



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

33. Rechercher et choisir des solutions (2h10)

Problématique : Comment trouver des solutions ?

« *La solution définitive, n'existe pas* ». Les solutions les plus courantes consistent à améliorer ou à supprimer les causes du ou des problèmes.

Lors de cette étape il est important d'apporter les bonnes réponses aux vraies causes.

Exemple : Les fiches clients contiennent des erreurs, car les utilisateurs ne les mettent pas à jour. La solution proposée consiste à informatiser le fichier clients. Il vaudrait mieux demander aux utilisateurs de faire les mises à jour car l'informatisation déplace le problème mais ne le résout pas.

Trois types de solutions peuvent être trouvés :

- les solutions **palliatives** qui ne résolvent pas le problème, mais font disparaître ses effets,
- les solutions **curatives** qui résolvent le problème en faisant disparaître ses causes,
- les solutions **préventives** qui évitent que le problème apparaisse.

Cette étape fait appel à la logique et aux qualités d'imagination et de créativité de l'équipe. L'objectif ne consiste pas à rechercher **LA** solution, mais **des solutions à chaque cause**. Ce n'est pas toujours possible et il faut parfois faire des choix ou trouver des compromis. Les solutions conduisent alors à une amélioration de la situation.

Important

Ne pas se laisser enfermer dans des limites imaginaires ou fausses

Développer sa créativité plutôt qu'abandonner

Ne pas se contenter des réponses « évidente »

Se montrer tolérant à l'égard d'opinions divergentes

La nouvelle organisation doit être conforme aux besoins exprimés par l'entreprise.

Il est possible de présenter plusieurs solutions, elles devront toutes être chiffrées et faire l'objet d'une étude détaillée.

Dans ce travail d'évaluation des causes certains outils peuvent aider l'analyste :

- Le **diagramme de Pareto** met en évidence les causes qui ont le plus d'effet sur le problème.
- Le tableau d'évaluation dite méthode **CIFUGE** permet d'évaluer les priorités à traiter.
- La **matrice multicritères** peut aider à hiérarchiser les priorités.
- Le **remue-méninge** aide une équipe à stimuler sa créativité dans la recherche de solutions.
- Le **tableau avantages/inconvénient** fait ressortir les éléments positifs et négatifs des solutions envisagées

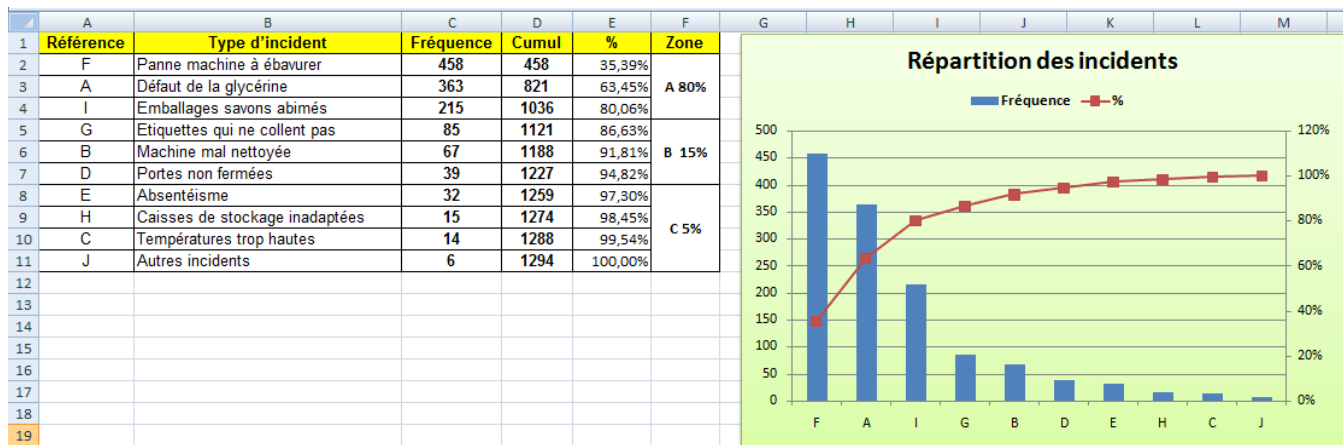
331. Le diagramme de Pareto

Pour trouver des solutions encore faut-il identifier les causes les plus importantes de disfonctionnement. Le diagramme de Pareto permet d'identifier l'importance relative des causes.

De nombreux phénomènes se répartissent selon la loi des 20/80 et (20 % des causes produisent 80 % des effets). Dès lors, il suffit de travailler sur ces 20 % pour influencer fortement le phénomène. (Les pourcentages ou répartitions sont susceptibles de varier selon les études, mais la règle générale se rencontre très fréquemment)

Exemple :

- Les utilisateurs des logiciels consacrent 80 % de leur temps sur 20 % des fonctions,
- 80 % du chiffre d'affaires est réalisé avec 20 % des références.
- Dans le suivi qualité ; 20% des causes représentent 80 % des défauts.



332 - Méthode CIFUGE

Plusieurs causes peuvent coexister. Laquelle ou lesquelles traiter en priorité ? Une solution consiste à hiérarchiser les problèmes à l'aide de critères simples, tels que la **complexité, l'importance, la fréquence, l'urgence, la gravité, l'étendue**.

La grille CIFUGE (**Complexité, Importance, Fréquence, Urgence, Gravité, Etendue**) récapitule ces critères dans un tableau qui aide à quantifier l'importance relative des critères

Caractères	Le problème :				
Complexité	simple	assez simple	assez complexe	complexe	
Importance	sans importance	peu important	assez important	important	
Fréquence	ponctuel	occasionnel	fréquent	permanent	
Urgence	sans urgence	peu urgent	assez urgent	très urgent	
Gravité	sans gravité	peu grave	assez grave	critique	
Etendue	ponctuel	restreint	étendu	général	

333. Matrice multicritères

Parfois plusieurs solutions sont possibles, dans ce cas la grille ou matrice multicritères peut simplifier le choix.

Il faut commencer par faire :

- la liste des critères de choix qui sont mis en colonnes
- La liste des solutions possibles qui sont mis en lignes.

Chaque critère reçoit une note coefficientée en fonction de son importance par rapport aux autres critères. Chaque solution est ensuite notée.

Cette méthode permet d'obtenir une **évaluation chiffrée**. La solution retenue est celle qui obtient le meilleur score.

Exemple : Choisir entre trois ordinateurs

Certains analystes préfèrent attribuer une note identique à chaque critère puis à attribuer un coefficient d'importance aux critères

Critères Solutions	Esthétique /10	Simplicité /10	Puissance /20	Coût /20	Total /60
Dell XP 23	5	7	15	14	41
IMAC	9	8	14	10	41
HP	7	7	17	13	44

334. Le remue-méninge

La méthode consiste regrouper des personnes concernées par le problème et à leur demander de reprendre chaque cause et de leur trouver des solutions d'amélioration dans le cadre d'une expression libre. Chaque proposition est enregistrée par un animateur, même celles qui semblent utopiques ou délirantes ; leur bien fondé sera discuté au cours de l'élaboration des solutions définitives.

- Plus il y a d'idées sur la résolution d'un problème, plus il y aura de chances de trouver des solutions.
- Plus ces idées sont originales, plus la solution risque d'entraîner une procédure de progrès réel, et une plus grande compétitivité.
- Le choix doit être fait après avoir chiffré les solutions possibles. La solution retenue doit être le meilleur compromis entre les moyens de l'entreprise et ses besoins.

335. Tableau avantages/inconvénients

Ce tableau à double entrées présente les avantages et les inconvénients respectifs de chaque solution envisagée.

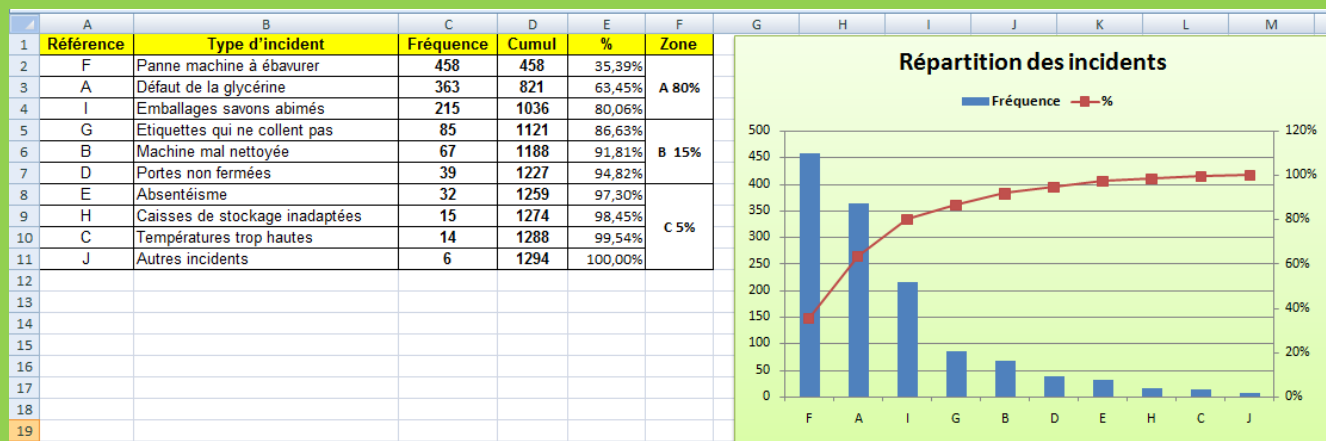
Solutions de recrutement	Avantages	Inconvénients
CDI	<ul style="list-style-type: none"> • Salarié + motivé 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrainte de rupture de contrat • Recrutement long
CDD	<ul style="list-style-type: none"> • Choix de candidat • Cout raisonnable 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrainte de recrutement • Recrutement long
Intérimaire	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidité de recrutement • Grande adaptabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Coût élevé

Outils 3 : Diagramme de Pareto

Méthodologie d'élaboration

1. Identifier les incidents
2. Etablir des statistiques sur ces incidents et les classer par ordre de fréquence décroissante
3. Calculer le montant cumulé des incidents puis le pourcentage cumulé
4. Tracer le graphique des fréquences (histogramme) et la courbe des pourcentages cumulés
5. Distinguer trois classes A, B et C qui se distribuent de la manière suivante : Classe A = 80 % des observations ; classe B = 15 % suivants et classe C = les 5 % restants

Exemple : Les disfonctionnements suivants ont été observés.



Zone A : 30 % (3/10) des défauts présentent 80 % des réparations.

Zone B : 30 % (3/10) des défauts présentent 15 % des réparations.

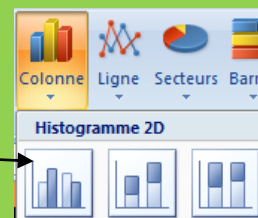
Zone C : 40 % (4/10) des défauts présentent 5 % des réparations.

Les incidents qui demandent des remèdes urgents sont les incidents F, A et I

Tracer un graphe Pareto avec Office 2007

Tracer le graphique

- Sélectionner les **références**, la **fréquence** et la **fréquence cumulée**
- Cliquer l'onglet : **Insertion**
- Cliquer l'outil : **Colonne - Histogramme groupé** => Un graphique par défaut est tracé.



Afficher 2 axes

- Cliquer-droit la courbe des pourcentages – **Mettre en forme une série de données**
- Activer : **Axe secondaire** dans la fenêtre des **options de séries**
- Cliquer : **Fermer**

Afficher le pourcentage sous la forme d'une courbe

- Cliquer-droit la série des pourcentages – **Modifié le type de graphique**
- Sélectionner le graphe **Courbe** désirée

Outils 4 - Remue-méninge (brainstorming)

Le **remue-méninge** est une technique de résolution de problème en groupe dans le cadre d'une réunion au cours de laquelle la créativité des personnes est sollicitée sous la direction d'un animateur. Le brainstorming développe l'esprit d'initiative.

Cette méthode est intense. Elle étonne et plonge le groupe dans un état d'excitation suivi d'un moment de fatigue

Méthodologie :

Préparation, documentation et maturation

- Constituer l'équipe de travail et organiser la réunion
- Nommer un rapporteur
- Exposer la méthode de travail
- Exposer le thème et motiver les membres du groupe (le travail les concerne, c'est pour eux)

Réunion de créativité (30 à 40')

- Chaque membre doit débrider sa créativité en exprimant toutes ses idées sans réserve et sans autocensure
- Chaque membre peut rebondir sur celles des autres et les améliorer car la quantité d'idées est importante
- Ne jamais critiquer, discuter ou rire des idées avancées (les siennes et celles des autres)
- Une personne peut rebondir sur l'idée d'une autre par analogie
- Chaque membre parle à tour de rôle et énonce une seule idée à la fois

L'animateur de la réunion doit faire respecter ces règles

Exploitation des idées recueillies

- Reformuler, classer, hiérarchiser les idées sous une forme synthétique comme, par exemple, sous la présentation d'une grille de décision



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 9 : Diagramme de Pareto (25') - Etudier les causes

La société Win-réseau sous traite la fabrication des lecteurs multimédia qu'elle commercialise auprès d'une société installée en Chine. Depuis 1 mois elle est confrontée à un taux de retour important sur ces lecteurs.

Le Directeur a demandé au service après vente de faire des statistiques sur les causes des retours.

Causes des disfonctionnement	Fréquences
Autres	3
Batterie qui se décharge trop vite	123
Boitier cassé	3
Boitier rayé	5
Boutons de commande qui ne fonctionnent pas	5
Bruit parasite dans les écouteurs	18
Disque dur qui ne fonctionne plus	9
L'écran ne s'allume plus	12
Son saccadé lorsque le lecteur est en mouvement	62

Travail à Faire individuel : Tracez un diagramme de Pareto à partir des données précédentes sur Excel

Travail 10 : Diagramme de Pareto (15') - Etudier les causes

La société Orchis Parfums est confrontée à un accroissement des accidents du travail et par conséquent de sont taux de cotisation sur salaire.

L'étude des 100 derniers accidents révèlent les données suivantes :

Causes des accidents du travail	
Autres	2
Fatigue	33
Intempérie	13
Manque de protection	38
Trop de confiance	6
Vitesse	8

Travail à Faire individuel : Tracez un diagramme de Pareto à partir des données précédentes sur Excel



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 11 : CIFUGE (15') - Etudier les causes

La société Orchis-Parfum est confrontée à deux problèmes

- Le premier concerne les adjuvants de coloration de certains sels de bains. Il apparait à l'usage que la couleur des sels peut légèrement changer lorsqu'ils fondent dans la baignoire et la couleur de l'eau obtenue reste neutre ou très faiblement colorée. Un revendeur en a fait la remarque mais aucun client ne s'est manifesté. Après entretien avec le service de recherche, il apparait que le dosage du colorant est insuffisant.
- Le deuxième concerne un adjuvant de tension qui est ajouté dans une crème de nuit. Après pénétration dans le derme, certaines clientes se sont plaintes de l'apparition de taches légèrement rouges et d'autres d'une sensation de chaleur. Après entretien avec le service de recherche, il apparait que ce composant, contient un tenseur (effet tirant) qui produit cet effet. Ce produit semble avoir quelques contre-indications avec certains types de peau. Il ne présente aucun danger, mais peut nuire à la réputation de la crème. Le service de recherches doit tester d'autres tenseurs, moins allergisants.

Travail à faire individuel (10')

Analyser ces deux problèmes à l'aide de la grille CIFUGE.

Caractères	Le problème :							
Complexité	simple		assez simple		assez complexe		complexe	
Importance	sans importance		peu important		assez important		important	
Fréquence	ponctuel		occasionnel		fréquent		permanent	
Urgence	sans urgence		peu urgent		assez urgent		très urgent	
Gravité	sans gravité		peu grave		assez grave		critique	
Etendue	ponctuel		restreint		étendu		général	

Caractères	Le problème :							
Complexité	simple		assez simple		assez complexe		complexe	
Importance	sans importance		peu important		assez important		important	
Fréquence	ponctuel		occasionnel		fréquent		permanent	
Urgence	sans urgence		peu urgent		assez urgent		très urgent	
Gravité	sans gravité		peu grave		assez grave		critique	
Etendue	ponctuel		restreint		étendu		général	

Conclusion :



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 12 : Brainstorming (30') - Trouver des solutions

« Chaleur et accident du travail »

Comment se protéger contres les accidents du travail qui résultent de la chaleur dans un espace fermé.

- Faire deux groupes de 10 à 12 personnes
- Les membres du groupe sont en arc de cercle face au tableau.
- Chaque membre se lève à tour de rôle et vient inscrire au tableau une idée
- Le régulateur note les idées en leur attribuant un numéro suivant l'ordre d'apparition.

A l'issue du temps de recherche,

- Reformuler, classer et hiérarchiser les idées.
- Confronter les résultats des 2 groupes

Travail 13 : Matrice multicritères (20')

L'entreprise Win-Réseau doit trouver de nouveaux fournisseurs pour les disques durs qu'elle monte dans des ordinateurs professionnels destinés aux entreprises.

Trois fournisseurs ont été contactés : Wang SA, Samsung et Hitachi. Chacune propose un disque dur avec des spécificités différentes.

- Les disques Samsung sont les plus chers (entre 40 et 50 €), mais ont la réputation d'être très fiables (durée de vie de 5 ans garantie avec un taux de panne de 1/2000). Le délai de livraison est de 1 mois.
- Les disques Hitachi sont les moins chers (entre 35 et 40 €), mais ont la réputation d'être très fiables (durée de vie de 4 ans garantie avec un taux de panne de 1/1500). Le délai de livraison est de 2 mois.
- Les disques Wang sont les moins chers, mais ont la réputation d'être moyennement fiables (durée de vie de 3 ans garantie avec un taux de panne de 1/1000). Le délai de livraison est de 1 mois.

La société a retenue 4 critères de sélection. Les plus importants concernent la durée de vie du produit et sa fiabilité. Puis dans une moindre mesure le délai de livraison et en dernier le coût (l'entreprise souhaite un produit irréprochable dès lors que son coût est raisonnable).

Travail à faire - Individuel (20')

Proposer un tableau multicritères