utilisation.

Utilisation

Dans le cadre de l'utilisation d'une feuille de relevé, il faut définir :

- L'information qui fait l'objet du relevé (à quoi correspond-elle ?)
- L'unité utilisée pour le relevé, suivant le type de montage ou de mesure effectué ou l'attribut caractéristique et, dans ce cas, les critères de classement.
- Noter sans ambiguïté et en concordance avec les définitions ci-dessus, les événements au fur et à mesure de leur observation.
- Expliquer dans la légende la signification des signes utilisés pour les relevés.

Le Diagramme de PARETO

Objet

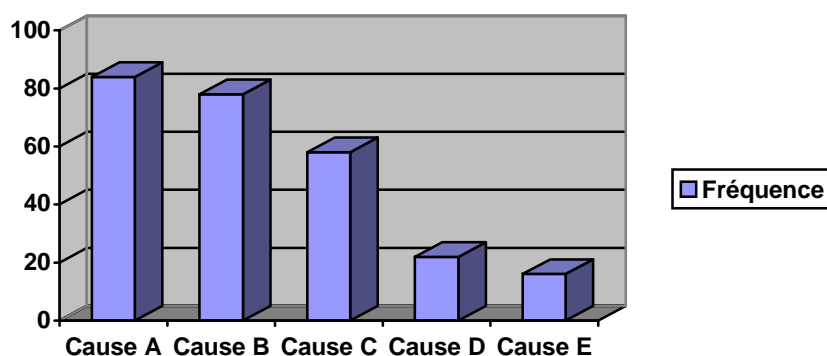
Représenter l'importance relative des différents phénomènes
Aider le groupe à avoir une vision des priorités
Choisir sur qui concentrer les efforts et orienter la recherche des causes.

Modalités

- Définir les catégories d'événements à observer (exemple : la provenance des déchets, leurs types, ...)
- Choisir la durée de l'observation (suffisamment longue pour recouvrir les différentes variations)
- Recueillir les données avec une feuille de relevé ; totaliser les observations
- Construire le graphique en classant les phénomènes par ordre d'importance décroissante
- Choisir l'axe de recherche prioritaire

Précautions

- Bien choisir les catégories d'événements si un diagramme n'est pas significatif, en faire un autre, avec d'autres rubriques
- Sur l'axe vertical, l'importance du phénomène doit être mesurée, si possible en terme de coût de non-qualité ou avec une unité de mesure proportionnelle... les coûts par exemple.



La courbe ABC

Objet

Sérier dans le problème à résoudre, les éléments importants parmi un grand nombre d'objets ou de personnes, c'est-à-dire ceux pour lesquels une solution satisfaisante le sera aussi pour l'ensemble avec une approximation acceptable. La courbe ABC est une méthode utilisée pour délimiter le problème à traiter, quand le sujet de référence est vaste, et comprend des éléments nombreux.

Modalités

Préciser le problème à résoudre et lister tous les éléments de l'ensemble concerné par le problème (par exemple : connaître le coût de l'incinération des produits et l'ensemble des produits concernés).

Sélectionner un critère qui permet de mettre en évidence l'importance du problème (exemple : le volume moyen de chaque type de produit). Le critère doit être choisi en fonction de l'objectif à atteindre et doit être chiffrable et représentatif pour l'ensemble des éléments.

Etablir le graphe de la méthode ABC :

- chiffrer pour chaque produit, la valeur du critère
- classer les produits par ordre croissant
- effectuer les cumuls
- tracer la courbe en portant des points aux coordonnées
 - x : identification des produits
 - Y : cumul des valeurs du critère choisi

On observe que cette courbe comprend, généralement trois parties :

- La partie A : réunit des éléments peu nombreux (environ 20% par rapport au total de l'ensemble), dont l'importance du critère choisi est grande (environ 80% du total des valeurs cumulées)
Note : rappel de la règle des 80/20 en marketing
- La partie B : réunit des éléments assez nombreux (environ 30% par rapport au total de l'ensemble), dont l'importance du critère est moyenne (environ 15 % par rapport au total des valeurs cumulées).
- La partie C : réunit des éléments très nombreux dont l'importance du critère choisi est facile.

Il faut INTERPRETER ET DELIMITER LE PROBLEME que l'on veut traiter d'abord.

Les 5 M

Bien que l'on puisse en utiliser d'autres, l'emploi des 5M est universel et utilisable dans tous les domaines : administratif, commercial, industriel, services. C'est un moyen mnémotechnique mais aussi une réalité.

Matériel

C'est tout ce qui nécessite un investissement et donc, sujet à amortissement, on dit aussi : machine. Les locaux, la finance, les outillages font partie de cette catégorie.

Main d'œuvre

C'est me personnel, les membres, la hiérarchie, toutes les personnes qui concourent à la marche du Centre Hospitalier.

Méthode

C'est la façon de faire : les gammes, les spécifications, les modes d'emploi, les notices d'instruction, les procédés, tout ce qui écrit ou non, tout ce qui est formalisé ou non, imposé ou non, personnel ou non.

Matières

C'est tout ce qui est consommable, c'est à dire non investi donc non amorti, les fluides, les matières premières (l'électricité par exemple fait partie des matières, c'est du consommable, l'installation électrique fait partie de machines, c'est un investissement).

Milieu

C'est l'environnement physique et humain, les conditions de travail, l'ergonomie, les espaces verts, le parking, l'ambiance de travail, etc...

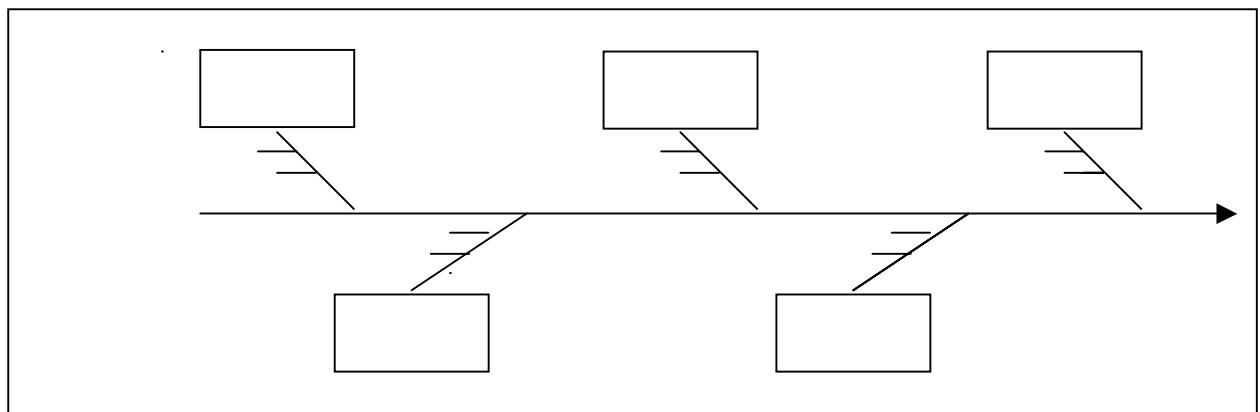
Le Diagramme Causes – Effets

Objet

Etudier collectivement toutes les causes possibles d'un problème et les représenter de façon claire et structurée.

Modalités

- Etablir la liste de toutes les causes possible à la situation insatisfaisante
- Classer ces causes en différentes familles et les inscrire sur le diagramme : si l'on choisit de les regrouper selon les 5 M, le diagramme est du type



- Compléter le schéma par des causes complémentaires
- Sélectionner les causes importantes
- Vérifier les causes retenues par des tests ou des essais

Précautions

- Au besoin, utiliser d'autres familles de causes pour le classement
- Le brainstorming peut être utile pour déterminer les idées de cause
- Systématiquement, posez-vous la question : pourquoi ?

LA VOPC

Objet

La vérification d'opportunité de prise en charge permet de s'assurer que le groupe pourra ou non traiter le problème en tenant compte d'un ensemble d'éléments périphériques.

Un problème ne sera pas à traiter s'il a déjà été vu par un autre groupe ou en cours de traitement ou bien encore si dans un futur proche, des modifications structurelles ou techniques sont prévues concernant ce problème.

Modalités

Les précautions prises, le groupe fait la liste des personnes concernées :

- Le poseur : qui pose le problème ?
- Le porteur : qui subit le problème ?
- Les voisins : quelles sont les personnes susceptibles d'être concernées par les modifications ?
- Le verrou : y a-t-il quelqu'un ou un règlement, un service qui ne souhaite pas que le problème soit soulevé ou traité ?
- Le résolveur : qui peut apporter la solution au problème ?
- Le décideur : à qui proposer la solution ?
- Le payeur : s'il y a des coûts, qui paiera ?
- L'acheteur : y a-t-il quelqu'un qui souhaite que le problème soit soulevé, traité ?

« Résolveur, décideur, payeur, acheteur » correspondent à la notion de client interne.

- Le groupe doit se poser la question, « y a-t-il un acheteur ? », les réponses pourront faire apparaître la complexité de traitement du problème.
- Le groupe pourra décider en toute connaissance de cause s'il le prend en charge ou non.

Le Brainstorming ou Remue-Méninges

Objet

Le brainstorming est une méthode de créativité, permettant de produire un maximum d'idées pour suggérer des problèmes à étudier, des causes possibles à un problème, des solutions, des moyens à mettre en œuvre.

Modalités

Définir de façon très précise l'objet de la recherche.

Exemple : quel problème pourrons-nous rencontrer dans les trois mois avec ce nouveau procédé ?

Toujours se rappeler les quatre règles du brainstorming :

- Dire ce qui vient à l'esprit sur le thème et sans contrainte
- Ne jamais critiquer, ni soi-même ni les autres
- Encourager la quantité
- Piller les idées du groupe.

Précautions

- Ne discuter aucune idée durant la phase de déballage,
- Disposer d'un endroit bien isolé, afficher les feuilles de papiers sur les murs,
- Bien faire respecter les quatre règles,
- Ne pas se fixer de limite de temps au départ,
- Noter et numéroter toutes les idées émises par le groupe.

Le Diagramme de VEITCH

Objet

Il s'agit de rechercher une solution OPTIMALE en groupe avec METHODE.

Ce graphe peut être utilisé avec quatre critères (au-delà il devient peu lisible).

Modalités

Construire le diagramme et placer en groupe chaque solution envisagée en fonction de sa (non) réponse au critère retenu.

R1, R2, R3 et R4 sont les réponses au critère
Et NR1, NR2, NR3 et NR4 les non réponses

		R3		NR3	
		R4	NR4	R4	NR4
R1	R2	Optimum	3/4	3/4	S3 1/2
	NR2	S1 3/4	1/2	1/2	1/4
NR1	R2	3/4	1/2	S2 1/2	S5 1/4
	NR2	1/2	S4 1/4	1/4	Non réponse

La solution S1 répond à 3 critères sur les 4 envisagés, S2 à 2 critères sur 4, S3 à 2 critères sur 4 etc... Si l'ensemble des critères a un poids identique dans la décision, la solution S1 sera retenue.

Le Tableau à Double Entrée

Objet

- Comparer des choix possibles en faisant une évaluation selon différents critères. Cette grille peut aider le groupe à choisir une solution.

Modalité

- Faire la liste des principaux critères qu'il faut prendre en compte. On trouve ces critères en réfléchissant aux avantages et aux inconvénients des choix à faire.
- Construire un tableau à double entrée avec les choix à faire et les critères.

Exemple : faisabilité, rentabilité, coût, simplicité, sécurité
C1 C2 C3 C4 C5

Note : Il n'est pas nécessaire de faire apparaître un grand nombre de critères, trois à quatre suffisent.

Exemple :

	C1 Faisabilité	C2 Rentabilité	C 3 Coût	C4 Simplicité
Idée 1	+	-	-	-
Idée 2	-	+	++	+
Idée 3	+	+	+	+

- Pour chaque problème ou solution, le groupe détermine si oui ou non il répond aux critères choisis. Une cotation est donnée pour chaque critères (généralement plus ou moins). Le groupe peut également coefficienter un ou plusieurs critères (exemple : sécurité X 3, fiabilité X 2).
- Le problème ou la solution qui obtient le plus de critères favorables est retenu.
- En cas d'égalité, le groupe de recherche de nouveaux critères ou / et de nouveaux coefficients.

Matrice des votes pondérés

Les décisions d'un groupe de travail reposent sur le consensus

Ce qui veut dire qu'aucun des membres ne s'opposent à la décision qui émerge du groupe. Le processus d'obtention du consensus peut se résumer de la manière suivante :

- *Je pense que vous avez compris mon point de vue.*
- *Je pense avoir compris votre point de vue.*
- *Que je préfère ou non la décision, j'y adhère car nous l'avons atteinte d'une manière*
- *ouverte et juste, et je reconnais que c'est la meilleure pour le groupe.*

Ce qui a pour conséquence une prise de décision lente, mais par contre, une mise en pratique rapide. Pour faire progresser le groupe et faciliter la prise de décision, on utilise souvent le vote pondéré. Il consiste à choisir parmi différentes options, celle qui recueille le plus de voix. La méthode en est simple : pour n options proposées, chaque membre présente son choix par ordre de préférence, en se limitant par exemple à 3, la première option recueille 3 points, la seconde 2 points et la troisième 1 point. On totalise ainsi pour les N membres du Groupe les points recueillis pour chaque option. C'est parmi celles qui ont recueilli le plus grand nombre de points que sera choisie, par consensus, l'option du groupe.

Exemple

Nous avons 8 options, numérotées de 1 à 8, proposées par un groupe de 6 membres identifiés par les lettres A, B, C, D, E et F.

Membre	Options							
S	1	2	3	4	5	6	7	8
A				3		2	1	
B			1	2			3	
C				3	1	2		
D			1	2		3		
E			2	3	1			
F			3	2	1			
Total			7	15	3	7	4	

L'option 4 sera retenue par le groupe.

L'Art de Travailler en Groupe

Exprimez-vous

- Prenez la parole pour dire ce que vous savez, ce que vous souhaitez, ce qui vous préoccupe.
- Assurez-vous que l'on vous écoute, vérifiez que l'on vous comprend.
- Prenez la parole mais ne la confisquez pas.

Questionnez

- Demandez au groupe de vous expliquer ce que vous ne comprenez pas, n'ayez pas peur des questions « bêtes ».
- Demandez à ceux qui sont expérimentés ou bien informés, faites s'exprimer ceux qui hésitent à prendre la parole.

Ecoutez

- Ecoutez ceux qui parlent, ils peuvent comme vous avoir de bonnes idées.
- Ne coupez pas la parole aux autres
- Prouvez que vous les avez compris en répétant ce qu'ils viennent de dire.

Construisez

- Partagez avec le groupe, liez vos interventions à celles des participants.
- Pillez les idées des autres, enrichissez votre point de vue.
- Faites ressortir les idées communes, soulignez ce qui est juste.

Aidez l'animateur

- Personne n'est parfait ! aidez-le à faire fonctionner le groupe.
- Ne traitez qu'un seul sujet... à la fois.
- Respectez les règles du jeu, suivez la méthode de travail proposée.

Compte-rendu de réunion

Objectifs

- Conserver l'essentiel des informations et des conclusions de la réunion.
- Servir d'aide mémoire, d'incitateur et de guide des actions découlant de la réunion.
- Informer la hiérarchie sur l'avancement et les conclusions de l'étude.

Qui le fait ?

- En principe, l'animateur du groupe, aidé par un rapporteur.

Fréquence

- Après chaque réunion, car la mémoire n'est pas infaillible.

Diffusion

- Selon les normes en vigueur au sein du Centre Hospitalier.

Forme

- Selon un modèle type, qui permet d'assurer homogénéité dans le document reprenant l'ensemble des comptes-rendus de réunion.

Le plan d'action à court terme

Les qualités d'un plan d'action

Pour mettre en œuvre une action de progrès, reconnue comme nécessaire, il faut :

- Se définir des objectifs qui soient traduits en actions efficaces

Ces actions doivent être :

- Limitées dans le temps (fixer les dates et les durées)
- Personnalisées (fixer des responsabilités individuelles)
- Prendre en compte les actions connexes ou complémentaires (préciser l'environnement)
- Mesurables (préciser le secteur clé d'évaluation des résultats)

En résumé

**QUI FAIT QUOI, QUAND, COMMENT, dans
QUELLES**

CONDITIONS et avec QUEL SUIVI ?

Q – Q – O – Q – C

Date de la réunion : / /200_

Animateur :

Projet :

Participants :

QUI :

QUOI :

OU :

QUAND :

COMMENT COMBIEN :

Feuille de relevé

Date de la réunion : / /200_

Animateur :

Projet :

Période considérée, du / /200_ au / /200_

Echelle retenue :

Périodicité retenue :

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
E1									
E2									
E3									
E4									
E5									
E6									
E7									
E8									
E9									

Légende

E1	
E2	
E3	
E4	
E5	
E6	
E7	
E8	
E9	

Plan d'action

Action :

OBJECTIFS :

Pilotage proposé :

Délais de mise en œuvre :

Moyens mis en œuvre :

Crédibilisation du projet Faible Moyen Fort Date :

Niveau de cohérence global Faible Moyen Fort Date :