

Méthode de résolution de problème

1^{re} intention

Approche par les problèmes

Définition

Méthode permettant de résoudre un problème. Un problème est défini comme la différence entre la situation existante et la situation attendue.

Cette méthode permet la transformation des dysfonctionnements en source de progrès. Elle repose sur une suite logique d'étapes.

Champ d'application

Tous les processus pour lesquels un problème est identifié.

Objectifs

Déterminer le problème en partant des faits.

Identifier les causes à l'origine du problème.

Proposer des solutions traitant ces causes.

Mettre en œuvre des actions d'amélioration efficaces.

Mesurer l'impact des actions d'amélioration.

Synonymes, variantes et produits dérivés

Problem Solving

Démarche de résolution de problème par la qualité

Team Quality Improvement Sequence (TQIS)

Origine

Le mode de déroulement de la méthode en étapes a été formalisé et stabilisé par l'union des scientifiques et des ingénieurs japonais (JUSE – *Japanese Union of Scientists and Engineers*).

Ressources nécessaires

Formation aux outils de résolution de problème.

Conditions de réussite

Partir de problèmes rencontrés dans les unités de travail.

Obtenir le consensus sur l'identification des problèmes et leur hiérarchisation.

Ne travailler que sur un seul problème à la fois.

Suivre rigoureusement la démarche et l'enchaînement des étapes.

Éviter de retenir immédiatement une solution estimée d'entrée de jeu unique.

Conduire la méthode à son terme, c'est-à-dire jusqu'au suivi des actions mises en œuvre.

Description

Elle repose sur une suite logique d'étapes, permettant une réflexion préalable à l'action.

• Lister les problèmes

– Identifier l'ensemble des problèmes intéressant les participants. Cela permet à chacun de s'exprimer librement sur les sujets qui le préoccupent et de les faire connaître aux autres participants. C'est une phase importante.

• Choisir un problème

– En fonction de l'importance respective des problèmes énoncés, pour n'en retenir qu'un seul prioritaire.

– On peut approfondir les choses en cherchant à cerner au mieux le problème mis en exergue, pour qu'il soit le mieux compris possible : où observe-t-on le problème, à quel moment apparaît-il, dans quelles conditions ?



- **Identifier les causes possibles**

Une fois le problème principal choisi et explicité, il faut éviter de se presser vers des solutions hâtives qui pourraient s'avérer fragiles.

– Rechercher les causes, et toutes les causes, possibles du problème en recueillant des faits qui permettront d'identifier les causes réelles. Il faut donc les documenter par la réalisation d'une enquête, pour traduire la situation en données chiffrées.

On peut s'appuyer sur un diagramme causes-effets (cf. « outils »).

- **Déterminer le poids de chaque cause**

– Hiérarchiser les causes recensées, par ordre décroissant d'importance. Ceci afin de rendre évident l'ordre dans lequel le groupe devra les analyser, c'est-à-dire développer au final son plan d'action.

Cette hiérarchisation peut être quantifiée par un diagramme de Pareto (cf. « outils »).

- **Retenir les causes essentielles**

- **Rechercher les solutions possibles**

– Identifier l'ensemble des solutions possibles pour chacune des causes majeures retenues et donc chercher à être créatif : il faut au moins 2 solutions pertinentes à confronter.

- **Choisir la solution**

– Le seul vote peut être suffisant pour les problèmes simples, n'induisant qu'un coût minime. Quand le problème est complexe, une rigueur supplémentaire est nécessaire, en déterminant des critères de choix : économiques, techniques, liés aux objectifs (ex. : satisfaction du patient)... Le diagramme multicritère peut être utilisé (cf. « outils »).

- **Mettre en œuvre la solution**

– La définir : ce qu'il faut faire, qui doit le faire, quand doit-on le faire, où doit-on le faire,... et comment exactement ? Le QQQCP permet de ne rien oublier (cf. « outils »).

– L'appliquer, avec une implication directe des participants du groupe de travail dans la diffusion de l'information auprès des autres professionnels.

- **Mesurer les résultats**

– Mesurer l'efficacité de cette solution par la mise en place d'indicateurs (cf. « outils »).

– Suivre l'application dans le temps.

« pour en savoir plus »: Hosotani, K. Le guide qualité de résolution de problème. Le secret de l'efficacité japonaise. Paris : Dunod ; 1997.

