



QualityFood

Jeu pour apprendre la Résolution de Problèmes

Les objectifs pédagogiques

- Pratiquer la méthode de résolution de problèmes
- Travailler en équipe pour la mettre en pratique sur un cas fictif, selon 9 étapes

Le formateur dit aux stagiaires qu'à la fin de la formation ils doivent être capable de
...

Qu'est ce qu'un problème ?



ce qui est

un écart entre



ce qui devrait
ou pourrait être



3

Avant de parler de résolution de problèmes il faut déjà préciser qu'est ce qu'un problème

Poser la question et attendre les réponses individuelles des participants

Puis cliquer pour donner la définition

Donner des exemples concrets.....

Ensuite demander : comment traitez-vous les problèmes aujourd'hui ?

Débattre autour de l'idée qu'il faut une méthode structurée

Notre méthode

- **Une méthode de résolution de problèmes**

- Basée sur la prise en compte des faits et des données
- Sans spéculation
- Pour un problème qui est causé par de nombreux éléments

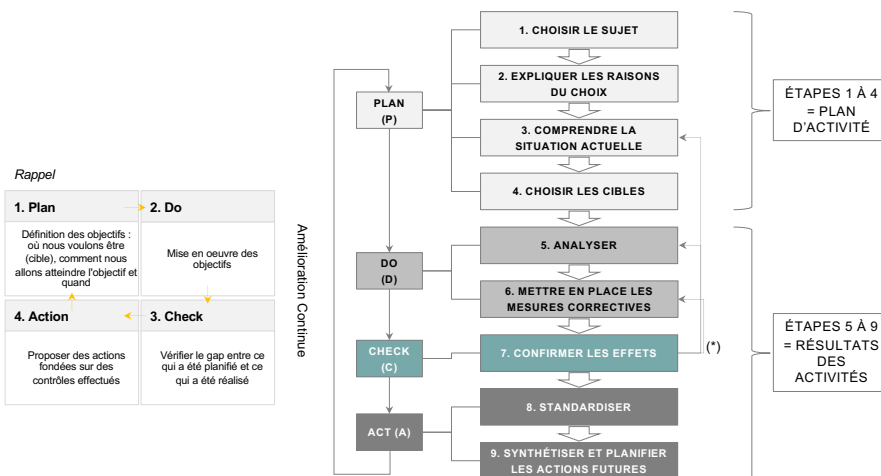


notre méthode, qui a un processus standard et une série d'outils, est applicable à des problèmes de différentes natures.

Dans cette formation, nous aborderons plus le **processus** que les « méthodes » ou les « outils » associés qui font l'objet d'autres formations. Néanmoins, nous nous servirons de quelques outils de base qui nous permettront de franchir les étapes du cas d'école qui sera le fin conducteur de cette formation.

Cette démarche est valable dans le cas de résolution de problèmes en **groupe** mais aussi en **individuel**.

Une méthode en 9 étapes



la méthode utilisée est un processus en 9 étapes fondé sur le cycle PDCA.

Conserver ce processus est très important, n'omettez pas une étape. Cela rendra votre travail plus facile, d'autant plus si l'activité doit durer longtemps (quelques semaines) ou nécessite de travailler en groupe.

Dans la pratique, il est parfois nécessaire d'ajouter des informations dans des étapes précédentes alors que l'on est bien avancé dans la méthode. Par exemple, l'étape d'analyse (étape 5) peut permettre de compléter l'étape de compréhension de la situation actuelle (étape 3) en récupérant de nouvelles informations.

Étude de cas

La cas de l'entreprise

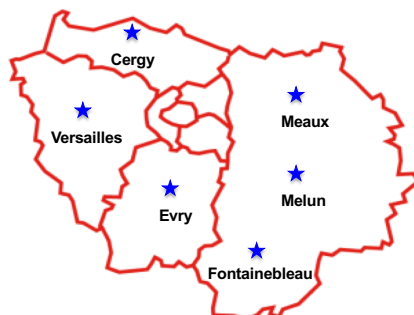


6

les participants sont répartis en 2 équipes concurrentes. C'est l'équipe qui arrive à trouver la bonne solution qui gagne

L'entreprise

QualityFood est une société spécialisée dans la restauration collective. Elle gère 6 restaurants d'entreprise en Ile de France.



Reconnue pour sa capacité à satisfaire les clients les plus exigeants, notamment les fabricants d'automobiles, QualityFood a su mettre en place une organisation performante, capable de fournir des repas et un service client de qualité.

Le problème

- Depuis 2 semaines, dans la cantine de Cergy les clients se plaignent que les plats sont froids et qu'ils doivent systématiquement les réchauffer au micro-ondes, avec une évidente dégradation du goût.
- La directrice vient de vous informer de ce problème et demande avec urgence votre aide, en tant qu'experts QC Story.



- Il faut résoudre le problème au plus tard dans les 4 semaines, période à laquelle nous recevrons les auditeurs de la CMRC (Chambre des Métiers de la Restauration Collective) qui évalueront nos cantines. La Direction s'attend que nous gagnions le prix qualité, comme c'est arrivé l'année dernière.



à partir de ce descriptif les 2 équipes doivent définir leur stratégie

le formateur dit que les informations en leur possession sont suffisantes pour franchir les 2 premières étapes de la méthode

Étape 1 – Choisir le sujet

- Identifier précisément le problème et le verbaliser clairement

QUOI	Les clients se plaignent que les plats sont froids
QUI	Le personnel des cantines
OÙ	Dans la cantine de Cergy
QUAND	Depuis deux semaines
COMMENT	La directrice de la cantine a constaté les plaintes et elle nous a contactés
POURQUOI	Parce que bientôt nous recevons la visite des auditeurs de la CRRC pour évaluer le niveau de qualité de la cantine
COMBIEN	Le problème doit être éliminé totalement dans les 4 semaines

"Corrigé"

Éliminer le problème « plats froids » au plus tard dans 4 semaines

voici le corrigé des la première étape

Étape 2 – Expliquer les raisons du choix

- Expliquer l'importance et l'urgence du problème

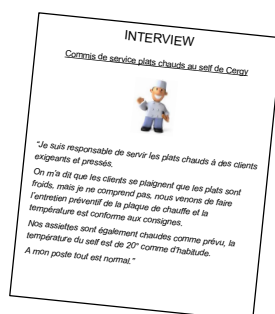
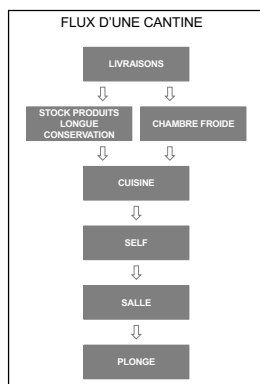
"Corrigé"

- Parce que la Direction souhaite gagner à nouveau le prix qualité de la CRRC
- Parce que nous risquons de perdre des clients, au profit du restaurant « SpeedyMeal »

et le corrigé de la deuxième étape

Étape 3 – Comprendre la situation actuelle

- Quantifier avec des données les différences entre la situation ACTUELLE et le STANDARD



FRÉQUENTATION CANTINE CERGY

Sem 1	lun	220
	mar	221
	mer	218
	jeu	217
	ven	220
Sem 2	lun	217
	mar	218
	mer	220
	jeu	220
	ven	221
Sem 3	lun	200
	mar	200
	mer	198
	jeu	190
	ven	175
Sem 4	lun	170
	mar	171
	mer	170
	jeu	166
	ven	160



11

Cette étape est essentielle et les participants ont un temps limité pour demander au formateur les informations nécessaires et réaliser un résumé de leur travail.

Le formateur dispose de nombreuses fiches informations (interview du personnel, flux de la cantine, statistiques...), que les équipes peuvent obtenir, sur demande.

Certaines sont utiles, d'autres moins, ou elles sont utiles mais pas à ce stade de l'analyse.

Étape 3 – Comprendre la situation actuelle

- Quantifier avec des données les différences entre la situation ACTUELLE et le STANDARD

PLAINTES CLIENTS Sem 1	Mardi
Plat froid : 1	
Longue attente à la caisse : 2	
Longue attente plat : 3	
Couverts sales : 4	

PLAINTES CLIENTS Sem 1	Lundi
Plat froid : 1	
Longue attente à la caisse : 2	
Longue attente plat : 3	
Couverts sales : 4	

PLAINTES CLIENTS Sem 1	Mercredi
Plat froid : 1	
Longue attente à la caisse : 2	
Longue attente plat : 4	
Couverts sales : 5	

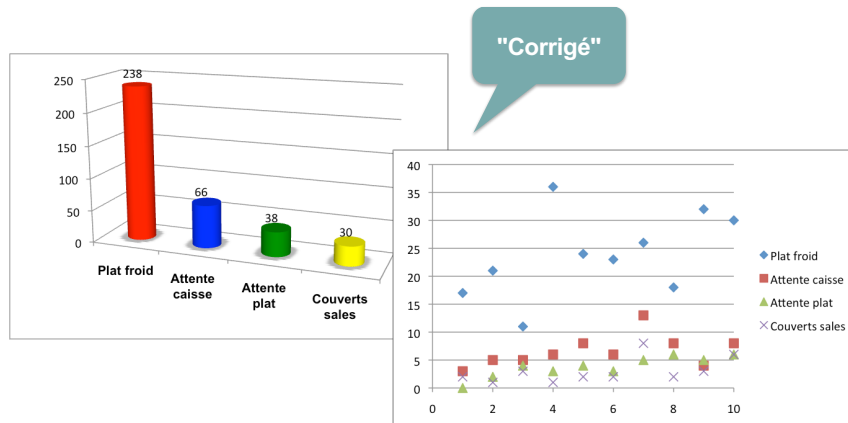


12

Pour réussir à comprendre réellement ce qui s'est passé dans les semaines passées, ils doivent demander la liste des anomalies repérées par le personnel du restaurant.

Étape 3 – Comprendre la situation actuelle

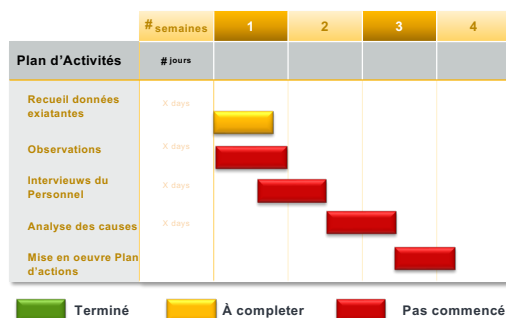
- Quantifier avec des données les différences entre la situation ACTUELLE et le STANDARD



corrigé étape 3

Étape 4 – Choisir les cibles

- Clarifier l'objectif à atteindre. Créer le plan d'activité pour résoudre le problème



"Corrigé"

Une cible est un nombre indiquant le niveau d'amélioration qui doit être atteint. Il est déterminé par un compromis entre l'idéal et les contraintes comme le temps, la main-d'œuvre et l'argent qu'il est possible d'investir dans le projet.

Pour cela, il est plus facile de fixer les cibles de l'amélioration une fois que l'on a bien cerné la situation existante dans l'étape 3.

Dans le cas d'un problème identifié, il s'agira, au moins, de revenir à une situation « normale ».

La définition claire de la cible permettra de mobiliser les personnes autour de la résolution du problème.

Aussi, ne décidez pas d'objectifs vagues comme « nous souhaiterions arrêter de mal rendre la monnaie à la caisse » ou bien « nous souhaiterions augmenter le niveau de qualité dans l'atelier ».

Les cibles doivent répondre aux 3 points suivants :

1 - QUOI ? (caractéristiques de contrôle)

Exemple : Nombre d'erreur dans le rendu de monnaie

2 - POUR QUAND ? (limite dans le temps)

Exemple : pour Novembre

3 - DE COMBIEN ? (valeur cible)

Exemple : passer de 5000 à 4500 euros/mois

Les 6 conditions qu'un bon choix de cibles doit satisfaire sont les suivantes :

- Produire des bénéfices qui sont supérieurs aux coûts et aux efforts nécessaires pour les atteindre.
- Etre assez importantes pour créer de la motivation.
- Etre possibles (pour ne pas décourager).
- Pouvoir vérifier si elles ont été atteintes ou pas.
- Tous les participants doivent les accepter et croire en elles.

6. Leur lien avec la politique générale et les autres départements doit avoir été considéré avec attention.

Après l'Étape 4

- Valider avec le management



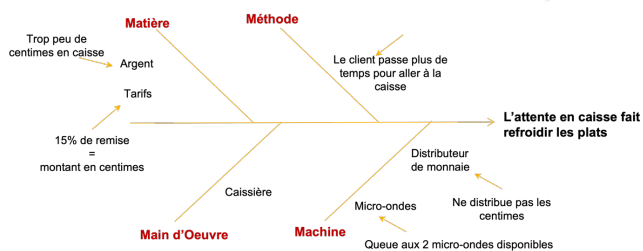
dans le jeu cette étape consiste à demander aux 2 équipes de présenter le fruit de leur travail

le formateur compare les résultats des 2 équipes et les fait repartir sur des bases communes

Étape 5 – Analyser

- Trouver les causes racine du problème

"Corrigé"



Causes Apparentes	Causes Racine
L'augmentation de l'attente à la caisse provoque le refroidissement des plats chauds	1. La caisse n'a pas suffisamment de centimes pour rendre la monnaie (perte de temps pour chercher) 2. Le récent changement de tarif du menu a donné lieu à un prix en centimes, alors que le prix précédent était un montant en euros (ronds). 3. Les clients n'ont pas toujours l'appoint (ils doivent changer leurs billets mais le distributeur de monnaie ne donne pas de centimes)



16

cette étape consiste à :

1. Rechercher les causes « possibles »
2. Relation entre données et causes
3. Rechercher les causes « racine »

Les groupes ont identifié les anomalies sur une période de 8 semaines et chiffré leur fréquence par type.

Ils ont également comparé l'importance respective des différents types d'anomalies et ils ont décidé celles qui devaient être éliminées en priorité.

le formateur dit que l'on est bien renseignés sur les différents types d'anomalie, mais que l'on ne possède pour l'instant aucune donnée objective permettant d'établir de façon précise leurs causes. Il faut éviter d'agir simplement sur les symptômes, mais supprimer les causes qui ont fait naître le problème.

ils utilisent le digramme cause-effets et la méthode 5M, pour trouver les causes racines

voici donc le corrigé de l'étape 5 :

Cause apparente de l'anomalie file d'attente pour servir le plat « fraîcheur » :

Les sites de Versailles et de Fontainebleau sont les pilotes pour tester les plats « fraîcheur » de la gamme cuisine méditerranéenne. Le lancement de ce projet a nécessité l'installation d'une plaque pour griller les crevettes pour la préparation des fameuses "pates de la mer" que l'année dernière on fait la fortune du confrère niçois MidiCook.

Comme il n'est pas possible de griller les crevettes sur les mêmes plaques destinées à la viande, il a été nécessaire d'installer une petite plaque à griller supplémentaire dédiée aux crevettes.

La recette des pâtes de la mer prévoit que les crevettes soient grillées 5 minutes de chaque côté à feu moyen.

Le cuisinier doit nettoyer la plaque tous les 2 kg. de crevettes ce qui fait augmenter le temps moyen de préparation du plat.

Ces contraintes créent une file d'attente un quart d'heure après l'ouverture de la cantine et le personnel ayant un temps limité pour déjeuner, vite découragé, préfère aller acheter des sandwiches à l'extérieur.

Cause apparente de l'anomalie crevettes pas assez cuites :

Contrairement aux consignes qui précisent qu'une certaine quantité de crevettes doivent être décongelées le matin à partir de 8h00, afin d'éviter le risque de devoir jeter les crevettes invendues, le commis de cuisine, prend l'initiative de décongeler une petite quantité de crevettes à 8h00 et le reste sera décongelé avec le four à micro-ondes pendant le service.

La décongélation au micro-ondes n'est que partielle, les 2 fois 5 minutes de cuisson ne sont pas suffisants pour bien griller les crevettes.

Cause racine – file d'attente pour servir le plat du jour :

La mise en place de l'équipement nécessaire aux nouvelles recettes des plats du jour a été faite dans l'urgence sans créer des nouveaux standards.

Une seule plaque de cuisson n'est pas suffisante.

Cause racine – crevettes crues à l'intérieur :

Les crevettes ne doivent pas être décongelées au micro-ondes car il a un fort risque de décongélation partielle.

Le commis de cuisine ne respecte pas les consignes, en fait, des consignes écrites (sommaires) existent mais elles ne lui ont pas été expliquées.

Étape 6 – Mettre en place les mesures correctives

- Définir les actions pour éliminer les causes racine et les mettre en œuvre.

"Corrigé"

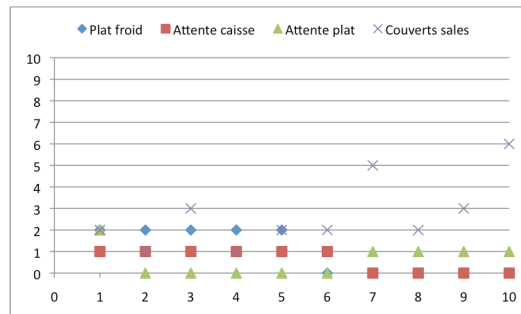
Protection Client	Actions sur Cause Racine
Acheter 2 autres micro-ondes libre service	Revenir à un prix du menu en euros ronds (sans centimes)
Donner aux clients des couvre-plats en plastique	

C'est à partir de la « lettre du management » que les participants trouvent les critères pour privilégier des actions correctives.

Étape 7 – Confirmer les effets

- Confirmer si l'objectif a été atteint

"Corrigé"



après la mise en place du plan d'actions, les équipes reçoivent de nouvelles « fiches animalies » qui leur permettent de valider les bénéfices des actions correctives

Étape 8 - Standardiser

- Mettre en œuvre les procédures nécessaires afin d'éviter la répétition du même problème à l'avenir, ou retourner à l'état initial

Informez tous les directeurs des cantines
que les prix doivent être des montants ronds

"Corrigé"



19

L'action corrective doit être standardisée pour éviter que des erreurs arrivent encore, il faut donc :

- Réviser ou établir le « standard » de travail.
- Si le problème provient du mode opératoire, former l'opérateur/employé à ce nouveau standard
- Revoir le temps de cycle, les stocks standards, les conditions standard de la machine etc.
- Si possible, étendre les actions correctives aux pièces, processus ou opérations similaires.

Les outils visuels sont très efficaces pour la standardisation.

Vérifier le niveau de qualité et le fait que l'opérateur fonctionne avec la nouvelle méthode pendant au moins 2 semaines.

Il arrive souvent de revenir naturellement à la méthode précédente dans les deux semaines après le changement.

Étape 9 - Synthétiser et planifier les actions futures

- Clarifier les questions en suspens ou de nouvelles questions qui sont apparues

"Corrigé"

Pourquoi n'avons pas réagi plus tôt ?
Nous avons attendu deux semaines pour alerter du problème

Après l'atteinte de la cible, le progrès et les résultats sont rapportés à la hiérarchie.

Mais il peut y avoir des aspects sous lesquels la méthode de résolution de problèmes n'a pas pu s'appliquer, ou bien il y a des causes que l'on ne peut résoudre actuellement. Cette étape permet de le noter pour le futur.

Comme nous l'avons indiqué en introduction, la méthode étant aussi importante que le résultat, elle peut, elle aussi, être améliorée. Il faut alors noter les remarques pour la prochaine fois.

Ainsi, et afin de boucler le cycle du PDCA, chaque utilisateur doit terminer sa démarche de « QC Story » en faisant un bilan de la manière dont il l'a pratiqué.