

Travail de recherche

Outils et méthodes de la qualité

- Le brainstorming
- La méthode QQQCP

Avant-propos

L'engagement des entreprises dans la recherche d'une qualité optimale a abouti au développement d'outils et de méthodes nombreuses et différentes.

L'objectif de cette étude est de définir certains outils de gestion, et plus précisément le brainstorming et le QQQQCP, afin de découvrir leurs principes théoriques et de se préparer à leur application concrète.

Dans le cadre de cette recherche, nous allons souligner l'importance, les règles de base, et la méthodologie de chaque outil.

Introduction

Alex Osborn était président de l'agence de publicité newyorkaise BBDO. Il avait constaté qu'au cours des réunions de recherche d'idées, la plus grande partie de l'énergie était gaspillée dans la critique destructrice des idées des autres.

Il inventa le brainstorming et l'a utilisé pour la première fois en 1938.

Le brainstorming est donc le moyen d'obtenir un grand nombre d'idées d'un groupe de personnes en un minimum de temps, en s'appuyant sur le principe du « jugement différé ».

On peut combiner entre le brainstorming et la méthode QQQQCP. Celle-ci étant un outil déclencheur d'idées, pourrait être parfaitement utilisé lors d'un brainstorming. Elle consiste à poser des questions : Qui-Quand-Quoi-Où-Comment-Pourquoi (en anglais 5W) pour explorer un sujet et rechercher les informations sur le problème et ses causes.

Sommaire :

A) Le Brainstorming

I. Qu'est ce qu'un brainstorming ?

1. Les phases d'un brainstorming :

II. Quand un brainstorming est utile ?

III. Comment pratique-t-on un brainstorming ?

1. Le déroulement du brainstorming

2. La méthodologie de mise en pratique du brainstorming

IV. Les règles de base du brainstorming

B) La méthode QQQQCP

I. Qu'est ce que La méthode QQQQCP ?

II. Pourquoi utilise-t-on la méthode QQQQCP ?

III. Quelles sont les variantes de la méthode QQQQCP ?

IV. Comment applique-t-on la méthode QQQQCP ?

1. Méthodologie

2. Déroulement

V. Règles de base

VI. Recommandations

VII. Exemple d'application

A) Le Brainstorming

I. Qu'est ce qu'un brainstorming ?

Le brainstorming est une technique de génération d'idées qui stimule la réflexion créative lors de la recherche de solutions pour un problème donné. Il s'agit d'une méthode qui favorise la réflexion créative et qui a pour objectif de générer rapidement un grand nombre d'idées. Le brainstorming classique associe, connecte et combine différentes idées isolées pour en générer de nouvelles.

1. Les phases d'un brainstorming :

Le développement du Brainstorming peut-être décrit en trois étapes (chaque étape pouvant se dérouler sur plusieurs séances) :

Première étape : recherche :

Les participants exprimeront les uns après les autres toutes les idées leur venant à l'esprit sans restriction. L'exercice doit se dérouler dans la discipline : on écoute ce que l'autre dit et on ne critique en aucune manière. Aucune idée, aussi étrange soit elle, ne doit être réprimée : le Brainstorming a lieu dans un esprit de progression du bien commun. Pas de censure ni de critique. Il faut exprimer le maximum d'idées : plus il y a d'idées, plus on a de chances de trouver celle qui marchera.

Deuxième étape : regroupement et de combinaison des idées :

Le groupe cherchera à exploiter, améliorer les idées émises. On pourra faire des analogies, exprimer des variables ou des modifications. Certaines idées se verront complètement dénigrées, et d'autres au contraire encensé.

Troisième étape : conclusion :

Au terme de l'exercice, il faudra faire l'analyse des causes suspectées et des solutions proposées : discerner celles du domaine du réalisable, de celle du domaine de l'utopie. La résolution du problème trouvera ses bases dans le Brainstorming. Les solutions et les causes dégagées devront alors être confrontées aux exigences de l'entreprise, ainsi qu'aux autres outils. Ainsi on adoptera la meilleure des solutions.

II. Quand un brainstorming est-il utile ?

Les problèmes que l'on peut résoudre par ces méthodes sont variés :

- Il peut bien entendu s'agir d'une démarche d'innovation : on souhaite créer un nouveau produit, un nouveau concept, une nouvelle campagne publicitaire. On met la créativité de chacun à contribution.
- Il peut également être question de lancer un projet. Avant de l'entreprendre concrètement, on se réunit pour cerner les différentes manières de s'y prendre.

- On peut également s'interroger sur l'avenir en général : où va l'entreprise et quelles nouvelles orientations devra-t-elle prendre pour répondre aux différents enjeux technologiques, sociétaux, économiques ?
- Le brainstorming peut aussi s'appliquer pour résoudre des problèmes de management au quotidien.

III. Comment pratique-t-on un brainstorming ?

1. Le déroulement du brainstorming :

Comme toute réunion de travail, le brainstorming nécessite un animateur. Son rôle est essentiel. Il énonce le but recherché lors de cette séance de travail et distribue le temps de parole lors d'un tour de table par exemple. Il veille à ce que le groupe ne soit pas dominé par certaines personnes et que le dialogue reste cordial et constructif. Toutes les idées émises sont inscrites sur un tableau visible par chaque participant. Après la phase de production des suggestions, l'animateur procède à l'exploitation des idées. Il regroupe, hiérarchise les idées. Enfin, un recours au vote peut permettre au groupe de retenir la ou les idées ou solutions les plus intéressantes.

2. La méthodologie de mise en pratique du brainstorming :

-Phase de réflexion :

Indiquer clairement l'objet de la séance de remue-méninges
Rappeler, si nécessaire les règles du remue-méninges
demander à chaque participant de noter ses idées sur une feuille de papier

-Phase d'expression :

Inviter les participants à s'exprimer une idée à la fois
Noter chaque idée sur un tableau
Inciter les participants à dire toutes les idées qui leur passent par la tête sans trop réfléchir
Ne jamais écarter une idée parce que l'on pense qu'elle a déjà été exprimée
Continuer jusqu'à l'épuisement total des idées
Faire un dernier tour de table pour s'assurer qu'il n'y a plus d'idées à exprimer
Numéroter chaque idée dans l'ordre où elles ont été émises

-Phase de discussion et de classement des idées :

Les participants passent en revue l'ensemble des idées inscrites au tableau, éliminent celles qui manifestement n'ont pas de relation avec le dysfonctionnement constaté.

IV. Les règles de base du brainstorming :

Pour pratiquer cette méthode, il y a lieu de respecter les règles suivantes :

1. Toutes les personnes sont égales
2. Penser toujours de façon positive
3. Chaque participant émet une idée à la fois, lorsque c'est son tour
4. une idée n'est jamais farfelue ou naïve
5. Aucune idée émise par un participant ne doit être critiquée, ni par un geste, ni par un mouvement du corps
6. Aucune question ne doit être posée pendant la séance de brainstorming

En pratique, il est conseillé ce qui suit :

- Groupe de 8-12 personnes
- Informer préalablement les participants de l'objet, de la date, de l'heure et du lieu de la réunion
- Prévoir une salle de réunion accueillante et confortable
- Afficher les règles de remue-méninges et ne pas hésiter à les rappeler si nécessaire
- Ne pas limiter la durée de la séance

V. Les pièges à éviter :

Il faut faire attention à ne pas tomber dans les pièges suivants :

1. Manque de confiance et peur de la critique, de sorte que peu d'idées sont générées.
2. Critique, concurrence, attitude défensive.
3. Interruptions, questions et explications : cassent le rythme du brainstorming
4. Inepties : il faut travailler dans le but d'accomplir une tâche, il ne s'agit pas d'émettre des idées amusantes, mais dénuées d'intérêt
5. Une définition trop large du problème, de sorte que les idées formulées ne sont pas suffisamment concrètes

B) La méthode QQQQCP

I. Qu'est ce que La méthode QQQQCP ?

Toute entreprise rencontre des problèmes dont l'importance varie. Certains ont des solutions évidentes. D'autres sont complexes, et exigent un bon discernement de la situation.

La méthode QQQQCP permet d'avoir une large documentaion et des informations élémentaires suffisants sur les différentes dimensions du problème.

Pour cet effet, cette méthode adopte une démarche d'analyse critique constructive basée sur le questionnement systématique. Ce dernier est structuré sous forme de 6 questions: Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi.

La méthode QQQQCP peut être utilisée dans le cadre d'un brainstorming afin de construire un diagramme d'affinité, et ce en combinant entre les deux méthodes.

II. Pourquoi utilise-t-on la méthode QQQQCP :

La méthode QQQQCP cherche à connaître toutes les causes du problème, pour parvenir à déterminer avec exactitude laquelle est la cause principale, à travers les informations collectées. Ces informations sont souvent basées sur des observations, des faits que l'on consigne au cours des enquêtes.

L'utilisation de cette méthode va permettre de donner du sens aux informations présentes dans la situation et de trouver des liens entre elles. Elle permet ainsi de bien cerner le problème, de rechercher des solutions, ou de mettre en oeuvre un plan d'action.

Finalement, l'outil QQQQCP favorise la créativité et l'émergence d'idées nouvelles, participe à la cohésion du groupe et favorise l'expression de chaque participant.

III. Quelles sont les variantes de la méthode QQQQCP :

Une variante du QQQQCP peut être réalisée : il s'agit du QQQQCPC. Un septième questionnement est rajouté aux 6 précédents : le COMBIEN ? qui rassemble toutes les données chiffrées : pourcentage, quantité, délai, budget attribué... et permet de donner une mesure de l'enjeu global.

Une autre variante de la méthode existe, soit la logique " Est, N'est pas " qui est une technique permettant de trier les informations relatives à un problème sous deux volets : ce qu'est le problème et ce qu'il n'est pas.

IV. Comment applique-t-on la méthode QQQQCP :

L'utilisation de cet outil est immédiate et très facile.

1. Méthodologie

Le QQQQCP peut être réalisé par une seule personne ou en groupe de travail.

En brainstorming cette analyse est dirigée par un animateur qui va spécifier l'objectif et présenter les rubriques du QQQQCP.

Le groupe réalise ensuite le brainstorming, chaque élément étant associé à l'une des rubriques; les autres étant complétées par le groupe.

2. Déroulement

-Indiquer l'objectif du QQQQCP.

-Rappeler les règles du QQQQCP.

-Aborder systématiquement les 6 questions l'une après l'autre :

~~-Pour la recherche d'informations sur un problème :-~~

Quoi ? Quelle est la nature du problème ? Quelles en sont les conséquences ? Quel sont les éléments en relation ?...

Qui ? Qui est concerné par le problème ? Qui le subit ?

Où ? En quel lieu le problème apparaît-il ? Sur quelle machine ou sur quel poste de travail le détecte-t-on ? Quel est son origine ?

Quand ? A quel moment le problème a-t-il été découvert ? Quelle est la fréquence de son apparition ?

Comment ? De quelle façon arrive le problème ?

Pourquoi ? C'est l'interrogation à poser après chaque question pour confirmer chacune des réponses.

-Pour la recherche de solutions :-

Quoi ? Sur quels éléments est-il possible d'agir ? Quelles sont les démarches à effectuer ?
Quelle action est à mettre en place ?

Qui ? Qui est concerné par la mise en œuvre de la solution ? Qui va subir le changement ? Qui va faire quoi dans le projet ?

Où ? En quel lieu, sur quelle machine ou sur quel poste de travail

-Noter toutes les idées puis en discuter en groupe afin de définir de façon concrète le plan de travail de chaque participant.

-Rédiger un rapport de synthèse des actions à mener avec le rôle de chaque participant et le distribuer

-Vérifier auprès de chaque participant qu'il est en mesure d'apporter les informations recherchées ou de mener à terme l'action qui lui est confiée.

V. Règles de base :

-Tous les participants sont égaux.

-Penser toujours de façon positive.

-Chaque participant émet une idée à la fois, lorsque c'est son tour.

-Une idée n'est jamais farfelue ou naïve.

-Aucune idée émise par un participant ne doit être critiquée, ni par mot, ni par un geste, ni par un mouvement du corps.

VI. Recommandations :

Le QQQQCP doit, dès que possible, aboutir à une mesure, que ce soit en termes de délais, de taux de non qualité ou de coûts.

-Se baser sur des faits objectifs.

-Il est possible d'associer la question "pourquoi" à chaque question afin d'aller un peu plus dans le détail.

Il est préférable de :

-Prévoir un petit groupe

-Afficher les règles du Brainstorming (remue-méninges) et ne pas hésiter à les rappeler si nécessaire

-Repréciser en début de séance l'objectif visé

VII. Exemple d'application :

- Quel est le problème posé ?

Une personne a fait une chute, elle a eu un accident.

- Quelles sont les conséquences possibles ?
Risque de fracture, de brûlure, de plaies, de blessures...
Parce qu'elle a glissé sur une flaque, parce qu'elle a perdu l'équilibre.

- Qui est concerné par le problème ou le subit ?
Le serveur, le patron, les clients :
 - *Le serveur ne va pas pouvoir réaliser son service.*
 - *Le patron va devoir gérer l'accident.*
 - *Les clients devront patienter avant d'être servis.*

- En quel lieu le problème apparaî-t-il ?
Dans l'espace qui sépare la cuisine du restaurant.
Parce que c'est sur ce trajet qu'il y a une flaque.

- À quel moment le problème est apparu ?
À l'heure du service, 12 h 25.
Parce les clients attendent d'être servis et qu'il faut faire preuve de rapidité.

- De quelle façon ce problème est-il arrivé ?
Le serveur n'a vraisemblablement pas vu la flaque dans sa précipitation.
Parce qu'il était préoccupé par le service et pressé.

Bibliographie :

- Livre :« Méthodes et outils pour résoudre un problème » Alain-Michel CHAUVEL - Editions DUNOD 1996
- Article : « METHODES DE QUESTIONNEMENT, Définitions et utilisations »
- Périodique : Questionnement documentaire et problématique. **InterCDI**, n°170, mars/avril 2001
- Sites internet :
- Doc@zur, le site des documentalistes de l'académie de Nice www.ac-nice.fr/docazur
- www.ouati.com