

3. Résolution de problèmes

Introduction

31 – Identifier le problème

32 – Rechercher les causes

33 – Rechercher et choisir les solutions

34 – Mise en œuvre des solutions et contrôle des résultats

Claude Terrier



Organisation et planification des activités administratives



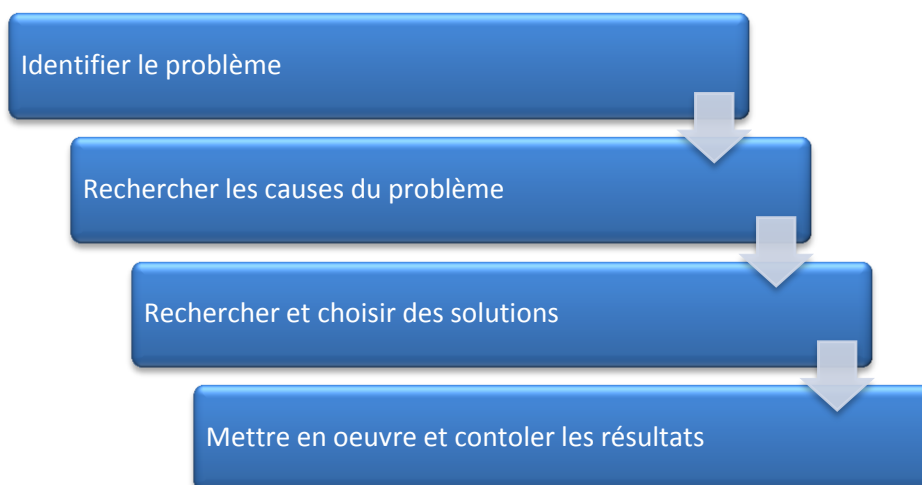
Auteur : C. Terrier ; <mailto:webmaster@cterrier.com> ; <http://www.cterrier.com>
Utilisation : Reproduction libre pour des formateurs dans un cadre pédagogique et non commercial

3 – Résolution de problèmes

Problématique (2h)

Problèmes et conflits sont indissociables de la vie ?

Concepts clés



Définitions

Problème : Un problème, est une situation dans laquelle un obstacle empêche de progresser, d'avancer ou de réaliser ce que l'on voulait faire.

Cause : Constitue la cause d'un fait, ce qui le produit ou participe à sa production. Donner les causes d'un fait revient à le rendre intelligible en répondant à la question : "pourquoi ce fait a-t-il lieu ?". La donnée des causes peut donc être conçue comme l'explication du fait par excellence.

Solution : D'une manière générale, il désigne une action permettant de surmonter un problème.

Plan du chapitre

- 31 – Identifier le problème
- 32 – Rechercher les causes
- 33 – Rechercher et choisir les solutions
- 34 – Mise en œuvre des solutions et contrôle des résultats

Durée : 2 h

Réflexion 1 : (15')

Depuis la rentrée scolaire lister des dysfonctionnements ou problèmes rencontrés dans le cadre de l'établissement (étudiants et professeurs).

Pour chaque problème indiquer les personnes concernées et les intérêts contradictoires

Problèmes	Personnes concernées	Intérêts contradictoires

Réflexion 2 : Organiser un voyage (1h)

Créer le groupe des analystes (5')

1. Isoler du groupe 4 personnes qui seront chargées d'étudier le groupe et sa méthodologie
2. Expliquer au 4 personnes ce qu'elles doivent faire (le reste du groupe ne doit pas connaître leur tâche)
 - 2 personnes sont chargées de quantifier le nombre d'interventions de chaque étudiant
 - 2 personnes sont chargées de noter les problèmes soulevés par les différentes personnes

Travail du groupe (30') :

Vous devez organiser un voyage en fin d'année avec tous les membres de votre classe. Attention le voyage exige que 80 % des étudiants partent.

Le groupe doit trouver une destination commune pour la classe au bout de 30'

Conditions de réalisation de cet exercice : Chaque étudiant doit jouer son rôle de façon réaliste tant en ce qui concerne ses centres d'intérêt que ses problèmes ou ses contraintes financières ou de santé.

Analyse des résultats avec toute la classe (15')

Faire un bilan des difficultés rencontrées après avoir analysé les notes prises par les 4 analystes

Réflexion 3 : Témoignages

Problèmes organisationnels : La charge de travail Témoignages canadiens : À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle

Source : http://www.hrsdc.gc.ca/fra/pt/psait/ctv/tcrctvp/14charge_travail.shtml

Les répondants ont relevé les causes suivantes pour expliquer la charge de travail élevée :

Les problèmes de charge de travail reliés à la réduction des effectifs

“Les conséquences de la réduction des effectifs sont le surmenage des employés et des charges de travail qui ne sont pas raisonnables. Lorsqu'une compagnie a tellement restructuré, il devient très difficile de pouvoir dire non à une charge de travail trop élevée ou au temps supplémentaire. Pour moi, les " horaires flexibles " veulent dire commencer plus tôt, finir plus tard et travailler pendant l'heure du repas. ”

“Au cours de l'année, notre employeur a augmenté notre charge de travail d'au moins 25 %. Nous n'avons reçu aucune compensation monétaire à cet effet. Nous avons aussi subi une réduction des effectifs de 25 %. L'atmosphère créée par cette situation est tout à fait prévisible - c'est un cauchemar. Le budget et les ressources humaines de l'organisation ne sont pas suffisants, et l'impact négatif sera facilement observable pour quiconque se donnera la peine de regarder. Les répercussions sur la question de l'équilibre sont aussi évidentes. ”

Les problèmes de charge de travail reliés à des attentes irréalistes

“Les attentes et les objectifs corporatifs continuent d'augmenter plus vite que les ressources allouées pour soutenir la croissance désirée. Conséquemment, il faut que tu travailles de plus longues heures pour accomplir le même travail que l'année précédente. ”

“Je travaille pour X dans un service où les demandes ne cessent d'augmenter et où on reçoit le message qu'il faut faire plus avec moins. Nous manquons incroyablement de ressources. Nous sommes devenus cyniques par rapport au fait que nous

obtiendrons plus de ressources et nous ressentons de l'impuissance. Y a-t-il quelqu'un qui écoute les employés? Nous en doutons. ”

Les problèmes de charge de travail associés au rôle de gestionnaire

“Il semble que tout ce qui vient des cadres supérieurs est urgent et les priorités changent tous les jours. Les réunions consomment tellement de temps de travail que la plupart des lectures et des évaluations que nous devons faire, ainsi que l'apport de nos commentaires et nos contributions doivent se faire en temps supplémentaire, souvent à la maison. Les journées semblent de plus en plus insurmontables et ça empire de jour en jour. En tant que cadre, il devient de plus en plus difficile de remplir mon rôle, soit de fournir de l'assistance professionnelle, d'évaluer le travail, d'entreprendre la planification, etc. ”

“Je dirige un groupe qui est passé de plus de 65 personnes à 9 personnes. La charge de travail a triplé. Au cours des six derniers mois, un employé est décédé, un autre s'est effondré, un est en congé dû au stress (en fait, il y en a un qui était en congé de trois mois il y a un an). Je suis complètement surchargé et j'ai peur qu'un autre membre de mon groupe s'effondre ou fasse une crise cardiaque. ”

Les problèmes de charge de travail attribués à l'incapacité de planifier et d'établir des priorités

“Nos employeurs, nos superviseurs et les administrateurs sont équivoques et désorganisés et ils ne sont pas au diapason, ce qui parfois crée beaucoup de travail supplémentaire. ”

“L'organisation pour laquelle je travaille a de multiples objectifs - souvent conflictuels. La gestion est extrêmement faible. À cause du manque de planification et des mises en application inefficaces, on revit les mêmes problèmes à chaque changement et on n'en retire aucune leçon. ”

Les problèmes de charge de travail attribuables à l'impact de la bureautique

“La technologie a eu un impact majeur sur le volume de travail. Il n'est pas inhabituel de recevoir de 40 à 50 courriels par jour, qui demandent pour la plupart une réponse ou une action quelconque. ”

“Indépendamment de l'organisation, le volume de travail a augmenté de façon dramatique au cours des dix dernières années et cela est principalement dû à une plus grande utilisation de la technologie. Grâce à la technologie actuelle, il est possible d'avoir en même temps quelqu'un dans son bureau, un appel téléphonique, un message dans sa boîte vocale et un courriel qui demandent tous une réponse immédiate. Dans le milieu du travail, la technologie a créé l'attente de réponses et de solutions immédiates. ”

Travail en groupe (45')

- Quels sont les problèmes évoqués dans cet article ?
- Quelles en sont les causes ?
- Organiser 2 groupes (un groupe représente les employeurs et un autre les salariés) chaque groupe doit rechercher des solutions à la première cause puis organiser un débat entre les deux groupes

Introduction

Finalité de l'organisation administrative

- L'accroissement de la productivité administrative,
- L'amélioration de la qualité des prestations et des informations produites par les services administratifs,
- Réduction des délais de traitement des informations et de production des résultats,
- L'amélioration de la circulation de l'information et des réseaux de communication,
- L'amélioration des conditions de travail des postes administratifs
- La réduction des coûts administratifs.

« *La vie est mouvement* »

« *Il n'y a pas de problème, il n'y a que des solutions* » A. Gide

Au même titre qu'un être humain passe son temps à s'adapter à son milieu, une organisation doit s'adapter à son environnement. La vie est changement et une entreprise doit toujours changer pour que rien ne bouge.

- *Une entreprise qui arrête d'innover est condamnée à disparaître car les concurrents ne s'arrêteront pas.*
- *Le matériel se dégrade naturellement et si aucun entretien n'est réalisé, il est condamné à terme à la panne.*

Curieusement, cette évolution est naturelle, mais l'adaptation ne l'est pas, car l'immobilisme est souvent reposant. **Or pour une entreprise, l'immobilisme c'est la mort...**

Il en résulte, que pour les hommes, comme pour les entreprises, l'évolution et l'adaptation doivent être des actes volontaires qui génèrent parfois des tensions, des incidents, des erreurs, des dysfonctionnements, des problèmes.

« *Ne pas prévoir, c'est déjà gémir* » disait Léonard de Vinci. Gérer, c'est prévoir les problèmes pour les éviter. Malheureusement, cette anticipation est difficile et l'erreur toujours possible.

Depuis une trentaine d'années les entreprises mettent en œuvre des **démarches qualités**, destinées à réduire les dysfonctionnements en formalisant, les procédures à suivre pour réaliser les tâches. Ces procédures sont détaillées dans la manuelle **assurance qualité** qui est écrit dans le cadre des normes ISO.

Manuel qualité = « Dire ce que je fais et faire ce que je dis »

Malgré ces démarches, des problèmes peuvent survenir, parfois, ils sont résolus par l'expérience, l'intuition ou la connaissance. **Mais cela ne suffit pas toujours.** Il faut alors mettre en œuvre une méthodologie destinée à résoudre les problèmes. Celle-ci peut être décomposée en quatre étapes :

- Etape 1 : Enoncer le problème de façon claire et précise
- Etape 2 : Rechercher les causes du problème
- Etape 3 : Proposer des solutions pertinentes destinées à résoudre le problème
- Etape 4 : Mettre en œuvre les solutions retenues

31. Identifier le problème (40')

Problématique : Pour résoudre ou éviter un problème, il faut l'identifier. « Gérer c'est prévoir »

Un problème se matérialise par des dysfonctionnements, un incident, des retards ou des erreurs etc.

Un problème est toujours la partie visible d'un ensemble de causalités plus ou moins complexes. L'analyste doit identifier à partir des faits qui en sont la cause.

Au milieu des faits, il est parfois difficile de dissocier les faits qui constituent des causes, des faits qui sont des conséquences. La solution consiste à analyser la chronologie des faits en ignorant les avis ou interprétations subjectives.

Cette étape consiste :

- à rassembler les faits et leur enchaînement,
- à énoncer clairement le problème rencontré. **Une explication longue ou confuse dénote souvent une mauvaise compréhension du problème.**

Le problème doit être quantifié afin de pouvoir chiffrer les objectifs et les améliorations attendus.

Exemple :

La société Saintois vient de faire part de sa décision de ne plus se fournir auprès de notre société. La Directrice, Mme Cevrero a rencontré le directeur de la société Saintois pour chercher les raisons de sa décision. A l'issue d'une discussion difficile, Madame Cevrero a identifié les problèmes suivants :

- La société Saintois souhaite faire évoluer sa production et a besoin de changer la qualité du produit qui fait l'objet d'envois cadencés. Or **personne n'a pris contact** avec la société pour s'interroger sur les besoins de la société.
- Lorsque la société a signalé son nouveau besoin, **il a fallu attendre plus de trois semaines** avant qu'un commercial réagisse. Enfin il n'y a **aucune communication ou enquête de satisfaction** auprès des clients, ce qui est le cas chez d'autres fournisseurs de cette société, ce qui aurait pu faire émerger le problème. « Un client doit être chouchouté » a-t-il dit.
- D'autre part, **les prix proposés par notre société sont devenus supérieurs** à ceux de la concurrence. Ils sont fixes depuis 5 ans, « Vous savez, le monde bouge » a-t-il dit. Par ailleurs nos **conditions de paiements sont moins favorables** que celles négociées avec d'autres fournisseurs.

- **Quels sont les faits et quel est le problème ?**

➤ Les faits

- Pas de contacts réguliers
- Trois semaines avant qu'un commercial réagisse après un besoin exprimé
- Pas de communication ou enquête de satisfaction
- Prix supérieurs à la concurrence
- Conditions de paiements moins favorables
- Perte du client

➤ Le problème

- Perte du client

Travail 1 : en groupe (10') : Enoncer les faits et le problème

Un cariste transporte avec son véhicule des pièces métalliques, dans son trajet, il emprunte une route descendante qui l'oblige à freiner, mais les freins étant mal entretenus, il prend de la vitesse et aborde trop rapidement le virage au bas de la pente. Des pièces métalliques déséquilibrées se renversent sur la route.

Un employé qui arrive en mobylette, voit à la dernière seconde, les pièces sur la route, Compte tenu de sa vitesse, il ne peut s'arrêter et les heurte. Il tombe et se blesse à un bras et à un genou

- **Quels sont les faits et quel est le problème ?**

Travail 2 : en groupe (30')

Contexte professionnel

La société SULLIET fabrique des lampes en bois. Son siège social est à LYON et l'unité de production est à FEURE dans la Loire. Elle emploie 25 salariés (PDG compris).

- 15 travaillent sur le site de production à Feure.
- 8 travaillent au siège social (Il y a un responsable commercial et 3 commerciaux, 1 secrétaire, 1 responsable des achats, 1 directeur commercial, 1 comptable et le Directeur (PDG)).

Sur le site de Feure, deux agents de maîtrise gèrent la production. Ils reçoivent leurs ordres du Directeur du site qui est sous l'autorité du directeur général de Lyon.

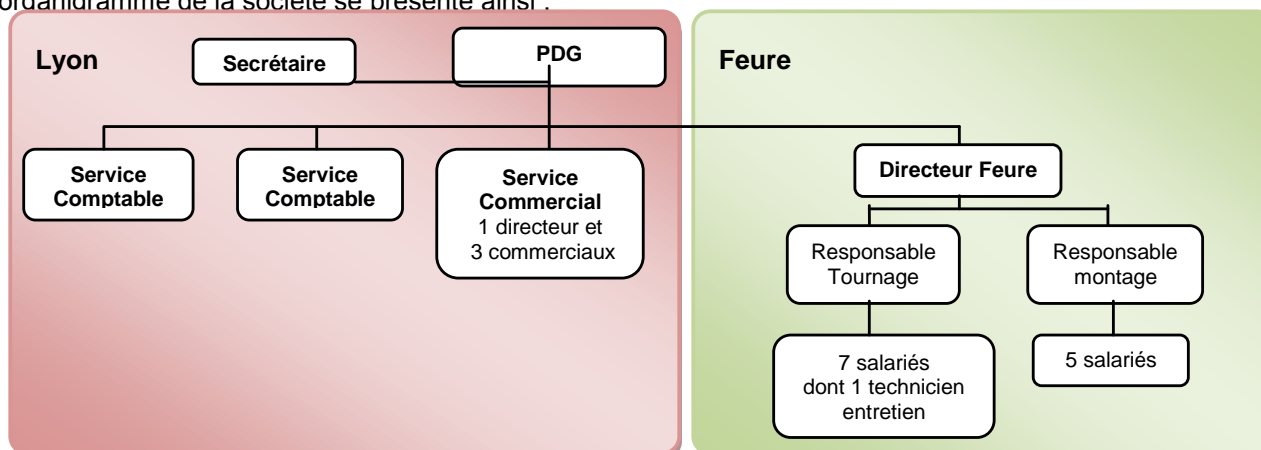
Les tâches sont réparties ainsi entre les deux responsables de la production : l'un s'occupe du tournage des pièces, l'autre du montage et du vernissage. Ils ont respectivement sous leur ordre 7 et 5 salariés.

Un ouvrier de l'atelier tournage est également responsable de l'entretien des matériels et des locaux. Il reçoit ses ordres du responsable du tournage qui est son responsable d'atelier.

Problème

La société a régulièrement des retards de production au montage qui résultent de pannes de machines. Le responsable du montage se plaint du manque de disponibilité du responsable de l'entretien.

L'organigramme de la société se présente ainsi :



Travail à faire :

- Quel est le problème ?
- Quelle est la source du problème apparent ?
- Quelles solutions sont envisageables ?
- Le PDG envisage que le technicien d'entretien devienne indépendant et ne consacre son temps qu'à l'entretien et aux réparations du matériel. Qu'en pensez-vous ? quels problèmes cela peut-il poser ?