

ANALYSE D'OUVRAGE

Jean Bastien

A propos du livre de Daniel CREPIN et René ROBIN
**RESOLUTION DE PROBLEMES, METHODES,
OUTILS DE PREMIERE ET DEUXIEME GENERATION**

Editions d'Organisation – 2001

Les outils de résolution de problèmes de première génération diffusés dans le cadre du management de la qualité sont aujourd'hui relativement bien connus. On en retrouve une présentation dans ce livre. Il s'agit des : brainstorming, matrice de décision/vote pondéré, QQQQCP^{*}, description de processus, feuilles de relevés, cartes de contrôle de MSP[†], histogramme, diagramme de Pareto, graphiques divers, diagramme d'Ishikawa, diagramme de corrélation, indicateurs de performances, plans d'action. Certains d'entre eux ont donné lieu à des développements plus avancés, telle la méthode qui, à partir d'un diagramme d'Ishikawa identifiant les causes d'un problème, vise à recueillir des propositions de solutions.

Les outils sémantiques^{*} et d'animation de groupe de seconde génération sont beaucoup moins connus. C'est tout l'intérêt de ce livre d'en donner une présentation à la fois très claire et opérationnelle.

La méthode de base commune à tous ces outils utilise un panneau vertical sur lequel est disposée une grande feuille de papier Kraft, et des étiquettes sur lesquelles les propositions des participants sont notées avec des marqueurs.

* Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?

† Maîtrise statistique des procédés

* Ils visent à structurer des données verbales pour construire de nouvelles hypothèses

Le digramme des affinités est un outil qui aide à clarifier les situations complexes et à en construire une représentation. L'information recueillie auprès des participants, sur un thème donné, y est progressivement structurée par regroupement ; les relations principales (amont-aval, contradiction) sont ensuite mises en évidence ; finalement, les éléments importants sont dégagés à partir d'un vote.

Le diagramme des interrelations permet quant à lui de clarifier les relations causales. L'information y est structurée et organisée sous la forme de chaînes causales dont les plus significatives sont complétées au fur et à mesure. Cela permet dans un deuxième temps de repérer les zones et les chaînes causales principales ainsi que les facteurs-clés.

Le diagramme en arbre permet de rechercher exhaustivement les moyens les plus appropriés en vue d'atteindre un objectif donné. Les propositions des participants sont regroupées par sous-objectifs, avant de rechercher pour chaque niveau de l'arbre considéré les actions permettant d'atteindre l'objectif, qui n'auraient pas été identifiées dans la première phase. Les propositions d'action sont ensuite évaluées à partir de critères définis par le groupe.

Le diagramme matriciel permet de mettre en évidence des relations entre deux ou plusieurs séries de facteurs. L'information y est structurée par regroupement. Les relations existant entre les facteurs pris deux à deux sont évaluées ; ce qui permet de déterminer l'importance de chaque facteur-colonne et finalement d'identifier les axes prioritaires pour des actions d'amélioration. Les méthodes et les outils de l'analyse factorielle peuvent également être mobilisés dans ce cadre.

Le diagramme sagittal, quant à lui permet, de définir les principales tâches nécessaires pour mener à bon terme un projet, ainsi que les relations de dépendance entre ces tâches et, par conséquent, les contraintes temporelles du projet. Les tâches préalablement identifiées par les participants sont organisées en fonction de leur ordre de succession. La durée de chacune est précisée. À partir de la détermination des dates de réalisation au plus tôt et au plus tard des différentes tâches, il est alors possible de déterminer le chemin critique, défini comme le chemin le plus court.

Finalement, le diagramme des alternatives (ou si... alors...) permet de sélectionner le meilleur chemin en vue d'atteindre un résultat donné, par l'évaluation de plusieurs séquences d'événements. Un premier itinéraire, identifiant les actions et les résultats attendus, est déterminé, à partir duquel d'éventuelles situations non souhaitées sont identifiées ainsi que les actions correctives envisageables. Enfin, des actions préventives sont recherchées pour prévenir les aléas les plus probables.

Outre les très nombreux exemples de diagrammes présentés tout au long du livre, un projet de passage aux 35 heures sert aux auteurs d'exemple de mise en œuvre d'une telle méthode de résolution de problèmes à partir d'un diagramme des affinités, d'un tableau de sélection des projets multicritères, et de la construction d'un plan d'actions.

Une autre application, générique celle-ci, est proposée pour finir ; elle montre comment définir une stratégie d'entreprise à travers l'analyse de l'environnement, la formalisation de la vision et la recherche des moyens pour la réaliser, le tout en mobilisant les outils ci-dessus.