

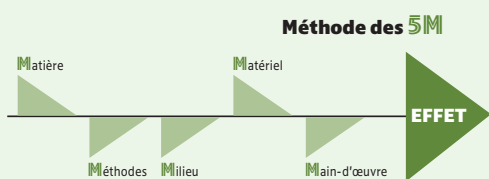
# La Minute du manager

PAR RODOLPHE COCHET



## Résoudre tous vos problèmes grâce aux 5M d'Ishikawa

Vous recherchez une méthode simple, rapide et infaillible pour analyser puis résoudre les causes d'un problème organisationnel ou managérial et n'avez pas de temps à perdre, alors, le diagramme d'Ishikawa, aussi appelé diagramme de causes et effets ou encore diagramme en arêtes de poisson est l'outil qu'il vous faut ! Prenons un exemple concret : « Depuis le 15 septembre, nos créneaux de 1<sup>re</sup> consultation (nouveaux patients) ne se remplissent plus ? » Vous devez



absolument respecter ces 5 étapes dans la tentative de résolution de votre problématique.

### • Définir et nommer le problème ou l'indésirable

Notez que le problème central, ici, « la baisse des RDV de 1<sup>re</sup> consultation (nouveaux patients) » devra apparaître dans la case « Effet » à droite sur l'arête principale du diagramme.

### • Cerner les motifs et causes possibles

Une séance de brainstorming ou réunion d'équipe d'une heure est ici fortement conseillée pour compléter le diagramme.

### • Classer les motifs identifiés selon les 5M

Classez les causes identifiées selon les 5M et commencez à compléter les arêtes du poisson : les Matières ou Matériaux (assimilables aux services et prestations), le Milieu ou l'environnement (le lieu ou marché du travail...), les Méthodes (procédures, protocoles, organisation), le Matériel / les Machines (les équipements) et la Main d'œuvre (RH et qualifications).

### • Identifier la cause première dans chacune des branches

Pour chacune des arêtes, il convient d'identifier la cause première ou racine. Par exemple, dans le critère Milieu, la faible attractivité de l'environnement ou la concurrence (ouverture d'un nouveau centre dentaire) pourraient être soulignées. Parmi les causes racine, on pourra selon les cas citer le Matériel : l'équipe de support administratif dispose-t-elle d'un standard approprié ? et encore la Main d'œuvre (ou les Méthodes) : n'y-aurait-il pas un nombre important d'appels manqués ? Quel est le (défaut de) protocole à incriminer ?

### • Élaborer un plan d'action

Une fois que le diagramme est complété, vous devez monter un plan d'action en établissant une hiérarchie des causes selon leur impact et en déterminant celles sur lesquelles votre équipe a le plus facilement les moyens de conduire le changement jusqu'à la résolution du problème. En somme, vous devez identifier les arêtes (M) qui ont le plus d'impact et sur lesquelles il faut agir en priorité.

Avec le temps, cette classification s'est étoffée au point qu'on parle parfois de 6 M, de 7 M, voire de 9 M, en y ajoutant par exemple comme paramètres complémentaires la Mesure (indicateurs d'analyse), le Management (méthodes de gestion humaine ou d'encadrement), les Moyens Financiers (budget alloué), le Mental (leviers de motivation et soft skills) et la Maintenance (entretien, suivi, stocks...). Le Pr Kaoru Ishikawa (1915 - 1989) est l'un des grands précurseurs et théoriciens du Management par la Qualité.