



Organisation et planification des activités administratives



Auteur : C. Terrier ; <mailto:webmaster@cterrier.com> ; <http://www.cterrier.com>

Utilisation : Reproduction libre pour des formateurs dans un cadre pédagogique et non commercial

32. Rechercher les causes (2 h)

Problématique : Il ne peut y avoir de bonnes solutions sans causes clairement définies.

Cette étape est importante car elle conditionne directement la qualité des solutions qui seront proposées dans l'étape suivante. Cette réflexion doit être faite sans a priori.

- Elle doit faire ressortir les points négatifs et les points positifs,
- Les faits doivent être appréciés objectivement et à leur source directement auprès des personnes concernées, afin d'éviter les déformations d'informations et les jugements de valeur.
- Les causes doivent être recherchées à partir des effets.

Cette étape doit être complète. Elle repose sur une réflexion rigoureuse basée sur les questions suivantes :

- **Qui ?** Question orientée sur l'exécutant (Qualification, aptitudes, etc.)
- **Quoi ?** Question orientée sur l'opération elle-même, (de quoi s'agit-il ?)
- **Où ?** Question orientée sur le lieu d'exécution.
- **Quand ?** Question orientée sur le moment de la procédure.
- **Comment ?** Question orientée sur la méthode, la manière de faire le travail et sur les moyens utilisés.
- **Pourquoi ?** Question orientée sur le coût la cause d'une opération.
- **Combien ?** Question orientée sur le coût

Rechercher les causes et pas les coupables, pour cela, rester objectif, et s'en tenir au fait sans quoi les personnes peuvent mentir ou à dissimuler des informations pour se protéger ou protéger des collègues.

Pour mener à bien cette tâche l'analyste peut recourir aux statistiques, aux graphiques ou autres modes de visualisation (arbre des causes, diagramme causes-effet) etc.

L'étude commence par l'observation des faits. Différentes techniques sont utilisables :

➤ L'étude des documents

Cette étude est faite à partir des différents documents élaborés lors de la mise en œuvre de l'organisation actuelle : instructions, modes opératoires, procédures, organigrammes, imprimés, descriptions de postes ...

Ce type d'étude est souvent difficile dans les petites et moyennes organisations qui ont une forte tradition orale et peu d'écrits. Les documents sont révélateurs du degré d'organisation de la société et des dérives qui ont pu intervenir.

➤ Les questionnaires

Ce mode d'observation est délicat à utiliser car la qualité des réponses dépend de la qualité des questions posées. Chaque question doit être mûrement réfléchi, chaque mot a son importance et doit être pesé.

Il est indispensable de tester le questionnaire sur un échantillon de personnes représentatives avant de l'administrer. C'est seulement après cet essai qu'il sera possible de rédiger le questionnaire définitif.

Utiliser de préférence un questionnaire pour connaître des faits précis et chiffrés. Pour connaître des motivations, des attitudes ou des comportements préférer l'interview, qui permet de mieux « sentir » la subjectivité des réponses.

➤ Les interviews

A la différence du questionnaire, dans l'interview la communication est directe.

Il faut avoir conscience des phénomènes psychologiques qui interviennent durant l'entretien. (Préjugés, cadres de référence, systèmes de valeurs, caractère...). L'interviewer doit savoir analyser chaque réponse - verbale ou non verbale - et en tenir compte dans ses questions. Il doit s'adapter aux personnalités de chacun tout en gardant à l'esprit le but de l'interview et en prenant garde de n'induire aucune réponse. L'interviewer doit être totalement neutre

C'est un travail difficile qui demande une grande concentration, aussi un entretien ne doit pas dépasser deux heures.

Outils 1 - L'arbre des causes

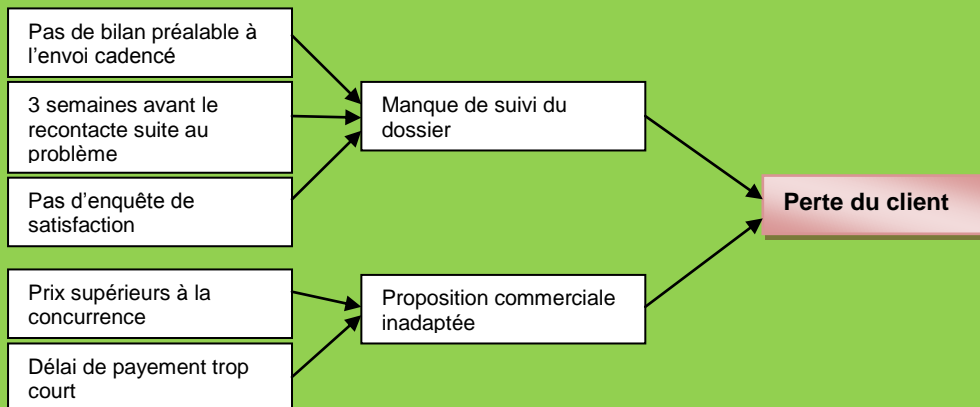
Un problème a rarement une cause unique, il résulte fréquemment d'un enchaînement de causalités. L'arbre des causes visualise la chronologie des dysfonctionnements. Il est utilisé pour l'étude des accidents du travail.

Méthodologie :

- Recueillir auprès des **personnes concernées** les **faits** identifiés et **certain**
- Construire l'arbre des causes

Exemple : *Le client Dujardin s'approvisionnait depuis 5 ans auprès de la société. Il passait un contrat pluriannuel avec des livraisons cadencées chaque mois. Le client vient d'annoncer qu'il changeait de fournisseur.*

Il ressort de vos interviews auprès du représentant, du client et du SAV, un ensemble de causes qu'il est possible de visualiser de la façon suivante :



Outils 2 - Diagramme causes-effet (Ishikawa)

Le diagramme d'Ishikawa visualise les causes possibles d'un problème et permet donc de déterminer les moyens pour y remédier. Il se présente sous la forme d'arêtes de poisson. Les causes du problème sont analysées selon la loi des 5 M (Matière, Main d'œuvre, Matériel, Méthode, Milieu).

Remarque : certains auteurs raisonnent sur 6 voir 9 M, nous nous limiterons aux 5 M traditionnelles)

Méthodologie

- Enoncer clairement et de façon précise le problème et ses effets
- Lister toutes les causes susceptibles de concerner le problème.
- Classer les causes en 5 familles (5M) = Matière, Main d'œuvre, Matériel, Méthode, Milieu

Matière : Problème liées aux produits et matières utilisés.

Main d'œuvre : Problème de compétence, d'organisation, de management.

Matériel : Problèmes provenant des machines et équipements utilisés.

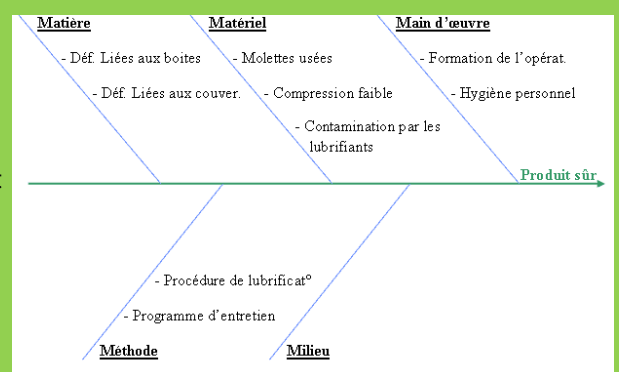
Méthode : Problème provenant des procédures ou modes opératoires utilisés.

Milieu : Problèmes provenant de l'environnement : lumière, bruit, poussière, lieu, signalétique etc.

Construction du diagramme

1. Placer une flèche horizontalement, pointée vers le but recherché.
2. Regrouper les causes potentielles en familles (les 5 M)
3. Tracer les flèches secondaires horizontales correspondant causes potentielles identifiées pour chaque famille

Exemple : Source :



http://www.azaquar.com/qa/outils_qualite/outils_images/ishikawa1.gif



Organisation et planification des activités administratives



Auteur : C. Terrier ; <mailto:webmaster@cterrier.com> ; <http://www.cterrier.com>
 Utilisation : Reproduction libre pour des formateurs dans un cadre pédagogique et non commercial

Travail 3 : Diagramme de causes à effets - individuel (20')

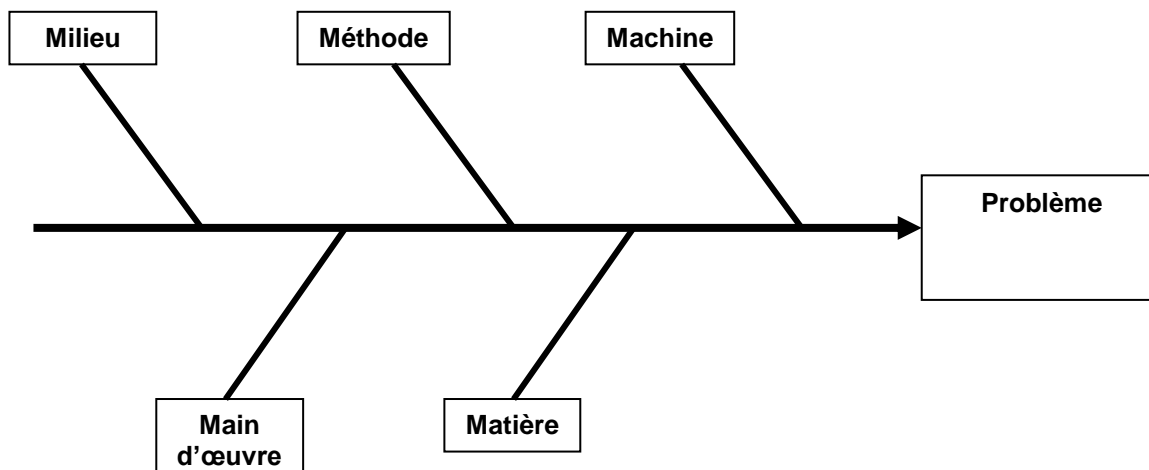
La société Orchis Parfum est confrontée à un nombre croissant de retours de savons et savonnette. Mme Cevrero a réalisé une enquête auprès des clients et du personnel, les causes suivantes sont apparues :

- Machine de production mal nettoyées
- Qualité de la glycérine utilisée insuffisante
- Les températures dans l'atelier de fabrication sont trop hautes
- Portes de l'atelier ne ferment pas
- Temps de mise en sachet trop long
- Le personnel n'est pas assez formé
- L'absentéisme => Intérimaire
- La machine à ébavurer est en panne
- Deux qualités d'essence pour parfumer les parfums
- Les étiquettes sur les savons ne collent pas
- Les étiquettes n'ont pas la compositions des produits
- Les caisses de stockage sont inadaptées
- Les sachets d'emballages des savons sont souvent abimés
- Manque de ventilation dans les locaux
- L'emballage est trop complexe

Travail à faire :

Classez ces causes dans 5 familles puis créez le diagramme d'Ishikawa

MILIEU	METHODE
MACHINE	MAIN d'ŒUVRE
MATIERES	



Travail 4 Diagramme cause-effet individuel (40')

Une compagnie de transport routier est confrontée à un nombre croissant de plaintes des clients. Il ressort d'une étude auprès des clients et du personnel que les disfonctionnements suivants sont souvent cités.

- Nombre de camionneur insuffisant
- Saisie des commandes trop longues.
- Fenwick souvent en panne.
- Nettoyage des quais de chargement insuffisant.
- Impression des bons de livraison trop long
- Bon de livraison non joint au colis
- Pas de salle de détente, pas de boisson, pose insuffisante
- Fatigue du personnel des entrepôts
- Entrepôt chaud l'été et froids l'hiver
- Faiblesse du SAV qui répond avec retard.
- Manque de personnel au service commercial
- Qualité des cartons insuffisants qui se déchirent.
- Mauvaise manutention des colis qui sont abimés.
- Les étiquettes sur les colis se décollent
- Panne sur les camions.

Travail à faire :

1. Classez ces plaintes dans 5 familles
2. Créez le diagramme d'Ishikawa sur Word

MILIEU	METHODE
MACHINE	MAIN d'ŒUVRE
MATIERES	

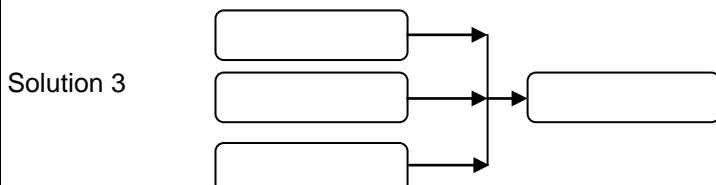
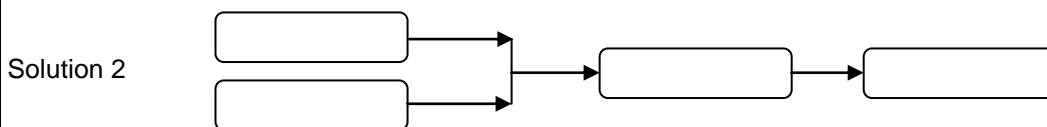
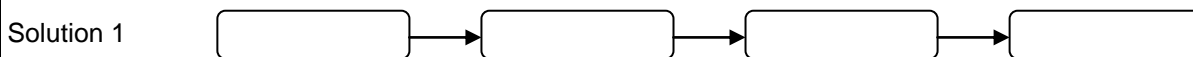
Travail 5 : Arbre des causes - individuel (5')

Les faits :

1. Le robinet d'eau est resté ouvert
2. La baignoire déborde
3. Le siphon est bouché
4. Le tapis de salle de bain est plein d'eau

Travail à faire

Numéroter l'enchaînement des causes dans le diagramme causes-effet correct :



Travail 6 : Arbre des causes (15')

Parce que le cariste titulaire était absent et qu'il n'y avait pas de cariste remplaçant disponible, alors qu'il fallait effectuer un chargement urgent, le chef d'équipe a conduit lui-même le chariot automoteur et a eu un accident.

Les faits

A : Cariste titulaire absent

B : Le chef d'équipe conduit le chariot

C : Travail de chargement urgent

D : Pas de cariste remplaçant disponible

Travail à faire

- Quel est le problème, quelles en sont les causes
- Représenter l'arbre des causes

Travail 7 : Arbre des causes (15')

Le système d'aération étant tombé en panne dans le local A, un dépanneur est intervenu mais du gaz s'était accumulé faute d'aération, comme le dépanneur ne portait pas d'appareil respiratoire, il fut intoxiqué.

Travail à faire

- Lister les causes et le problème
- Représenter l'arbre des causes

Travail 8 : Arbre des causes (30')**Les faits**

- Mme Gerbier décide de changer une ampoule d'éclairage qui ne fonctionne plus dans son bureau
- Sous la lampe se trouve une armoire de rangement
- Elle a emprunté un escabeau qu'elle accole contre l'armoire pour pouvoir atteindre la lampe
- L'escabeau repose donc contre l'armoire et non contre le mur
- Mme Gerbier monte sur l'escabeau, mais celui-ci glisse et entraîne Mme Gerbier au sol
- Lors de la chute Mme Gerbier tombe sur la tête et doit être hospitalisé pour une commotion cérébrale

Travail à faire

- Lister les causes et le problème
- Représenter l'arbre des causes sur Word