



Ministère
de l'équipement
des transports
et du logement

POINTS DE REPÈRES

Techniques de travail en commun

N° 17 - Résoudre un problème : la démarche

Janvier 2001

Version d'origine : mai 1997

Sommaire

Janvier 2001.....	1
Version d'origine : mai 1997.....	1
Sommaire.....	2
Avant-propos.....	4
1. Bien poser un problème.....	5
■ 1.1. Qu'est-ce qu'un problème ?.....	5
■ 1.2. Conseils pour formuler un problème.....	5
■ 1.3. Les différents types de problèmes.....	6
Utilisation de la méthode de résolution de problème.....	7
2. Suivre une démarche méthodique.....	8
■ 2.1 Déroulement général pour résoudre un problème.....	8
■ 2.2 Le bon usage de la méthode.....	8
3. Quelques recommandations pour l'animateur.....	17
Aide mémoire : Résoudre un problème.....	18
Aide mémoire :.....	21
les outils et la démarche de résolution de problème.....	21
Lectures complémentaires.....	22
Ministère de l'équipement, des transports et du logement	23
Titre	23
Objet	23
Ce document s'inscrit dans les démarches qualité du ministère de l'équipement. Il propose des techniques de travail en commun simples et opérationnelles qui permettent d'améliorer nos façons de faire et nos processus et de rendre visible la qualité de nos prestations aux yeux de ceux qui en bénéficient.....	23

En fin du document original :

- des dessins reproductibles (*non reproduits dans l'intranet*).

Merci à tous ceux qui nous ont aidés à élaborer ce document :

- pour leur participation active, nos collègues de services déconcentrés, Jean-Marc ACREMANN, Patrick BESSON, Philippe CARADEC, Christian FONTAINE, Alain MUNIER, Yannick TOMASI, Olivier HAVAS, Aldo MASSA, Luc PHILIPPOT, Michel DESPLATS ;

ainsi que nos collègues de la direction des personnels et des services et de la délégation à la qualité Hervé PHILIPPE, Dominique BAUMANN, Annie GUYADER, Jean-René BRUNETIERE, Jean THIERREE, Karine PLAGNARD

et Didier NOYÉ (INSEP) ;

- pour leur regard pertinent, Jean TOUBLANC, André PANIS, François GROLL, Michel MASSON, Gérard SCHMITT, Christian VINCLAIR, Jacques LE MÉNESTREL, Gisèle PERROD et Agnès DENIS ;
- pour ses illustrations, Hervé BAUDRY ;
- pour l'impression et la diffusion, la direction des affaires financières et de l'administration générale.

Avant-propos

Les démarches qualité déjà impulsées par le ministère de l'équipement et la démarche "engagements nationaux" reposent sur les mêmes principes : écoute et prise en compte des bénéficiaires, pilotage des processus, implication des acteurs concernés, appréciation et mesure des résultats.

Ces démarches, qu'elles concernent la qualité ou les engagements, nécessitent de travailler ensemble et de façon plus efficace.

Au-delà de ces projets, la conduite de l'activité quotidienne impose également de recourir à des outils et des méthodes de travail permettant d'optimiser la participation de chacun des acteurs.

Des techniques de travail en commun simples et opérationnelles existent : en favorisant les échanges, en améliorant le travail en groupe et en optimisant l'ensemble des relations de travail, elles nous permettront de progresser sur nos façons de faire et nos processus, et de rendre visible la qualité de nos prestations aux yeux de ceux qui en bénéficient.

Les éléments de méthodes ainsi que les outils développés et regroupés sous la terminologie de techniques de travail en commun s'inscrivent dans la continuité des *Points de repères*. Il s'agit d'outils et de méthodes simples abordant quatre thèmes :

- *Conduire des réunions efficaces,*
- *Résoudre un problème (démarche et outils),*
- *Conduire un plan d'action opérationnel,*
- *Pour progresser avec vos collaborateurs.*

Ils sont destinés à tous les acteurs concernés par la qualité et les engagements, et plus généralement à tous les acteurs de l'activité quotidienne.

La méthode présentée dans ce *Points de repères - Résoudre un problème : la démarche* se nourrit des supports présentés dans le *Points de repères - Résoudre un problème : les outils*.

La démarche décrite part de l'analyse de la situation initiale pour aboutir à la mise en oeuvre d'une solution en décrivant sept étapes. Ce cheminement est essentiel et l'on ne doit pas confondre les différents outils utilisables avec les phases de la démarche :

- identifier et choisir un problème,
- observer la situation,
- rechercher et vérifier les causes,
- trouver et choisir une solution,
- appliquer la solution,
- vérifier les résultats,
- consolider l'amélioration.

1. Bien poser un problème

■ 1.1. Qu'est-ce qu'un problème ?

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.

Exemples :

- "Les délais d'instruction pour l'application du droit des sols sont trop longs".
- "Les usagers du service de l'habitat sont mécontents de l'accueil téléphonique".
- "Cette machine tombe souvent en panne".
- "Nos interventions vis à vis des élus manquent de coordination".
- "La charge de travail n'est pas répartie de façon équilibrée".
- "Les objectifs de coûts des études routières ne sont pas respectés".
- "La maintenance des bâtiments publics ne répond pas aux attentes du conseil général".

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 routières, nous aurons des insatisfactions sur les coûts et les délais".

■ 1.2. 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 délivrance des permis de construire*, l'esprit s'oriente rapidement vers les actions à entreprendre, les solutions. C'est pourquoi il est recommandé d'exprimer le problème en terme 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.

Attention aux problèmes flous

"Nos communications avec ce service ne sont pas bonnes."

Un problème peut en cacher un autre, le symptôme n'est pas la maladie !

Il faut s'attacher à préciser les limites du problème pour agir au bon niveau ; parfois, il convient de décomposer un vaste problème en sous-problèmes bien délimités. Mais, si on agit localement, il est nécessaire de penser globalement et de tenir compte des relations qui existent entre un problème et des problèmes adjacents.

Par ailleurs, il est nécessaire de poser le problème en se référant à des faits et non pas en exprimant des opinions.

Caractérisez la position des personnes concernées par le problème

Un problème n'existe pas en soi, mais pour des personnes que l'on peut situer par rapport au problème.

Qui souffre du problème, qui le pose, qui est chargé de le résoudre, qui est décideur, qui serait impliqué par la mise en oeuvre d'une solution ?

Quels sont les points de vue des différentes personnes ?

■ 1.3. Les différents types de problèmes

Précis - Flous

Nous venons de le voir, certains problèmes se posent facilement de façon nette et précise, mais dans la plupart des cas, il y a une réflexion à mener pour bien les définir avant de commencer à travailler pour chercher des solutions.

Les problèmes précis sont caractérisés par des données chiffrées, des résultats de mesures, des faits observables. Les problèmes flous sont d'abord exprimés sous la forme de points de vue et d'expressions verbales correspondant à des opinions. Il convient de prendre des précautions avec les problèmes flous pour les formuler de façon plus précise, en passant de l'expression d'opinion à l'expression de faits et en recherchant des données chiffrées.

Accessible - Peu accessible

Le problème est accessible dans la mesure où le groupe peut le traiter lui-même ; le groupe peut rassembler les informations nécessaires, construire lui-même une solution, contrôler la mise en oeuvre une fois que les décisions sont prises.

Le problème est peu accessible si les informations sont difficiles à maîtriser, si les moyens à mettre en oeuvre pour la solution sont très importants...

Il s'agit là d'un critère de choix. Un groupe de travail doit s'emparer avant tout des sujets qui lui sont accessibles.

Important - Peu important

Un problème peut être important par ses conséquences humaines, financières, techniques... Il ne faut pas confondre "*important*" et "*urgent*" ; des problèmes peuvent être importants bien que non urgents. De même, il ne faut pas confondre "*important*" et "*exceptionnel*", un événement exceptionnel attire l'attention : il est parfois spectaculaire, il n'est pas pour autant important par ses conséquences. Par contre, il existe parfois des problèmes chroniques ou permanents qui sont moins spectaculaires et qui peuvent avoir des conséquences importantes.

En quoi ce problème est-il important pour des bénéficiaires ?

En quoi ce problème est-il lié aux axes stratégiques de notre service ?

L'importance du problème est un autre critère de choix. Il n'est pas possible de disperser l'énergie collective sur de multiples sujets ; les thèmes choisis doivent représenter un enjeu significatif.

Utilisation de la méthode de résolution de problème

La méthode présentée dans ces pages convient pour de nombreux problèmes, mais pas pour tous.

Elle convient bien pour les problèmes techniques et organisationnels, moins bien pour les problèmes collectifs qui ont une forte dimension humaine et sociale (absentéisme, motivation, refus du changement...).

La méthode ne convient pas - et serait trop lourde - pour les problèmes simples qui peuvent être réglés rapidement par des mesures appropriées telles que la clarification des responsabilités, la mise en place et la veille d'indicateurs...

2. Suivre une démarche méthodique

■ 2.1 Déroulement général pour résoudre un problème

Voici une présentation synthétique de la démarche qui est développée par la suite.

Phase 1 : **identifier les problèmes et en choisir un**

Phase 2 : **poser le problème**

Phase 3 : **rechercher et vérifier les causes**

Phase 4 : **rechercher des solutions et en choisir une**

Phase 5 : **mettre en oeuvre la solution**

Phase 6 : **vérifier les résultats**

Phase 7 : **consolider l'amélioration**

■ 2.2 Le bon usage de la méthode

Résoudre un problème suppose de suivre une démarche rigoureuse. Les groupes de travail peuvent aussi utiliser des outils d'étude de problème (le remue-méninges, par exemple) dans le cadre de cette démarche. Gardons à l'esprit qu'il est plus important de **suivre une démarche cohérente** que d'employer tel ou tel outil sans cheminement logique.

N'hésitez pas à revenir en arrière dans la démarche d'étude. **Il y a nécessairement des tâtonnements dans l'étude d'un problème** ; de nouvelles informations peuvent conduire à découvrir de nouvelles causes ou à formuler autrement le problème. Certains participants ont des idées de solution avant que les causes ne soient trouvées... il faut les noter. La démarche ne peut pas être suivie de façon mécanique ; les itérations sont normales.

Il arrive qu'un groupe soit créé afin de résoudre un problème déjà bien identifié ; dans ce cas, le travail commence directement à la phase 2 : poser le problème.

Les fausses manoeuvres les plus fréquentes sont les suivantes :

- choisir un problème trop vaste et peu accessible,
- mal formuler le problème au départ,
- aller tout de suite à la solution,
- retenir une seule idée de cause sans la vérifier,
- manquer de vigilance dans la mise en oeuvre de la solution.

■ 2.3. Déroulement détaillé pour résoudre un problème

Phase 1 : identifier les problèmes et en choisir un

Dégager les problèmes

Faire exprimer les préoccupations. Écouter les bénéficiaires de nos services. Rassembler les informations sur les sujets abordés. Comparer la situation avec les objectifs. Reformuler les insatisfactions, les faiblesses de la situation. Si nécessaire décomposer un problème en sous problèmes.

Les classer par ordre de priorité

Hiérarchiser les problèmes au regard de nos priorités.

Choisir un problème

Se mettre d'accord sur le choix d'un problème. Prendre appui sur des critères (problème accessible au groupe, important, motivant...).

Valider ce choix de problème

Faire valider par la hiérarchie le choix du problème et la composition du groupe de travail.

Résultat de cette phase 1

- Une formulation claire du problème choisi.
- La validation de ce choix et du groupe prévu pour le traiter.

Outils pouvant être utilisés

Remue-méninges. Entretiens. Diagramme 80/20 (ou de Pareto). Critères de choix. Diagramme des affinités.

Points clés

- Le problème est-il exprimé en termes de faiblesse ou d'insatisfaction ?
- Le cadrage du problème est-il assez limité ?
- Le problème correspond-il aux compétences du groupe ?
- Le problème correspond-il à nos priorités ?

Phase 2 : Poser le problème

Décrire la situation. Recueillir les faits.

Mettre le problème sous observation. Le décrire de façon précise. Collecter les informations. Recueillir et classer les données importantes.

Préciser les insatisfactions, les objectifs, les limites du problème

Identifier les personnes concernées par le problème. Repérer les conséquences du problème pour situer son importance. Définir les objectifs poursuivis, la situation future satisfaisante. Préciser les limites de l'étude du problème et les contraintes à prendre en compte.

Situer le coeur du problème, bien formuler le problème

Examiner les informations selon différentes caractéristiques (les lieux, les personnes, les moments, les procédés...). Se focaliser sur les quelques points essentiels et situer le coeur du problème. Si nécessaire, reformuler le problème pour qu'il soit bien spécifié.

Vérifier la pertinence de cette formulation du problème

Faire valider la définition du problème.

Résultat de cette phase 2

- Une définition du coeur du problème, documentée et validée.

Outils pouvant être utilisés

Les entretiens. Le questionnement : qui, quoi, où, quand, comment... Le remue méninges. Les feuilles de relevé. Les histogrammes. Le diagramme 80/20 (ou de Pareto). Le diagramme des affinités.

Points clés

- A-t-on recueilli et analysé les données pertinentes ?
- A-t-on focalisé sur le coeur du problème ?
- Cette vision est-elle partagée au sein de l'organisation ?

Phase 3 : Rechercher et vérifier les causes

Repérer les causes possibles

Inventorier les causes possibles en évitant les a priori. Faire des hypothèses. Classer les idées de causes.

Identifier les causes principales

Rechercher les causes probables. Situer les causes les plus vraisemblables. Interpréter les données disponibles. S'organiser pour vérifier ces hypothèses.

Rechercher les causes profondes

Rechercher les causes profondes avec les cinq "pourquoi ?" successifs (pourquoi le problème ? pourquoi la cause du problème ? pourquoi la cause de la cause ? etc.). Identifier les causes sur lesquelles il est possible d'agir.

Vérifier les hypothèses sur les causes

Faire des constats ou des mesures sur le terrain pour s'assurer que les idées de causes identifiées sont les bonnes.

Résultat de cette phase 3

- La ou les causes profondes sont identifiées et vérifiées.

Outils pouvant être utilisés

Remue-méninges. Diagramme causes effet. Feuilles de relevés. Diagramme 80/20 (ou de Pareto). Entretiens...

Points clés

- La recherche des causes a-t-elle porté sur le coeur du problème identifié à la phase précédente ?
- A-t-on recherché les causes profondes ?
- Prend-on appui sur des faits pour vérifier les hypothèses de causes ?

Phase 4 : Rechercher des solutions et en choisir une

Chercher des solutions

Rechercher des idées d'actions pour supprimer les causes. Chercher aussi des idées à l'extérieur du groupe de travail. S'attacher à trouver des solutions aux causes profondes.

Préparer, chiffrer des éléments de solution

Préciser les modalités des solutions envisagées ; les décrire et calculer les coûts ainsi que les moyens impliqués. Si nécessaire, expérimenter, tester les éléments de solution.

Définir une solution correspondant aux causes profondes

Examiner les solutions à la lumière de critères de choix. Se mettre d'accord sur la solution ou les éléments de solution à adopter. Vérifier que cela traite les causes profondes identifiées en phase 3.

Justifier la solution et la faire valider

Monter un dossier bien étudié. Présenter et justifier la solution ou les éléments de solution. Préciser les coûts. Montrer les limites de la solution proposée. Faire valider ces choix par les responsables hiérarchiques concernés.

Résultat de cette phase 4

- La décision de mettre en oeuvre une solution optimisée, bien définie.

Outils pouvant être utilisés

Remue-méninges. Entretiens. Critères de choix. Plan d'action. Planning.

Points clés

- A-t-on exploité au mieux les idées ?
- A-t-on fait preuve de créativité en proposant des solutions novatrices ?
- A-t-on cherché des idées à l'extérieur ?
- Dispose-t-on d'une solution détaillée et évaluée ?

Phase 5 : Mettre en oeuvre la solution

Préciser toutes les actions à entreprendre

Planifier la mise en oeuvre détaillée de la solution. Faire la liste de toutes les actions à mener, les classer par ordre chronologique. Préciser pour chaque action ce qu'il y a à faire et qui en sera responsable. Définir la communication sur l'analyse du problème et la solution retenue.

Mettre en oeuvre chaque action

Réaliser les actions comme prévu dans le plan. Communiquer avec les personnes concernées par ces actions.

Piloter cette mise en oeuvre, ajuster les actions si nécessaire

Faire le point sur les résultats intermédiaires pour réagir s'il le faut.

Maintenir sous observation

Observer la mise en oeuvre de la solution tant que c'est nécessaire. Recueillir les données.

Résultat de cette phase 5

- La mise en oeuvre d'une solution aux résultats mesurés.

Outils pouvant être utilisés

Plan d'action. Planning de référence. Feuille de relevé.

Points clés

- Ceux qui ont conçu la solution sont-ils ceux qui la mettent en oeuvre ?
- Toutes les actions prévues sont-elles mises en oeuvre ?

Phase 6 : Vérifier les résultats

Comparer avec la situation de départ

Mettre en forme et analyser les données recueillies. Comparer avec les données du problème. Comparer avec les objectifs. Recueillir le point de vue des bénéficiaires.

Mesurer et apprécier les résultats

Dresser le bilan de la solution en termes de performance (qualité, coût, délais...). Porter une appréciation sur la solution et en tirer les conclusions.

Apprécier les effets non prévus

Identifier les effets induits par la solution (effets sur la compétence, la motivation, etc.). Vérifier que la solution n'a pas induit de nouveaux problèmes.

S'assurer que la solution est efficace

Repérer ce qui conditionne la pérennité de l'efficacité de la solution.

Résultat de cette phase 6

- La pertinence de la solution est vérifiée.

Outils pouvant être utilisés

Feuilles de relevé. Indicateurs. Entretiens. Diagramme 80/20.

Point clé

- Dispose-t-on d'indicateurs pertinents et d'une mesure fiable ?

Phase 7 : Consolider l'amélioration

Formaliser les références. Aménager ou établir des règles de travail

Rédiger et faire approuver de nouvelles consignes de travail ou de nouvelles règles, si nécessaire, afin de pérenniser la solution. Associer tous les acteurs concernés par cette nouvelle façon de travailler. Prévoir l'audit périodique et l'actualisation des règles.

Examiner le déroulement de l'étude de problème pour en tirer un enseignement

Faire le point sur l'application de la méthode de résolution de problème. Analyser les difficultés rencontrées. Repérer ce qui a été bien appliqué et les points sur lesquels il faudra encore progresser la prochaine fois.

Communiquer sur la démarche et sur la solution

Expliquer. Faire connaître les résultats obtenus et la démarche qui a été suivie. Agir en transversal, échanger avec d'autres secteurs pour faciliter les transpositions.

Valoriser hommes et résultats

Reconnaître les résultats obtenus et la contribution de ceux qui ont participé.

Résultat de cette phase 7

- La solution adoptée est consolidée pour le fonctionnement au quotidien.
- Le groupe a tiré un enseignement de cette expérience de résolution de problème.
- Toutes les personnes concernées sont informées.
- Un autre problème peut être étudié.

Outils pouvant être utilisés

Les questions : qui, quoi, où, quand, comment, pourquoi ? (QOOQCP) pour préciser les nouvelles règles à appliquer. L'ensemble des outils d'étude de problème (par exemple : le remue-méninges, le QOOQCP...) utilisés pour apprécier la pertinence de leur emploi.

Points clés

- A-t-on aménagé les règles de travail pour éviter de voir le problème apparaître à nouveau ?
- A-t-on fait un bilan sur la façon d'appliquer la méthode et les outils de résolution de problème ?

3. Quelques recommandations pour l'animateur

- Soyez clair et précis sur les modalités de fonctionnement du groupe : attributions du groupe, volontariat des participants, possibilités de se réunir, respect des horaires, préparation des réunions (TOP : thème, objectifs, plan), compte rendu...
- Assurez-vous que l'environnement du groupe va être favorable : un groupe ne réussit pas seul, il a besoin de coopération et de l'appui de nombreux partenaires extérieurs (services fonctionnels, collègues, ligne hiérarchique).
- Identifiez soigneusement sont les personnes qui, en dehors du groupe, sont concernées par le problème et peuvent avoir un avis ou des informations utiles.
- Identifiez quelle personne peut jouer un rôle de soutien envers le groupe et éventuellement vous aider en cas de difficulté.
- Définissez les moments de validation.
- Il convient d'établir une distinction entre le temps de la réunion et le processus de traitement de problème. Le traitement de problème se déroule pendant une période de travail (quelques semaines, quelques mois). La réunion est un moment particulier de ce processus d'étude ; des tâches complémentaires doivent être réalisées entre les réunions, car il est nécessaire de recueillir d'autres informations, de contacter d'autres personnes... Il doit donc exister une très bonne articulation entre ce qui se passe au cours de la réunion et ce qui se passe avant et après : préparation de la réunion, action à entreprendre...
 - Chaque phase de l'étude de problème devrait se conclure par la rédaction d'un bref document de synthèse ; ceci fait l'objet d'une sorte de contrat passé entre les membres du groupe pour orienter le travail des réunions suivantes. Les documents créés au cours des différentes phases doivent pouvoir être utilisés à la présentation des propositions.
 - Pour faire réussir le groupe, veillez à ce que le thème choisi soit accessible et intéressant ; de même, on s'attachera à donner au groupe la possibilité de présenter ses réalisations à la hiérarchie, aux collègues ; enfin les décisions et réponses aux propositions doivent parvenir dans un délai convenu à l'avance.
 - Pour l'apprentissage des méthodes, il convient de se donner le temps d'apprendre par la pratique, de développer progressivement les compétences sans prétendre maîtriser rapidement tous les outils. Dans une période de lancement, il est prudent de se faire aider par une personne expérimentée.

Aide mémoire : Résoudre un problème

1. Identifier les problèmes et en choisir un

Dégager les problèmes.
Les classer par ordre de priorité.
Choisir un problème.
Valider ce choix de problème.

2. Poser le problème

Décrire la situation. Recueillir les faits.
Préciser les insatisfactions, les objectifs, les limites du problème.
Situer le coeur du problème, bien formuler le problème.
Vérifier la pertinence de cette formulation du problème.

3. Rechercher et vérifier les causes

Repérer les causes possibles.
Identifier les causes principales.
Rechercher les causes profondes.
Vérifier les hypothèses sur les causes.

4. Rechercher des solutions et en choisir une

Chercher des solutions.
Préparer, chiffrer les éléments de solution.
Définir une solution correspondant aux causes profondes.
Justifier la solution et la faire valider.

5. Mettre en oeuvre la solution

Préciser toutes les actions à entreprendre.
Mettre en oeuvre chaque action.
Piloter cette mise en oeuvre. Ajuster les actions si nécessaire.
Maintenir sous observation.

6. Vérifier les résultats

Comparer avec la situation de départ.
Mesurer et apprécier les résultats.
Apprécier les effets non prévus.
S'assurer que la solution est efficace.

7. Consolider l'amélioration.

Formaliser les références. Aménager ou établir des règles de travail.
Examiner le déroulement de l'étude de problème pour en tirer un enseignement.
Communiquer sur la démarche et sur la solution.
Valoriser hommes et résultats.

Fiche de formulation de problème

Formulation du problème. Description de la situation non satisfaisante.

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 ?

Fiche de plan d'action

Titre de l'action :

Résultats recherchés (objectifs) :

Indicateurs :

Échéance :

Responsable :

Actions élémentaires à réaliser	Par qui ?	Pour quand ?

Validation par la hiérarchie :

Résultats obtenus :

Aide mémoire : les outils et la démarche de résolution de problème

La démarche	7. Consolider l'amélioration						
	6. Vérifier les résultats						
	5. Mettre en oeuvre la solution						
	4. Rechercher des solutions et en choisir une						
	3. Rechercher et vérifier les causes						
	2. Poser le problème						
	1. Identifier les problèmes et en choisir un						
Les outils	Q.Q.O.Q.C.P.	+	+		+		+
	Remue-méninges	+	+	+	+		
	Canevas d'entretien	+	+	+	+	+	
	Feuille de relevé		+	+		+	+
	Diagramme 80/20	+	+	+			+
	Diagramme causes-effet			+			
	Critères de choix	+			+		
	Plan d'action				+	+	+
	Planning à barres				+	+	+
	Diagramme des affinités	+	+				
Diagramme en arbre				+			

Lectures complémentaires

La série des *Points de repères* concernant les **techniques du travail en commun**

- *Conduire des réunions efficaces*
- *Améliorer les réunions d'équipe d'unité*
- *Pour progresser avec vos collaborateurs*
- *Résoudre un problème en groupe : la démarche*
- *Résoudre un problème en groupe : les outils*
- *Conduire un plan d'action opérationnel*

Autres parutions, notamment dans la collection *Points de repères*, sur le thème de la qualité :

Documents généraux

- *La qualité*
- *Mise en oeuvre d'une démarche qualité*
- *Analyser et améliorer le pilotage des processus*
- *Développer l'implication des personnels*
- *Communiquer dans une démarche qualité*
- *Mesurer et apprécier la qualité*
- *La certification : l'expérience des services*
- *Promouvoir le management par la qualité : l'expérience de services (hors collection)*

Relations avec les usagers

- *Écouter les bénéficiaires*
- *Conduire une enquête auprès des visiteurs*
- *Améliorer la qualité du traitement des réclamations*
- *Mettre en place une fonction d'animation des relations avec les usagers dans les services déconcentrés (hors collection)*
- *Comment améliorer les accueils téléphoniques dans mon service*

Application à des domaines particuliers

- *Améliorer la qualité du processus de délivrance des permis de construire*
- *Améliorer la qualité des prestations aux collectivités locales*

Ministère de l'équipement, des transports et du logement

FICHE DOCUMENTAIRE

Titre

« **TECHNIQUES DE TRAVAIL EN COMMUN**
Résoudre un problème : la démarche »
mai 1997 - version provisoire

Objet

Ce document s'inscrit dans les démarches qualité du ministère de l'équipement. Il propose des techniques de travail en commun simples et opérationnelles qui permettent d'améliorer nos façons de faire et nos processus et de rendre visible la qualité de nos prestations aux yeux de ceux qui en bénéficient.

Il est destiné à tous les acteurs concernés par la qualité et les engagements et plus généralement à tous les acteurs de l'activité quotidienne.

La démarche présentée dans ce document se nourrit des supports présentés dans le *Point de repères – Résoudre un problème : les outils*.

La démarche décrite part de l'analyse de la situation initiale pour aboutir à la mise en œuvre d'une solution en décrivant les sept étapes suivantes :

- identifier et choisir un problème,
- observer la situation,
- rechercher et vérifier les causes,
- trouver et choisir une solution,
- appliquer la solution,
- vérifier les résultats,
- consolider l'amélioration.

Auteurs

Organisme commanditaire:

Ministère de l'équipement, des transports et du logement

Direction du personnel et des services : **Délégation à la qualité**

Réalisation et écriture : délégation à la qualité avec la collaboration de l'INSEP (Didier NOYÉ)

Le groupe projet était composé de:

Pour les services déconcentrés

Jean-Marc ACREMANN
Patrick BESSON
Philippe CARADEC
Christian FONTAINE
Alain MUNIER
Yannick TOMASI
Olivier HAVAS
Aldo MASSA
Luc PHILIPPOT
Michel DESPLATS

pour la DPS/DQ

Hervé PHILIPPE
Dominique BAUMANN
Annie GUYADER
Jean-René BRUNETIERE
Jean THIERREE
Karine PLAGNARD

Réalisation

Délégation à la qualité avec le concours de l'INSEP (Didier NOYÉ)

Impression et diffusion : direction des affaires financières et de l'administration générale

Publication : mai 1997 (janvier 2001 pour la version intranet)

Le document original comporte 27 pages (16 pages numérotées, un condensé de méthode en 4 fiches (aide mémoire, fiche de formulation de problème et fiche de plan d'action) ainsi que 7 illustrations de Hervé BAUDRY (*non reproduits dans la version intranet*)).

Diffusion

Ce document a été diffusé à l'ensemble des services du ministère de l'équipement, des transports et du logement.

Toute copie ou reproduction même partielle de ce document, par quelque procédé que ce soit, photographie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre à l'extérieur du ministère de l'équipement n'est autorisée qu'avec l'accord explicite de la direction du personnel et des services du ministère de l'équipement, des transports et du logement.