

La résolution de problèmes

ou pourquoi la première bonne idée n'est presque jamais la bonne

Personne ne détient la solution à un problème : on ne peut qu'essayer, constater, puis ajuster.

❓ Pourquoi ce sujet ?

Un problème signalé en réunion, une action décidée dans la foulée, et six mois plus tard il revient. Entre les deux, personne n'a vérifié que l'action avait servi.

TROIS SYMPTÔMES QUI NE TROMPENT PAS

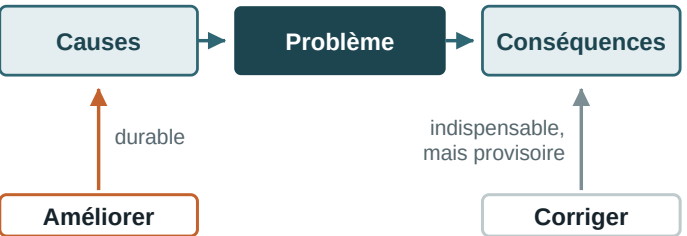
- 01 « On a déjà réglé ça. » Et pourtant, c'est revenu.
- 02 La réunion produit des actions, jamais des causes.
- 03 L'action a été faite ; personne ne sait dire si elle a marché.

Résoudre, c'est avoir mis en place des changements qui limitent durablement les conséquences, limitent durablement les causes, ou éliminent le problème. Tant que le tour n'est pas fait, on a bricolé.

L'idée reçue à écarter : « il faut trouver LA solution ». Personne ne l'a. Résoudre est une démarche expérimentale.

📊 De quoi parle-t-on ?

Un problème est un **écart entre ce qu'on souhaitait et la réalité**. Il a des causes en amont, des conséquences en aval. Le choix du point d'attaque change tout.



QUATRE TYPES DE PROBLÈMES

Remarqué	la situation est manifestement inadmissible
Découvert	c'était contradictoire, mais pas flagrant
Déterré	ça ne gêne pas encore, ça va gêner
Créé	on décide que ce qui passait ne passe plus

☰ Le déroulé, pas à pas

Quatre temps, toujours les mêmes : le cycle du PDCA.

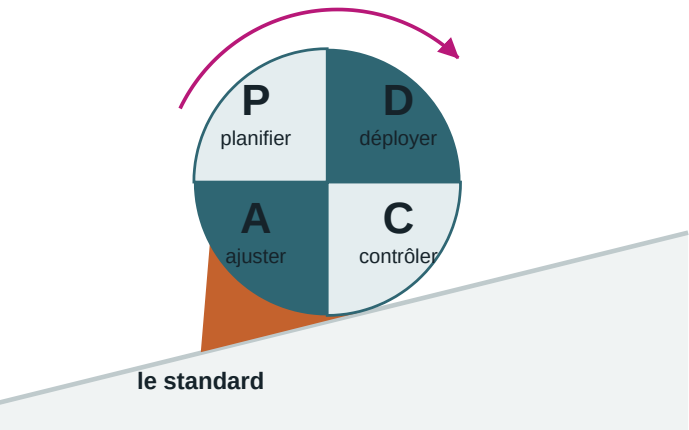
CE QU'ON FAIT	LA QUESTION
P Décrire, chercher la cause	Qui, quand, où, combien ?
D Réaliser les contre-mesures	Qui fait quoi, pour quand ?
C Prendre du recul, mesurer	L'écart a-t-il diminué ?
A Écrire la nouvelle règle	Qu'est-ce qui devient standard ?

Menez les actions une par une : vous saurez laquelle a agi. Et le C comme le A se planifient, sinon ils n'arrivent pas.

Au fait, pourquoi « contre-mesure » et pas « solution » ? Une solution résout ; une contre-mesure *parie* qu'elle va résoudre. Le mot vous oblige à revenir vérifier.

🔄 La roue et sa cale

Le schéma à garder en tête : une roue qui monte une pente, et ce qui l'empêche de redescendre.



Pas de résolution sans processus : tant que la roue n'a pas fait un tour complet, vous avez mis en place une action, pas résolu un problème. Le standard est la cale qui empêche de redescendre.

🏠 Où ça intervient sur le chantier ?

Un problème coûte d'autant moins cher qu'il est traité tôt.

AMONT	LANCEMENT	CŒUR	FIN	APRÈS
Préparation	Installation	Production	Réception	Retour d'expérience
Les problèmes du chantier précédent sont la matière première du suivant.	Un problème vu la première semaine coûte bien moins qu'en finition.	Le point quotidien fait remonter, la revue hebdomadaire traite.	Chaque réserve est un problème documenté : le meilleur gisement de causes.	Sans le A, rien ne devient une règle et le chantier suivant repart de zéro.

QUATRE FAÇONS DE FAIRE REMONTER LES PROBLÈMES

MÉTHODE	CE QU'ELLE VAUT	SA LIMITE
Simple discussion	facile, tout le monde adhère	on cible mal
Rétrospective courte	rapide, contextualisée	jamais exhaustive
Rétrospective longue	exhaustive, consensus	longue et lourde
Au fil de l'eau	aucun prérequis, outil commun	demande de la rigueur

🔍 Chercher les causes

Deux outils, dans cet ordre. Les **5 Pourquoi** creusent tant que la réponse reste une conséquence. Les **6 causes racines** nomment ce qu'on a trouvé. Doublez-les d'un cinq pourquoi de non-détection : pourquoi ne l'a-t-on pas vu plus tôt ?

CAUSE RACINE	LA QUESTION À POSER
1 Absence de consigne	Était-ce défini quelque part ?
2 Consigne floue	Tout le monde la comprend-il pareil ?
3 Manque de moyens	Avait-on le temps, le matériel, l'effectif ?
4 Manque de compétences	La personne était-elle formée, entraînée ?
5 Pas envie	Y avait-il une raison de ne pas appliquer ?
6 Le système	Le processus est-il robuste ?

On descend dans l'ordre : inutile de parler formation si la consigne n'existe pas. On cherche une prise, pas un coupable.

⚠️ Les pièges

- **Agir sans décrire :** on soigne le symptôme le plus visible.
- **Empiler les contre-mesures :** trois d'un coup, aucune évaluable.
- **Sauter le C :** l'action est faite, l'effet inconnu.
- **Oublier le A :** ça marche, rien n'est écrit, rien ne tient.

LES NOMBRES À RETENIR

1 PROBLÈME À LA FOIS, LE PLUS AGAÇANT	4 ÉTAPES, ET ON S'ARRÊTE SOUVENT APRÈS LE D
5 POURQUOI, PLUS CELUI DE LA NON-DÉTECTION	6 CAUSES RACINES POUR NOMMER LA CAUSE

Ce que vous faites lundi matin

QUATRE PAS, PAS UN DE PLUS

- 1 **Choisissez un seul problème.** Le plus agaçant, pas le plus gros. Écrivez-le en une phrase : qui, quand, où, combien.
- 2 **Cherchez la cause sur le terrain.** Cinq pourquoi, puis nommez-la parmi les six causes racines universelles.
- 3 **Décidez une contre-mesure et une date de contrôle.** Les deux, sinon la roue s'arrête après le D.
- 4 **Le jour dit, tranchez.** Ça marche : écrivez la règle. Ça ne marche pas : refaites un tour, vous avez appris quelque chose.