

Bienvenue dans le monde de l'entreprise. Votre futur super-pouvoir ? Résoudre les problèmes.

Que vous soyez en PME ou dans un grand groupe, vous rencontrerez des défis : des retards de livraison, des clients mécontents, une équipe démotivée... C'est normal, c'est la vie d'une organisation.

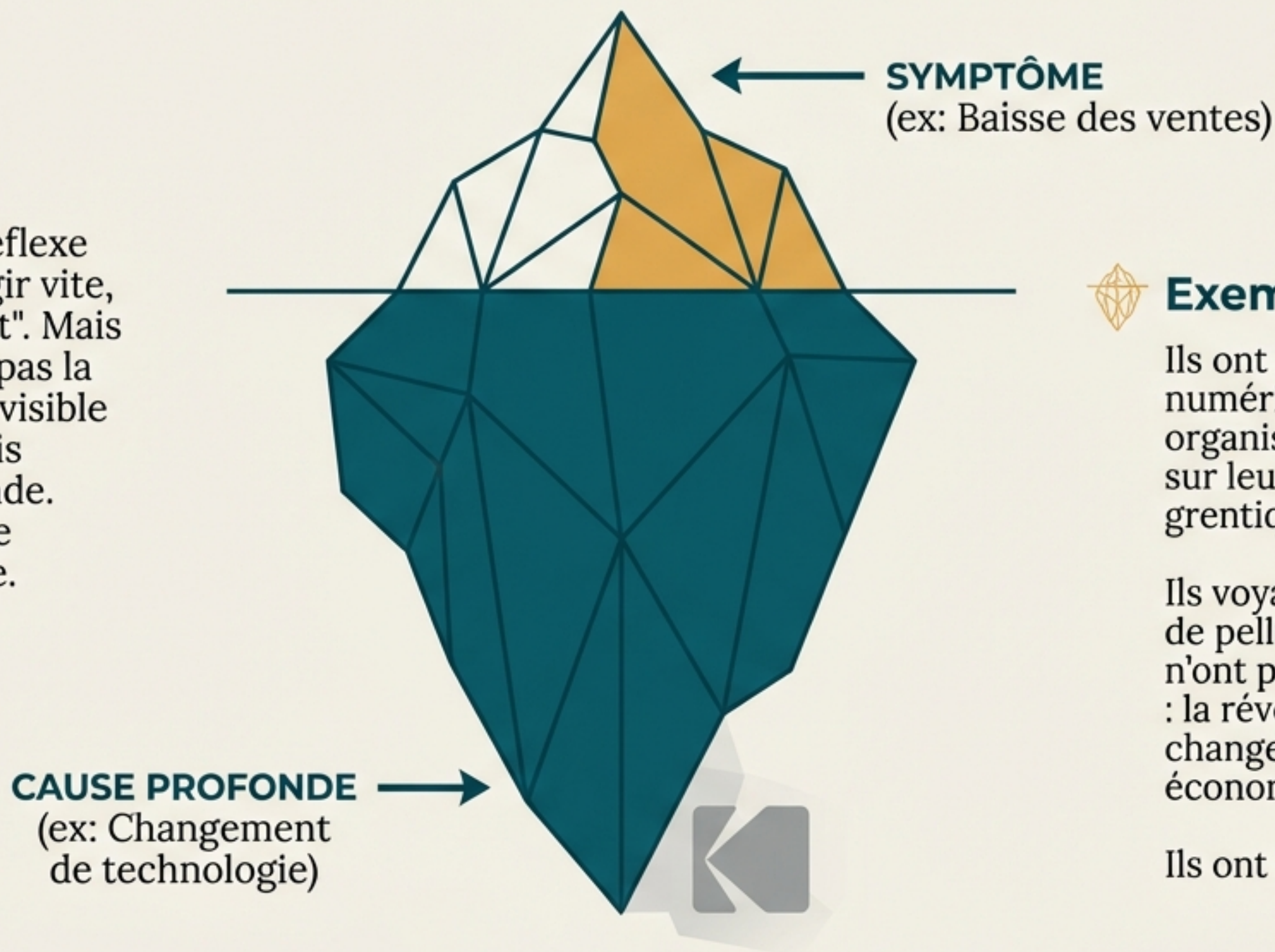
La compétence qui fera toujours la différence, celle que les recruteurs recherchent activement, ce n'est pas de ne jamais avoir de problèmes. C'est de savoir les résoudre de manière structurée et durable.

C'est ce que nous allons voir ensemble. Considérez ça comme votre premier véritable atout de manager.



L'erreur que 90% des gens commettent : traiter le symptôme, pas la cause.

Face à un problème, le réflexe est souvent de vouloir agir vite, de "mettre un pansement". Mais un pansement ne guérit pas la maladie. On traite l'effet visible (le symptôme) sans jamais chercher la cause profonde. Le résultat ? Le problème revient, encore et encore.



Exemple Clé : Kodak

Ils ont inventé l'appareil photo numérique en 1975 ! Mais leur organisation, trop concentrée sur leur succès passé (l'argentique), n'a pas su s'adapter.

Ils voyaient la baisse des ventes de pellicules (le symptôme) mais n'ont pas traité la cause profonde : la révolution numérique qui changeait tout leur modèle économique.

Ils ont fait faillite en 2012.

Notre secret pour ne jamais se tromper : penser comme un médecin.

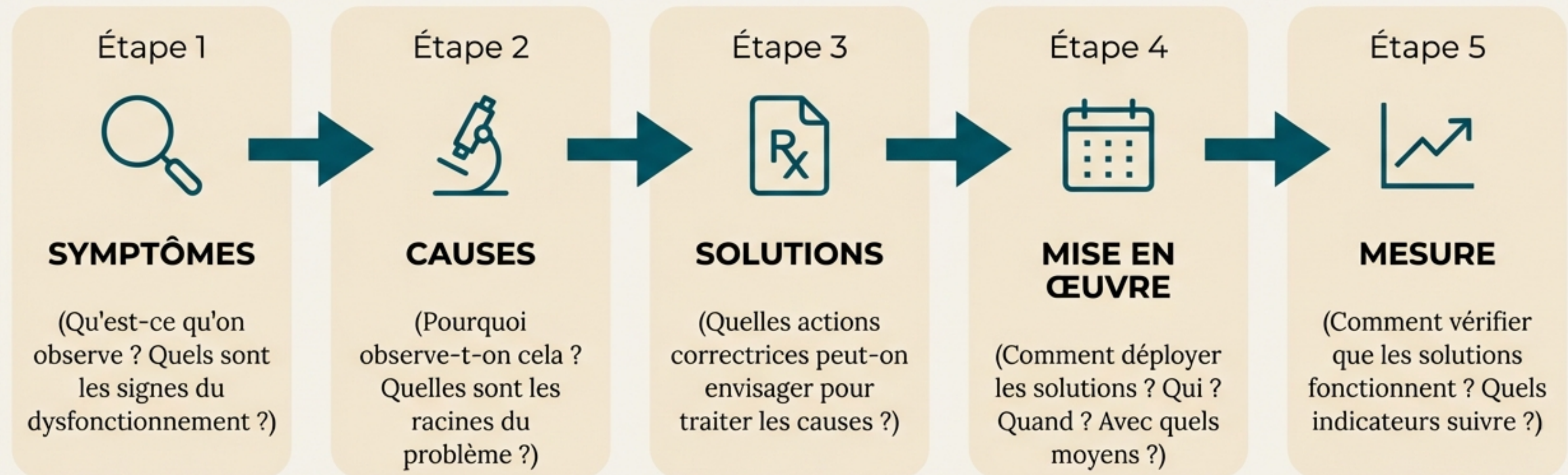
Imaginez un patient qui a de la fièvre. Un bon médecin ne se contente pas de lui donner un cachet pour faire baisser la température (traiter le symptôme). Il va chercher la cause : est-ce une infection ? Un virus ? Il pose un diagnostic.

En entreprise, c'est exactement la même chose. Votre rôle est de “diagnostiquer” l'organisation pour la “soigner” durablement. C'est une démarche en 5 étapes, simple et logique. Nous allons vous la montrer.



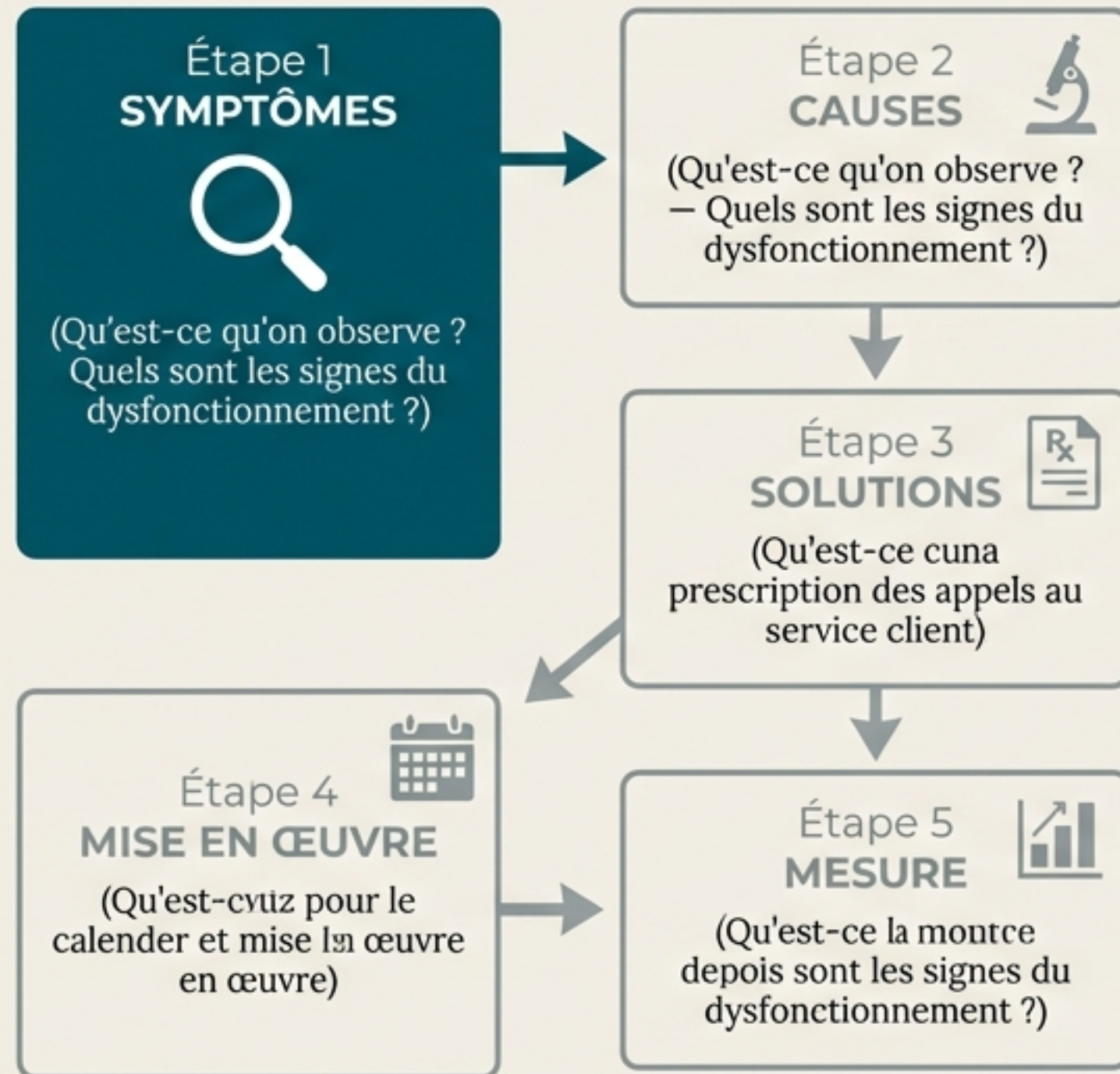
Votre plan d'action : le diagnostic organisationnel en 5 étapes.

Voici la boussole qui vous guidera. Je sais que ça peut faire un peu schématique au début, mais vous allez voir, c'est un guide incroyablement puissant. Mémorisez bien cette séquence, elle vous servira toute votre carrière.



Mise en pratique : le cas des 'Retards de livraison'.

Étape 1 - Identifier les Symptômes



Commençons par le début. L'entreprise constate un problème : les clients se plaignent de recevoir leurs commandes en retard. Le taux de réclamation augmente.

C'est le symptôme, c'est la "fièvre" de notre patient. C'est le fait observable, indiscutable.

Données de l'exemple :

Symptôme principal : Retards de livraison récurrents.

Symptômes secondaires : Augmentation des appels au service client, baisse de la note de satisfaction.

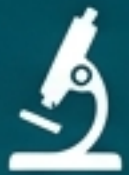
Le travail de détective :

Étape 2 - Remonter aux Causes profondes.



Étape 1

SYMPTÔMES (Qu'est-ce qu'on observe ? Quels sont les signes du dysfonctionnement ?)



Étape 2

CAUSES (Pourquoi observe-t-on cela ? Quelles sont les racines du problème ?)



Étape 3

SOLUTIONS (Quelles actions correctrices peut-on envisager pour traiter les causes ?)



Étape 4

MISE EN ŒUVRE (Comment déployer les solutions ? Qui ? Quand ? Avec quels moyens ?)



Étape 5

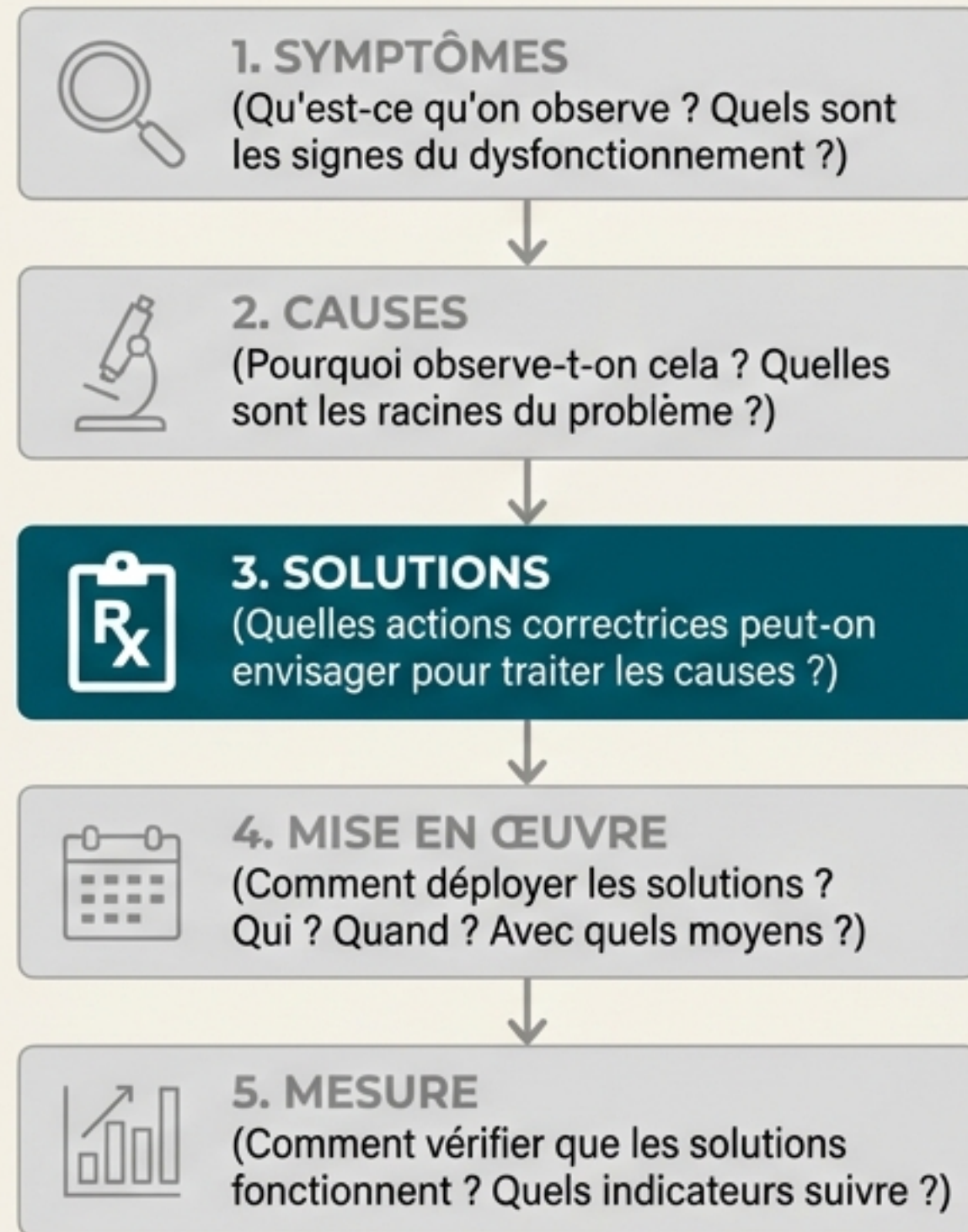
MESURE (Comment vérifier que les solutions fonctionnent ? Quels indicateurs suivre ?)

Maintenant, la question clé : POURQUOI y a-t-il des retards ? On ne se contente pas de "les préparateurs sont lents". On creuse. On analyse. On interroge.
Après enquête, deux causes principales apparaissent.

Données de l'exemple :

- **Cause 1 : Processus de préparation flou.**
 - Il n'y a pas de procédure claire et standardisée. Chaque préparateur a sa propre méthode, ce qui crée des inefficacités et des erreurs.
- **Cause 2 : Sous-effectif chronique.**
 - L'équipe est trop petite pour gérer le volume de commandes, surtout pendant les pics d'activité.

La prescription : Étape 3 - Proposer des Solutions ciblées.



Vous voyez ? Une fois qu'on a les vraies causes, les solutions deviennent évidentes. On ne cherche pas une solution magique, on apporte une réponse précise à chaque cause identifiée.

Données de l'exemple :

***Solution pour la Cause 1 (Process flou) :**
Rédiger et déployer une procédure de préparation de commande standardisée (procédure).

***Solution pour la Cause 2 (Sous-effectif) :**
Lancer une campagne de recrutement pour un ou deux préparateurs de commandes supplémentaires (recrutement).

Du plan à l'action : Étape 4 - Planifier la Mise en œuvre.



Avoir de bonnes idées, c'est bien. Les mettre en place, c'est mieux !

Cette étape est cruciale et demande de l'organisation. Qui fait quoi ? Dans quel délai ? Comment accompagner le changement ?

Données de l'exemple :

Pour la nouvelle procédure :

Lancement d'un projet pilote sur une semaine avec deux préparateurs volontaires, puis formation de toute l'équipe la semaine suivante.

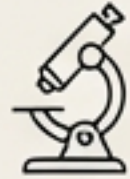
Pour le recrutement :

Publication de l'offre d'emploi immédiatement, avec un objectif d'intégration sous 1 mois.

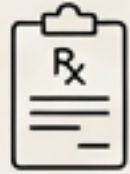
La preuve par les chiffres : Étape 5 - Mesurer les résultats



1. SYMPTÔMES



2. CAUSES



3. SOLUTIONS



4. MISE EN ŒUVRE



5. MESURE

(Comment vérifier que les solutions fonctionnent ?
Quels indicateurs suivre ?)

Comment savoir si notre traitement a fonctionné ?
On mesure !

On définit des indicateurs de performance (KPIs) avant même de commencer. C'est ce qui vous permettra de dire : "Voilà le problème que nous avons, voilà ce que nous avons fait, et voilà les résultats concrets".

Données de l'exemple :

- **Indicateur principal (KPI) :** Le taux de livraison en retard. (Objectif : passer de 15% à moins de 3% en 2 mois).
- **Indicateurs secondaires :** Nombre d'appels au SAV pour cause de retard, Note de satisfaction client.

Cette méthode est une clé passe-partout.

L'exemple des livraisons n'est qu'un début. Cette grille de lecture en 5 étapes fonctionne pour quasiment tous les dysfonctionnements organisationnels. C'est un véritable réflexe de manager que vous développez.

Cas 1 : Forte rotation du personnel

Symptôme: Turn-over élevé.

Causes : Salaires bas, manque de reconnaissance des managers.

Solutions: Refonte de la grille salariale, formation des managers.

Mesure: Taux de rotation, résultats des entretiens de départ.

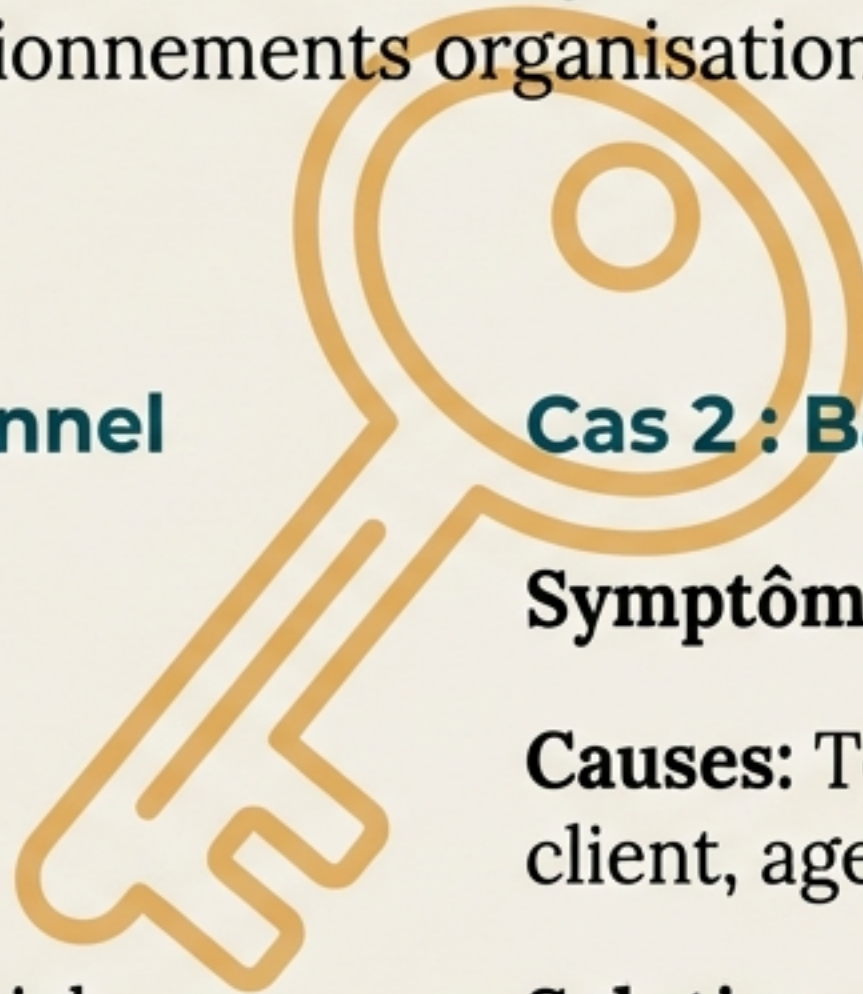
Cas 2 : Baisse de la satisfaction client

Symptôme: Notes et commentaires négatifs.

Causes: Temps d'attente trop long au service client, agents peu formés.

Solutions: Renforcement des équipes, programme de formation continue.

Mesure: Délai moyen de réponse, enquêtes de satisfaction post-interaction.



58,2%

C'est la part des entreprises françaises qui rencontraient des difficultés de recrutement en 2022. (Source: DARES)

Pourquoi cette compétence fera la différence pour vous.

Savoir résoudre un problème de A à Z est l'une des compétences les plus recherchées. Dans un monde où les entreprises peinent à recruter les bons profils, celui ou celle qui arrive en entretien en expliquant comment il ou elle aborde un problème a un avantage immense.

Lors de votre prochain entretien, si on vous demande “**Comment réagiriez-vous face à tel problème ?**”, vous aurez une réponse structurée et **professionnelle** à donner.



Une leçon d'histoire : quand ignorer les causes profondes coûte des milliards.

Cette logique de "symptôme vs cause" s'applique même au plus haut niveau. La crise financière de 2008 en est une illustration parfaite. Les banques ont vu des signes de fragilité (symptômes) mais n'ont pas traité la cause profonde : l'octroi de prêts immobiliers toxiques sans véritable contrôle. Ignorer la cause a mené à une crise mondiale.



Résoudre un problème d'organisation nécessite de diagnostiquer les causes profondes avant de proposer et mesurer des solutions.

Vous avez la méthode. Vous êtes prêts.

Le plus dur est fait. Vous avez compris la logique.

Ce plan en 5 étapes n'est pas juste une technique pour votre examen, c'est une nouvelle façon de penser que vous pouvez appliquer partout.

N'ayez pas peur des problèmes complexes, vous avez maintenant une boussole pour ne jamais vous perdre.

Faites-vous confiance.



****Pour aller plus loin****: Si cette approche vous intéresse, vous pouvez explorer la 'Roue de Deming' (PDCA : Plan-Do-Check-Act), un autre outil formidable pour l'amélioration continue.