MANAGEMENT

MANAGEMENT HUMAIN ET EXCELLENCE OPERATIONNELLE

insset Thierry DUCASTELLE

UNIVERSITÉ de Picardie Jules Verne INSSET CAMPUS universitaire de Saint-Quentin PÔLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 1 : Les fondements du management humain au service de l'excellence opérationnelle

SEANCE 2 : L'humain au cœur de la performance durable

SEANCE 3 : Le manager, architecte de la dynamique collective

SEANCE 4 : le secret des équipes qui progressent durablement

SEANCE 5 : Manager face aux difficultés

SEANCE 6 : Accompagner le changement

SEANCE 7 : Coopérer malgré les désaccords

SEANCE 8 : Devenir manager

SEANCE 5

Manager face aux difficultés
Résoudre les problèmes… sans créer de nouveaux problèmes
Pourquoi des managers compétents prennent-ils parfois de mauvaises décisions ?

Une réalité du management
Un manager est confronté quotidiennement à des situations complexes :
• retard de production
• réclamation client
• conflit entre collaborateurs
• baisse de performance
• incident qualité
• imprévu logistique.
Son premier réflexe consiste souvent à vouloir agir rapidement.

Le piège de la précipitation
Sous la pression.
Le manager peut être tenté de :
• proposer immédiatement une solution
• rechercher un responsable
• décider avec des informations incomplètes
• confondre vitesse et efficacité.
Pourtant.
Une décision rapide n'est pas nécessairement une bonne décision.

Une autre manière de manager
Avant de décider.
Le manager apprend à :

• comprendre le problème
• distinguer les faits des opinions
• rechercher les causes
• analyser plusieurs options.
L'analyse précède l'action.



La qualité d'une décision dépend rarement de la rapidité avec laquelle elle est prise. Elle dépend d'abord de la qualité de l'analyse qui précède cette décision.

Ce que nous allons découvrir
Au cours de cette séance, nous verrons :
✓ pourquoi notre cerveau se précipite souvent vers les solutions
✓ comment analyser rigoureusement une situation
✓ quels outils utiliser selon le problème rencontré
✓ comment décider avec lucidité malgré l'incertitude.

insset
Thierry DUCASTELLE
UNIVERSITÉ de Picardie Jules Verne INSSET
CAMPUS universitaire de Saint-Quentin
PÔLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 5

Pourquoi les managers se précipitent-ils sur les solutions ?

L'urgence pousse souvent le manager à agir… avant même d'avoir compris ce qu'il doit réellement résoudre.



Sous pression, notre cerveau privilégie naturellement l'action rapide plutôt que l'analyse approfondie. Pourtant, une solution apportée à un problème mal défini risque d'aggraver la situation plutôt que de la résoudre.

La pression de l'action

Lorsqu'un problème survient.
Le manager ressent souvent :
• une attente forte de sa hiérarchie
• la pression des équipes
• l'urgence opérationnelle
• la nécessité de rassurer rapidement.
Cette pression favorise les décisions immédiates.

Le besoin de maîtriser la situation

Décider rapidement donne souvent le sentiment :
• d'être réactif
• d'exercer son leadership
• de reprendre le contrôle.

Mais agir vite ne signifie pas toujours agir juste.

Les risques de la précipitation

Une décision prise trop tôt peut conduire à :

• traiter un simple symptôme
• rechercher un responsable plutôt qu'une cause
• mobiliser des ressources inutilement
• créer de nouveaux dysfonctionnements.

La posture attendue du manager

Avant d'agir.
Le manager apprend à :
✓ observer
✓ questionner
✓ recueillir des faits
✓ formuler précisément le problème.
L'analyse précède la décision.

insset Thierry DUCASTELLE

CAMPUS universitaire de Saint-Quentin POLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 5

Symptôme, cause et cause racine

Résoudre un symptôme soulage temporairement la situation.
Résoudre la cause permet d'éviter que le problème ne revienne.

Le symptôme

Le symptôme est :
- ce que l'on observe
- la conséquence visible
- l'effet immédiat du problème.

Exemples :
- retards de livraison
- baisse de productivité
- réclamations clients
- absentéisme.

Le symptôme alerte.
Il n'explique pas.

La cause

La cause explique :
- pourquoi le symptôme apparaît
- quels événements ont conduit à la situation
- quels facteurs influencent le résultat.

Plusieurs causes peuvent coexister.

La cause racine

La cause racine correspond au mécanisme fondamental.
Si elle est supprimée.
Le problème ne réapparaît plus.
Elle est souvent :
- organisationnelle
- technique
- humaine
- informationnelle
- managériale.



Le manager efficace ne s'arrête jamais au premier problème visible. Il cherche à comprendre les mécanismes qui l'ont produit afin d'agir durablement sur les véritables causes.

Le rôle du manager

Le manager apprend à :
- ✓ distinguer faits et interprétations
- ✓ rechercher les causes profondes
- ✓ éviter les conclusions hâtives
- ✓ construire des solutions durables.

SEANCE 5

Structurer son analyse avant de décider
Les outils d'analyse ne prennent jamais les décisions à la place du manager.
Ils l'aident à raisonner avec davantage de rigueur.



Une démarche avant des outils
Avant de choisir une méthode.
Le manager doit :
• clarifier le problème ;
• recueillir des faits ;
• éviter les interprétations ;
• accepter de ne pas conclure trop vite.
Les outils interviennent ensuite.

Choisir l'outil adapté
Selon la situation.
Le manager pourra utiliser :
• QQOQCP pour décrire précisément le problème ;
• les 5 Pourquoi pour approfondir les causes ;
• le diagramme d'Ishikawa pour explorer plusieurs hypothèses.
Chaque outil répond à un objectif différent.

Les bonnes questions
Une analyse rigoureuse commence toujours par des questions.
Par exemple :
• Que s'est-il réellement passé ?
• Depuis quand ?
• Où ?
• Avec qui ?
• Dans quelles circonstances ?
Ces questions construisent progressivement le diagnostic.

Le rôle du manager

Le manager :
✓ structure la réflexion collective ;
✓ évite les conclusions hâtives ;
✓ confronte les hypothèses aux faits ;
✓ construit progressivement un diagnostic partagé.

La qualité d'une décision repose moins sur le nombre d'outils utilisés que sur la capacité du manager à se poser les bonnes questions dans le bon ordre.

SEANCE 5

Le QQOQCP : décrire avant d'expliquer
La qualité d'une analyse dépend d'abord de la précision avec laquelle le problème est décrit.

Le QQOQCP ne sert pas à trouver immédiatement la cause d'un problème. Il permet de recueillir des faits objectifs afin de construire une compréhension commune de la situation avant toute interprétation.

Pourquoi utiliser le QQOQCP ?

Face à une difficulté.
Les premières informations sont souvent :
- incomplètes ;
- imprécises ;
- subjectives ;
- parfois contradictoires.

Le QQOQCP aide le manager à transformer des impressions en faits observables.

Les six questions fondamentales

Le manager cherche à répondre successivement à :
- **Qui ?**
- **Quoi ?**
- **Où ?**
- **Quand ?**
- **Comment ?**
- **Pourquoi ?** *(uniquement à partir des faits recueillis)*

Ces questions structurent progressivement le diagnostic.

Les bénéfices

Le QQOQCP permet de :
- partager une même compréhension du problème ;
- limiter les interprétations personnelles ;
- faire émerger des informations oubliées ;
- préparer efficacement l'analyse des causes.

Le rôle du manager

Le manager :
- ✓ questionne avec méthode ;
- ✓ reformule les informations ;
- ✓ distingue les faits des opinions ;
- ✓ construit un diagnostic collectif avant toute décision.



insset Thierry DUCASTELLE

UNIVERSITÉ de Picardie Jules Verne INSSET CAMPUS universitaire de Saint-Quentin PÔLE TECHNOLOGIQUE

Décrire → Comprendre → Décider

Exemple début d'analyse.

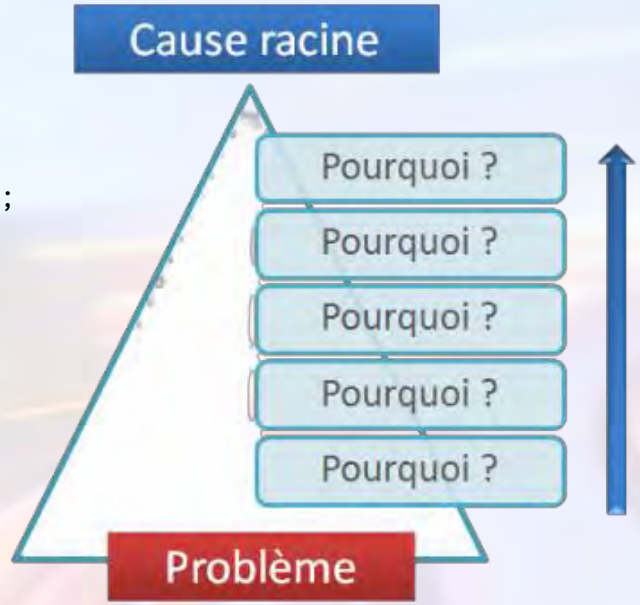
Question	Exemple
Qui ?	Client A
Quoi ?	Défaut d'assemblage
Où ?	Ligne 3
Quand ?	Depuis lundi
Comment ?	Défaut intermittent
Pourquoi ?	À analyser après les faits

SEANCE 5

Les “5 Pourquoi” : remonter progressivement vers la cause racine
La première explication est rarement la meilleure.
Le questionnement progressif permet de dépasser les évidences.

Pourquoi plusieurs “Pourquoi” ?
La première réponse obtenue est souvent :
• incomplète ;
• superficielle ;
• centrée sur le symptôme.
Chaque nouveau “Pourquoi ?” approfondit progressivement la réflexion.

Les conditions de réussite
Les “5 Pourquoi” nécessitent :
• des faits vérifiés ;
• une écoute des différents acteurs ;
• l’absence de recherche de culpabilité ;
• une remise en question des évidences.
Le dialogue reste essentiel.



Une progression logique
Le manager cherche à passer :
• du symptôme observé ;
• à la cause immédiate ;
• puis aux facteurs organisationnels ;
• jusqu’à identifier la cause racine.
Le raisonnement progresse étape par étape.

Le rôle du manager
Le manager :
✓ guide le questionnement
✓ vérifie chaque réponse
✓ évite les conclusions trop rapides
✓ maintient une logique d’analyse collective.

Les “5 Pourquoi” ne constituent pas une règle mathématique. Ils représentent une démarche de questionnement progressif destinée à dépasser les causes apparentes pour comprendre les mécanismes qui produisent durablement un problème.

insset Thierry DUCASTELLE

UNIVERSITÉ de Picardie Jules Verne INSSET CAMPUS universitaire de Saint-Quentin PÔLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 5

Le diagramme d'Ishikawa : penser en système plutôt qu'en cause unique

Les problèmes complexes résultent rarement d'une seule cause. Ils sont souvent la conséquence de plusieurs facteurs qui interagissent entre eux.

Les bénéfices

L'Ishikawa permet de :
- élargir le champ de réflexion
- éviter les biais individuels
- faire participer plusieurs métiers
- identifier les interactions entre causes.

Il enrichit le raisonnement collectif.



Pourquoi utiliser un Ishikawa ?

Dans de nombreuses situations.
Le problème observé provient simultanément :
- de l'organisation ;
- des méthodes ;
- des équipements ;
- des compétences ;
- des matières ;
- de l'environnement.

Le manager doit explorer toutes les hypothèses.

Une analyse multidimensionnelle

Le diagramme permet d'examiner différentes familles de causes.
Par exemple :
- **Méthodes**
- **Main-d'œuvre**
- **Machines**
- **Matières**
- **Milieu (environnement)**
- **Mesures**

Selon le contexte, ces catégories peuvent être adaptées.

Le diagramme d'Ishikawa aide le manager à explorer de manière structurée plusieurs familles de causes avant de conclure. Il favorise une vision systémique plutôt qu'une recherche simpliste d'un responsable unique.

Le rôle du manager

Le manager :
- ✓ anime la réflexion
- ✓ favorise l'expression de toutes les hypothèses
- ✓ demande des preuves plutôt que des convictions
- ✓ hiérarchise ensuite les causes les plus probables.

insset Thierry DUCASTELLE

UNIVERSITÉ de Picardie Jules Verne INSSET CAMPUS universitaire de Saint-Quentin PÔLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 5

Choisir la bonne méthode selon le problème rencontré

Il n'existe pas d'outil universel. Le manager adapte sa démarche d'analyse à la nature du problème et au niveau de complexité de la situation.

Lorsque le problème est mal défini

La priorité consiste à :

- clarifier la situation ;
- recueillir des faits ;
- partager une compréhension commune.

➞ Le **QQOQCP** constitue généralement le meilleur point de départ.

Lorsque la cause semble linéaire

Le manager cherche à comprendre :

- l'enchaînement des événements ;
- les mécanismes successifs ;
- la cause racine.

➞ Les **5 Pourquoi** permettent d'approfondir progressivement le raisonnement.

Lorsque plusieurs causes sont possibles

Le problème paraît complexe.
Plusieurs services sont concernés.
Différents facteurs interagissent.

➞ Le **diagramme d'Ishikawa** aide à explorer simultanément plusieurs hypothèses.



Un bon manager ne cherche pas à appliquer systématiquement le même outil. Il choisit la méthode la plus pertinente, voire combine plusieurs approches, pour construire un diagnostic fiable avant toute décision.

Une démarche combinée

Dans la pratique.
Le manager combine souvent les méthodes.
Par exemple :

✓ QQOQCP → décrire
✓ Ishikawa → explorer
✓ 5 Pourquoi → approfondir

L'objectif reste toujours le même :
prendre une décision fondée sur une analyse rigoureuse.

SEANCE 5

De l’analyse à la décision : transformer un diagnostic en action

Comprendre un problème est indispensable. Le résoudre durablement exige ensuite des décisions adaptées, suivies et évaluées.



Le rôle du manager ne s’arrête pas à l’identification de la cause racine. Il consiste à choisir des actions pertinentes, à les mettre en œuvre, à mobiliser les équipes et à vérifier qu’elles produisent les effets attendus.

Le rôle du manager

Le manager

✓ transforme l’analyse en décisions

✓ mobilise les acteurs concernés

✓ ajuste si nécessaire

✓ inscrit l’apprentissage dans la durée.

Décider avec discernement

Une bonne décision repose sur :

- un diagnostic fiable ;
- plusieurs solutions envisageables ;
- une évaluation des risques ;
- une prise en compte des contraintes opérationnelles.

Décider, ce n’est pas choisir la première idée.

Mettre en œuvre

Une décision devient efficace lorsqu’elle est :

- comprise ;
- expliquée ;
- planifiée ;
- portée par les équipes concernées

Vérifier les résultats

Après la mise en œuvre.

Le manager contrôle :

- l’efficacité des actions ;
- l’évolution des indicateurs ;
- l’absence d’effets secondaires ;
- la disparition durable du problème.

Une décision doit être évaluée.

SEANCE 5

Du résolveur de problèmes… au manager qui fait progresser son organisation

La résolution de problèmes ne consiste pas uniquement à supprimer des dysfonctionnements. Elle constitue un formidable levier d'apprentissage collectif et de progrès durable.

Résoudre n'est pas suffisant

Un manager performant ne cherche pas uniquement à :

- supprimer un dysfonctionnement
- retrouver la situation précédente.

Il cherche également à :

- comprendre
- apprendre
- éviter que le problème ne réapparaisse.

Chaque difficulté devient une opportunité de progrès.

Développer les équipes

Le manager utilise les problèmes pour :

- faire réfléchir ses collaborateurs
- développer leur capacité d'analyse
- renforcer leur autonomie
- construire une intelligence collective.

Les compétences progressent à chaque analyse.

Construire une organisation apprenante

Les enseignements tirés d'un problème permettent :

- d'améliorer les procédures
- de partager les bonnes pratiques
- d'enrichir les standards
- de prévenir de nouvelles difficultés.

L'organisation apprend de son expérience.



Le meilleur manager n'est pas celui qui résout le plus de problèmes. C'est celui qui développe une organisation capable de comprendre, d'analyser et de résoudre elle-même un nombre croissant de difficultés.

Ce que construit réellement le manager

Le manager développe :

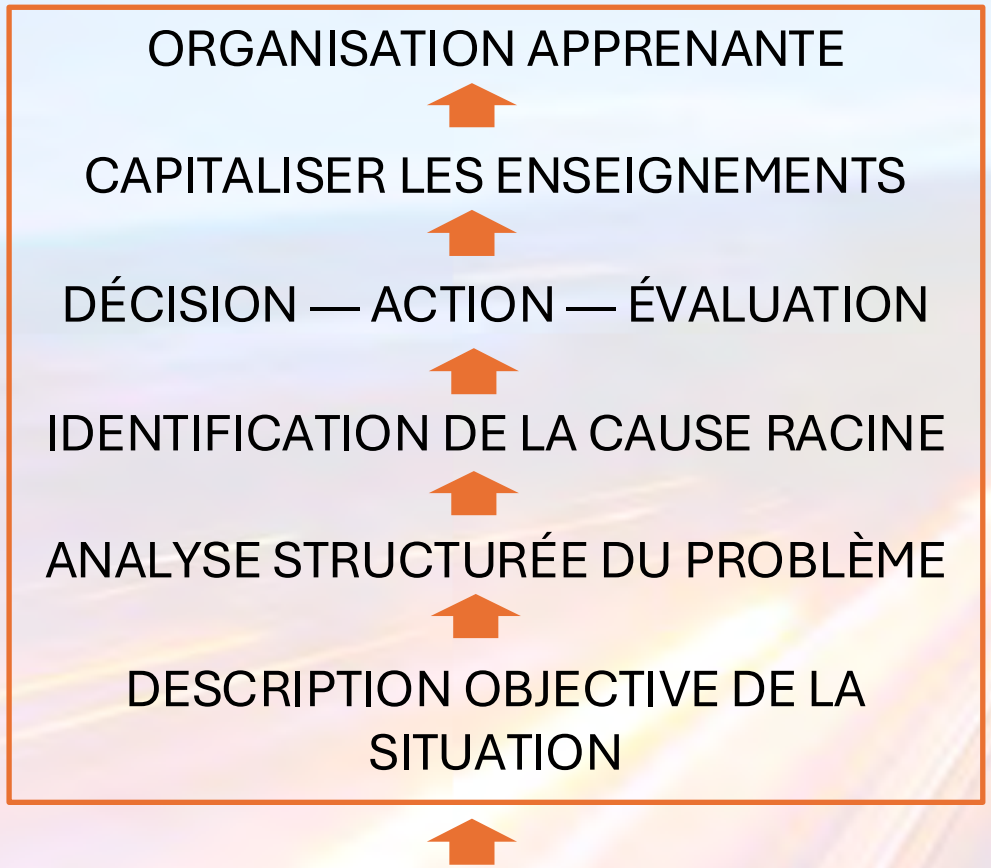
- ✓ une culture de questionnement
- ✓ une capacité d'analyse collective
- ✓ une amélioration continue des pratiques
- ✓ une organisation plus résiliente.

insset Thierry DUCASTELLE

UNIVERSITÉ de Picardie Jules Verne INSSET CAMPUS universitaire de Saint-Quentin PÔLE TECHNOLOGIQUE

SEANCE 5

Synthèse de la séance 5
Résolution de problèmes : raisonner avant d'agir



Le manager performant ne cherche pas la solution la plus rapide. Il construit progressivement une compréhension fiable de la situation, choisit une décision adaptée, mobilise les équipes et transforme chaque problème en opportunité d'apprentissage collectif.

Le manager commence toujours par :

✓ observer

✓ écouter

✓ recueillir les faits

✓ éviter les conclusions hâtives

Les outils servent le raisonnement

QQOQCP
↓
Décrire précisément le problème

5 POURQUOI
↓
Remonter progressivement les causes

ISHIKAWA
↓
Explorer plusieurs familles de causes

Le manager évite :

✗ traiter uniquement les symptômes

✗ rechercher immédiatement un responsable

✗ confondre opinion et fait

✗ choisir une solution avant d'avoir compris

✗ oublier d'évaluer les résultats

PROBLÈME
↓
FAITS
↓
ANALYSE
↓
CAUSE RACINE
↓
DÉCISION
↓
ACTION
↓
ÉVALUATION
↓
APPRENTISSAGE