



SAVOIRS → LA RESOLUTION DE PROBLEME

En matière de résolution de problèmes, il convient de distinguer d'une part une démarche structurée à suivre et d'autre part des outils spécifiques à mettre en œuvre au sein de la PME.

1 – Les étapes de la résolution de problèmes

La démarche de résolution de problèmes correspond à un processus en quatre étapes :

①	②	③	④
Identification	Analyse	Solution	Action
Comprendre la situation, identifier un/les problèmes prioritaires, définir des objectifs à atteindre	Rechercher toutes les causes possibles et remonter à la cause racine ou aux causes majeures	Rechercher et sélectionner une solution ou un groupe de solutions à mettre en place	Mettre en œuvre le plan d'action. Valider, pérenniser et diffuser les résultats obtenus

La **1^{ère} phase** (identification) met en lumière une phase de cadrage afin de bien cibler le problème avant de le résoudre. *Ce peut être une baisse de marge, une démotivation chez les collaborateurs, de fréquentes ruptures de stock, un besoin en fonds de roulement en constante évolution... Il s'agit donc de bien comprendre la situation afin de définir les objectifs.* Découvrir un problème, c'est prendre conscience d'un écart entre une situation réelle insuffisante et une situation souhaitée.

La **2^{ème} phase** repose sur l'analyse du problème afin de pointer la situation existante. *Cette phase met en évidence les causes possibles (potentielles ou principales) du problème.*

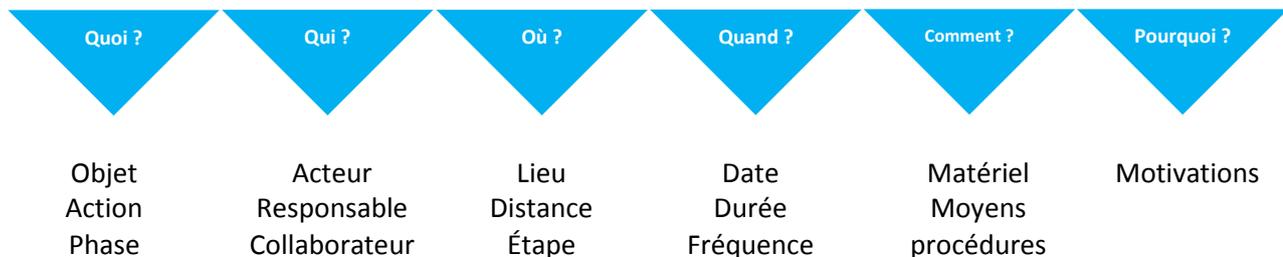
La **3^{ème} phase** permet alors de présenter les solutions possibles dans la résolution du problème afin de supprimer les causes et d'atténuer les effets.

Enfin, la **4^{ème} phase** permet de planifier les actions (Qui fait quoi ? Pour quand ?) et d'assurer un suivi de ces actions/résultats.

2 – Les outils de la résolution de problèmes

- La méthode QQQQP pour analyser la situation professionnelle

Méthode Q Q O Q C P



Cette méthode permet une analyse de la situation en se posant des questions clés. Elle permet en outre de trier un ensemble d'informations et les classant selon le questionnement opéré.

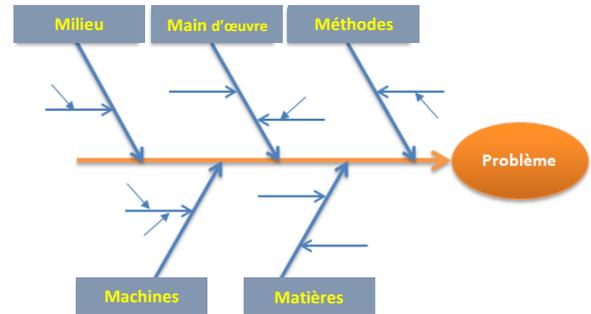
- **Le diagramme d'Ishikawa pour identifier les causes**

Le diagramme causes-effets d'Ishikawa en référence à son concepteur promoteur, aussi appelé diagramme en arête de poisson en raison de sa graphie, est un outil utilisé pour identifier les causes d'un problème.

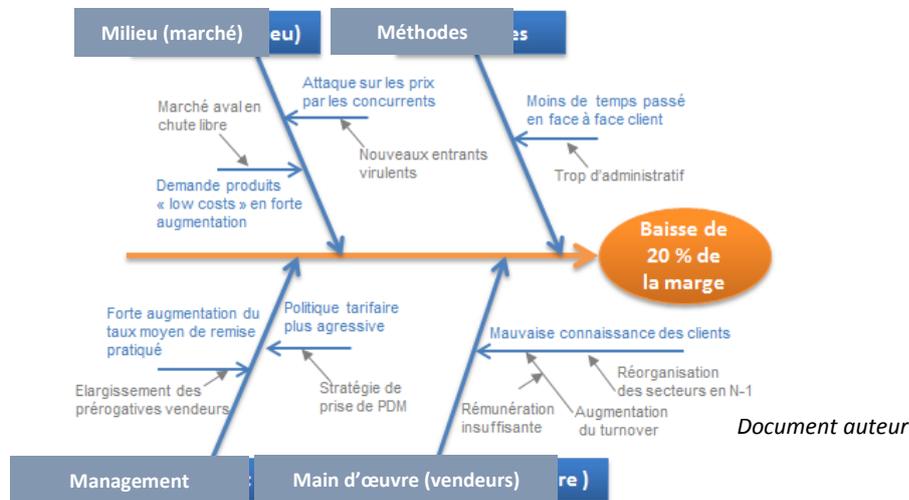


Le problème identifié repose sur des causes en 5 catégories : Milieu – Main d'œuvre – Méthode – Machines et Matières (loi des 5M)

- ✓ **Main d'œuvre** : les collaborateurs, leurs compétences...
- ✓ **Matières** : les matières concernées, les composants, la qualité...
- ✓ **Matériels** : les moyens de production, les équipements...
- ✓ **Méthodes** : les techniques, les procédures, les modes opératoires...
- ✓ **Milieu** : l'environnement de travail, la concurrence...



Exemple :



Le diagramme s'adapte aux situations professionnelles et en fonction des problèmes rencontrés, le management peut être étudié.

- **Le diagramme de Pareto pour analyser les causes**

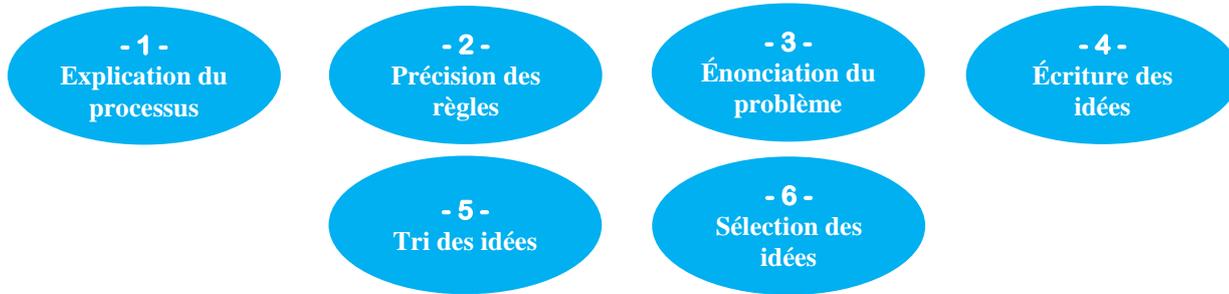
Un diagramme de Pareto classe graphiquement les différentes occurrences d'un phénomène, de la plus importante à la moins importante. C'est un moyen de classer les causes d'un problème par ordre d'importance. Il prend la forme d'un histogramme dont les plus grandes colonnes sont à gauche. Il permet de sélectionner les cibles les plus efficaces pour améliorer une situation (cf. fiche méthode).

Cet outil met en évidence la loi des 80/20. Autrement dit, agir sur 20% de causes permet de résoudre 80% du problème.

Le **diagramme de Pareto** est utile pour identifier sur quelles causes agir en priorité pour améliorer de façon significative la situation. Le collaborateur évitera ainsi de gaspiller de l'énergie sur ce qui a peu d'impact.

- **Les remue-méninges (ou brainstorming) pour trouver des solutions**

Le brainstorming est un outil très utilisé dans les PME pour trouver des idées nouvelles afin de résoudre des problèmes. Derrière le côté créatif, s'élabore une méthode rigoureuse pour obtenir des résultats pertinents. C'est une technique de créativité qui facilite la production d'idées d'un individu ou d'un groupe. L'utilisation du brainstorming permet de trouver le maximum d'idées originales dans le minimum de temps à condition de respecter 6 étapes :



- **Le tableau causes/solutions pour vérifier la cohérence entre les causes et les solutions**

Le recours à cette méthode permet à la fois de mettre en correspondance les causes identifiées et les solutions proposées et de vérifier leur cohérence.

Tableau causes/solutions

Causes	Solutions
Cause 1	Solution adaptée à la cause 1
Cause 2	

- **Le tableau avantages-inconvénients pour sélectionner une solution**

En fonction des situations professionnelles d'analyse, un tableau avantages et inconvénient peut être réalisé pour sélectionner les meilleures solutions selon deux données : avantages et inconvénients. Cette synthèse facilite alors les comparaisons et la prise de décisions :

Tableau avantages/inconvénients

	Avantages	Inconvénients
Solution 1		
Solution 2		
Solution 3		

- **La matrice de décision pour sélectionner une solution**

Cette matrice (ou tableau multicritères) facilite la sélection en rationalisant et synthétisant le poids (sous forme de pondération) de chaque facteur pour évaluer les alternatives possibles.

Dans le cadre d'une résolution de problème, cet outil entre en action une fois l'état de la situation réalisé, l'analyse menée et l'éventail des solutions pour répondre à la problématique.

Tableau multicritères

	Critère	Pondération	Critère	Pondération	Critère	Pondération	...	TOTAL	RANG
	1	1	2	2	3	3			
Élément 1									
Élément 2									
Élément 3									
...									

3 – La conduite du changement

Les pratiques de conduite du changement se sont considérablement développées. La résolution de problème s'accompagne parfois de changement au sein de la PME.

Étapes

Afin d'obtenir l'adhésion de tous, le collaborateur se doit d'expliquer le bien-fondé des changements et mobiliser le personnel	⇒ ADHESION
Afin d'éviter les non-dits ou les rumeurs, le collaborateur se doit de communiquer en groupe restreint puis pour l'ensemble du personnel	⇒ COMMUNICATION
Le collaborateur se doit de coordonner les équipes et d'assurer une grande transversalité dans la composition des groupes de travail.	⇒ COORDINATION
Formaliser et de planifier des tâches afin de suivre leur exécution et de veiller au respect des coûts et des délais impartis	⇒ PLANIFICATION

Ces diverses étapes nécessitent l'utilisation d'outils de suivi et de contrôle (planning, liste de contrôle, tableau de bord).