



Analyse des processus et Résolution de problèmes

Jour 5

Rěsурго
L'ECOLE
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

Les objectifs de la journée

- Mettre en œuvre une démarche de résolution de problèmes.
- Cartographier et analyser un processus
- Déterminer le « qui fait quoi » avec méthode

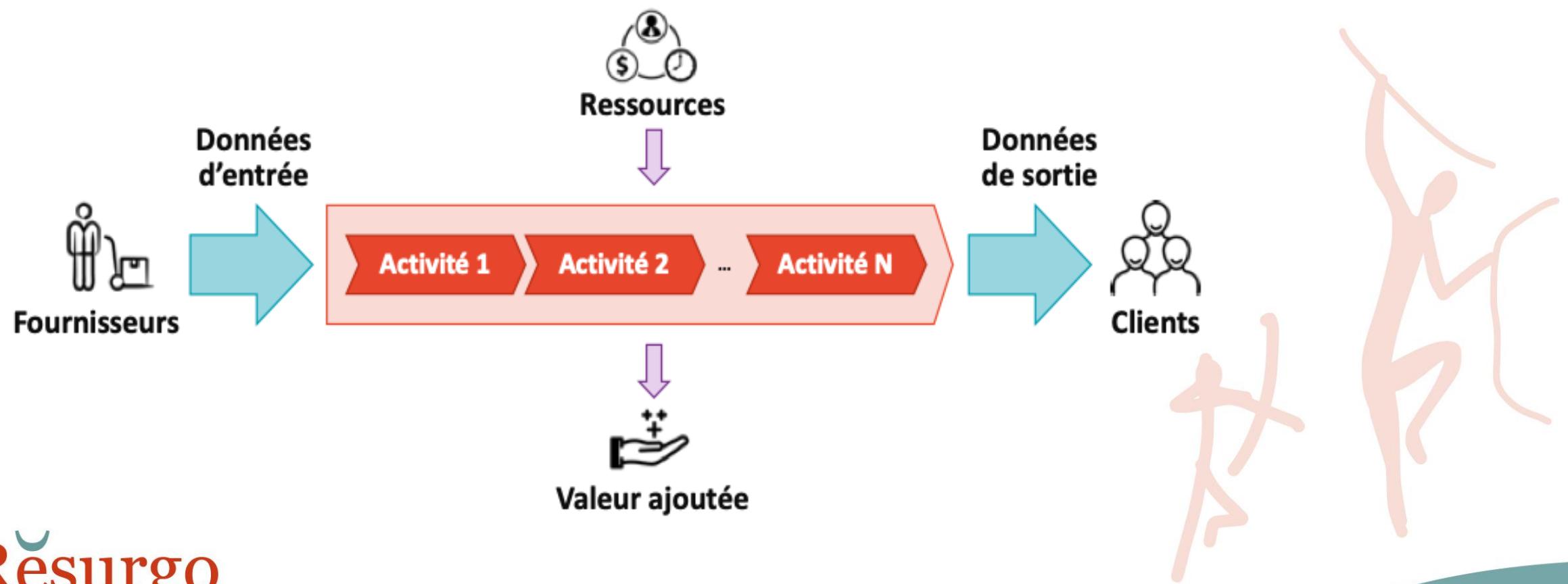




Organiser et analyser un processus

Qu'est-ce qu'un processus ?

Le processus est un **ensemble d'activités corrélées** ou en interaction qui **transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie**.





L'approche par les processus

Un outil d'amélioration continue

Objectif = formaliser et sécuriser des activités clés (et parfois complexes) pour maintenir ou augmenter la satisfaction client.

L'approche par les processus permet :

- Une vision globale et commune de l'organisation
- Une définition claire et précise du rôle et des missions de chacun
- Une formalisation et harmonisation des procédures et des pratiques
- Une connaissance détaillée des rouages et des interactions
- Une implication de toute l'organisation à l'amélioration continue
- La mise en application des actions d'amélioration pour agir sur les dysfonctionnements rencontrés
- Une utilisation optimale des ressources

La méthode pour cartographier un processus

- 1. Identifier et définir le processus à cartographier : titre du document**
- 1. Collecter toutes les informations nécessaires : documents, entretiens, observations...**
- 2. Définir les limites du processus : où il commence et où il prend fin**
- 3. Déterminer les macros tâches ou activités clés du processus**
- 4. Identifier les acteurs : lister les personnes, services, équipes intervenant sur les étapes du processus**

Atelier Cartographie et évaluation d'un Processus

Mise en situation - Brown paper

Rěsурго
L'ECOLE
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

Dans votre organisation

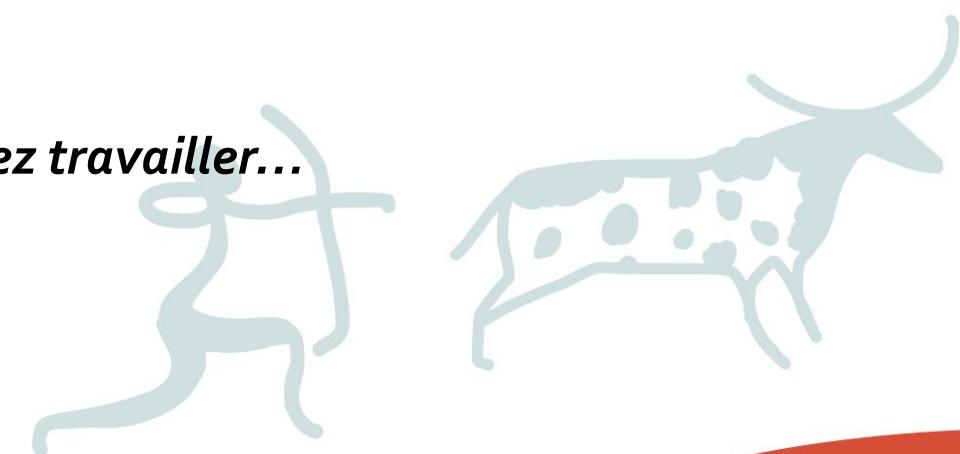
Par exemple : processus intégration des nouveaux salariés !

Cartographiez le macro-processus en sous-groupe

Evaluez :

- Les points forts
- Les points d'amélioration

Vous pouvez choisir un autre processus sur lequel vous souhaitez travailler...



Déroulement de l'atelier

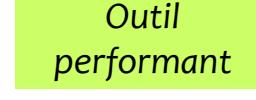
En sous-groupes :

- 1. Mise à plat des macro-processus** sur lesquels vous intervenez
- 2. Identification des principaux points forts et des points à améliorer** de chaque macro-processus
- 3. Analyse des points à améliorer** (à faire ensemble après, méthodiquement)

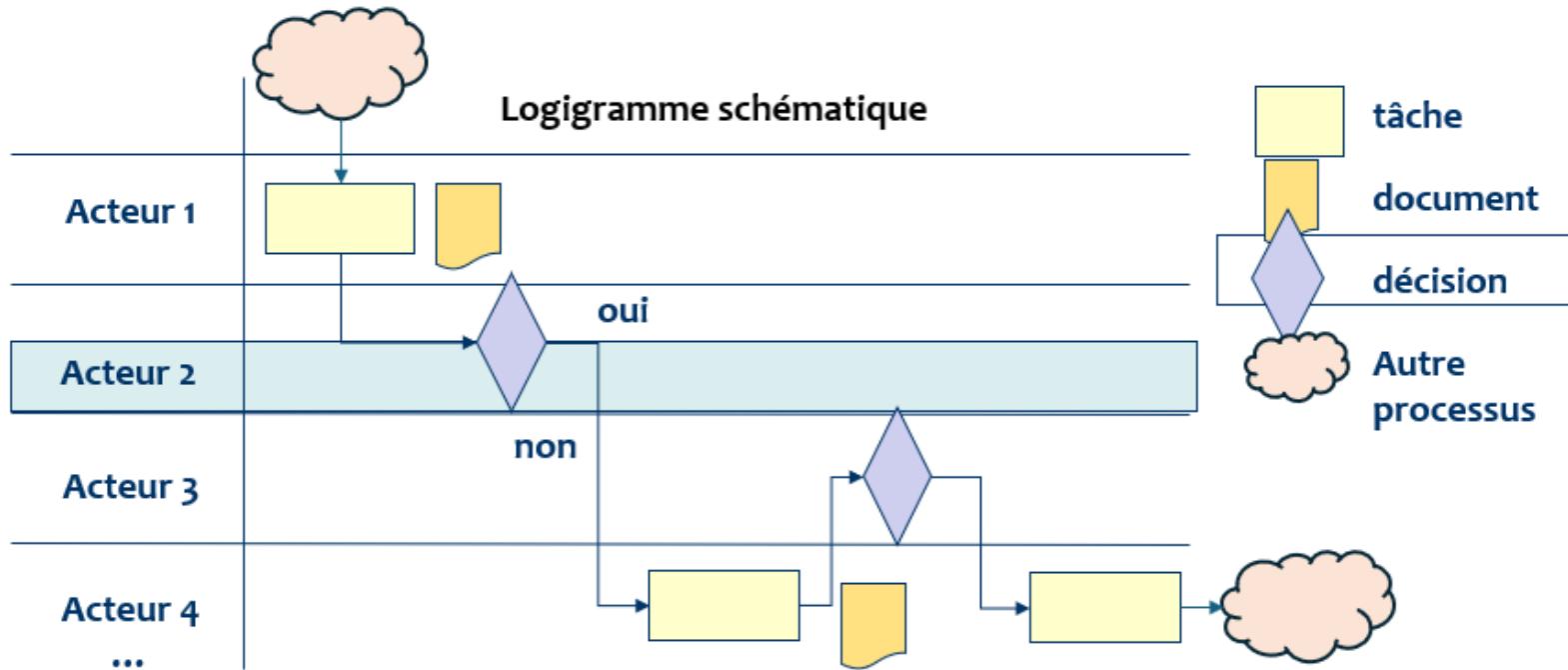


Atelier de mise en pratique : illustration d'un livrable

Déclinaison du macro-processus « création et accompagnement d'évènements culturels »

Activité / Décision	Responsable	Points forts	Points à améliorer :
<ul style="list-style-type: none">1. Prendre en compte la demande politique2. Concevoir l'événement3. Valider le scénario4. Mettre en œuvre l'événement5. Superviser et coordonner le jour J6. Réaliser un bilan <p> Note de cadrage  Rapport d'évaluation</p>	<p>Directeur</p> <p>Chargé de mission</p> <p>Comité de pilotage</p> <p>Chargé de mission</p> <p>Chargé de mission</p> <p>Chargé de mission</p>	<p> Outil performant</p>	<p> P1 Pics d'activité, à mieux prendre en compte</p> <p> P2 Formalisation du bilan</p>

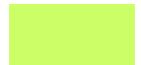
La cartographie d'un processus – diagramme de flux



Atelier de mise en pratique

illustration d'un livrable

• Légende du logigramme

-  Activité
-  Décision
-  Document
-  Point à améliorer
-  Point fort, atout





Répartir les rôles et les responsabilités



Rěsурго
L'ECOLE
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

La méthode RACI

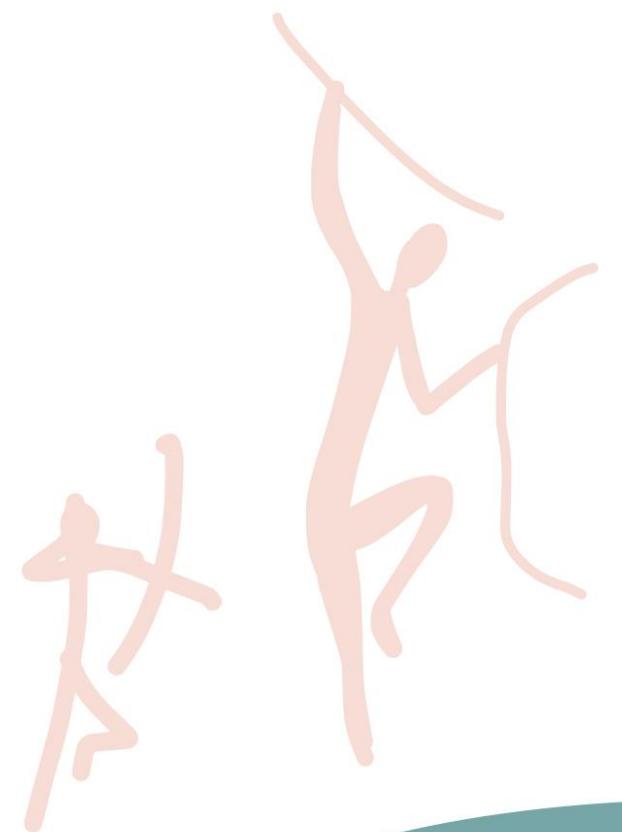
- La méthode RACI permet d'identifier et formaliser les rôles et responsabilités au sein d'un collectif (service, équipe projet...)

R = REALISATEUR (acteur de la tâche ou de la mission)

A = APPROBATEUR (responsable, UN SEUL)

C = CONSULTÉ

I = INFORMÉ



La matrice RACI - exemple

Missions et tâches de la collectivité		Acteurs					
		Resp service	Agent	Service Finances	DGS	Elu	AUTRE
Réaliser des achats							
Déterminer le besoin d'achat	R	R					
Etablir un devis	R						
Vérifier l'adéquation avec le budget	R		C				
Remplir le formulaire de demande de bons de commande	R		I				
Etablir le bon de commande			R	I	I		
Valider le bon de commande	A		I	I	R		
Passer la commande	R						

Atelier Création Matrice RACI

- Réflexion individuelle puis partage en binômes :
- J'identifie une mission de mon service
- Je réalise une matrice RACI

Je me questionne :

- Toutes les tâches sont-elles bien assignées ?
- Les périmètres et les rôles sont-ils clairement identifiés et formalisés ?
- La communication a-t-elle été clairement réalisée sur cette répartition ?

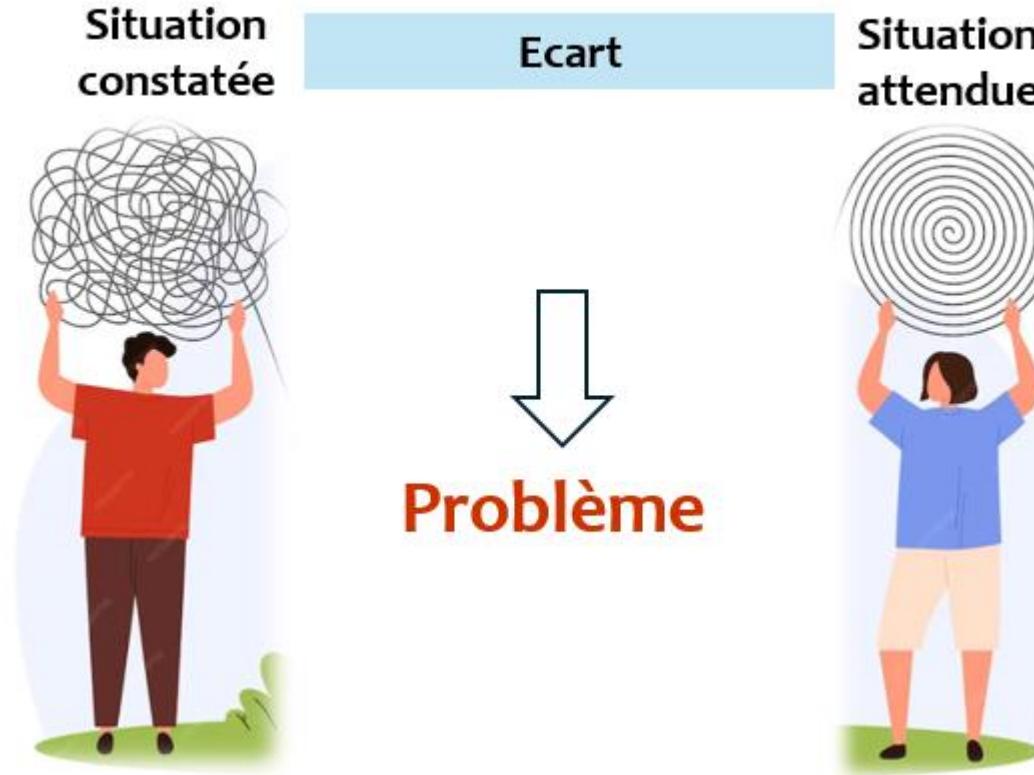




Résoudre un problème avec méthode

Rěsурго
L'ECOLE
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

Qu'est -ce qu'un problème



Pourquoi résoudre les problèmes en profondeur ?



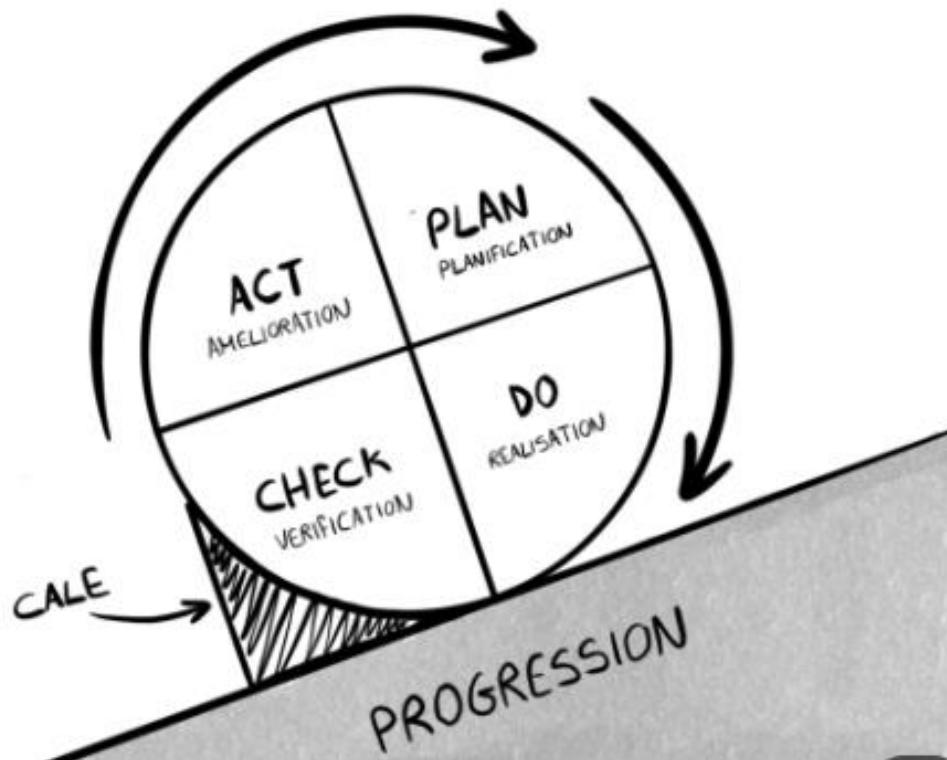
“Si vous faites ce que vous avez toujours fait,
vous obtiendrez toujours les mêmes résultats”

Anthony Robbins



Né en 1960
Coach et essayiste américain

La démarche d'amélioration continue PDCA



1. PLAN : Identifier un problème ou une opportunité d'amélioration et déterminer des objectifs et un plan d'actions

2. DO : Mettre en œuvre le plan d'actions à petite échelle

3. CHECK : Evaluer les résultats par rapport aux objectifs fixés

4. ACT : Standardiser les améliorations et/ ou ajuster les actions

Comment résoudre un problème avec méthode ?



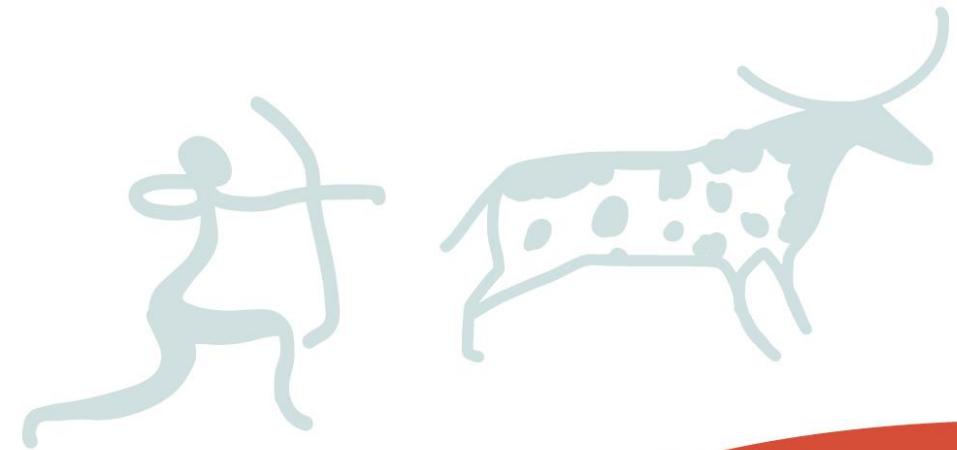
Définir le problème

Mesurer le problème

Analysier le problème

Inventer/Imaginer/Innover la solution

Contrôler la solution



Les 5 étapes du DMAIC

Etape 1 : Définir le problème

Constituer une équipe projet, poser le problème et cadrer le projet

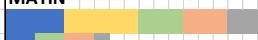
- **QUOI** Définition, nature du problème
- **QUI** Fonction concernées, nombre de collaborateurs impactés
- **OÙ** Lieu, service, équipe
- **QUAND** Durée, fréquences, dates
- **COMBIEN** Quantité de défauts, temps perdu, coût engendré
- **COMMENT** De quelle façon, par quel procédé est apparu ou apparaît le problème ...
- **POURQUOI** Intérêt de traiter le problème ?



Les 5 étapes du DMAIC

Etape 2 : Mesurer le problème

- Quantifier l'ampleur du problème et mesurer ses impacts concrètement
 - Déployer un plan de collecte des données :
 - Objet de la mesure
 - Type de données à mesurer
 - Echantillonnage ?
 - Ecart de résultat à prendre en compte par rapport au résultat cible
 - Se fixer un objectif d'amélioration dans un délai donné

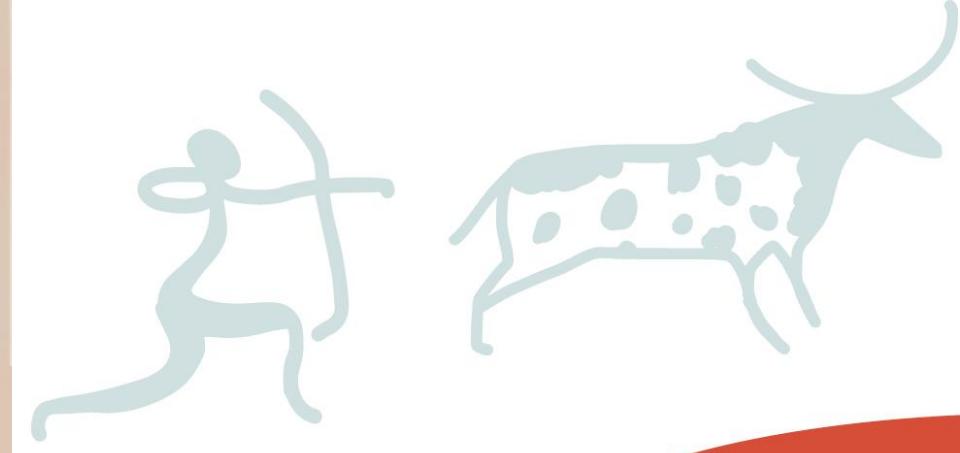
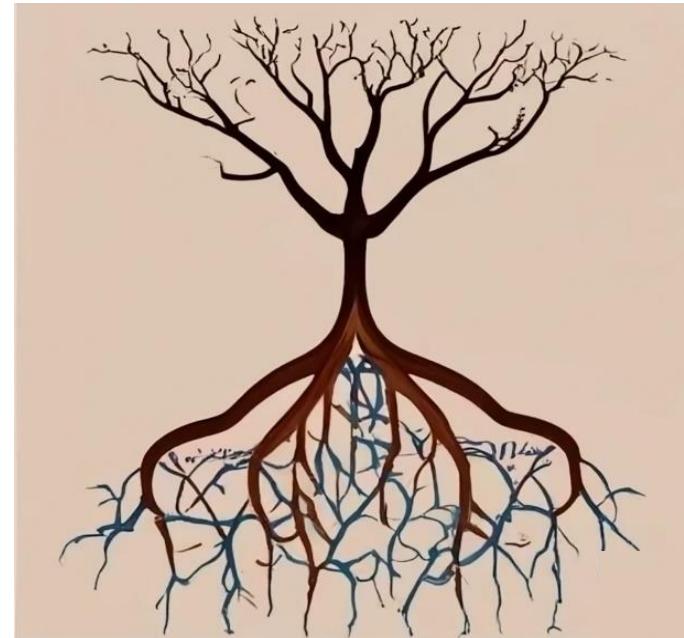
RECUET DE DONNEES	POSTE	SEMAINE			
PROBLEME IDENTIFIE Retard approvisionnement produit X Produit Y defectueux	MATIN 	APRES MIDI 			
	lundi	mardi	mercredi	jeudi	vendredi

Les étapes du DMAIC

Etape 3 : Analyser le problème

- Identifier la cause **racine** du problème

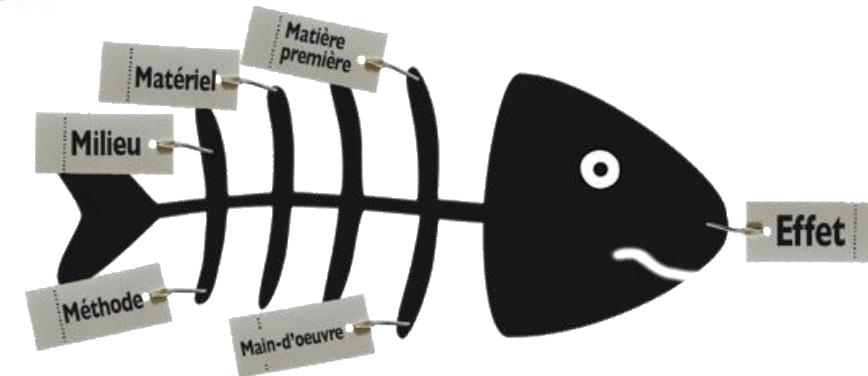
« L'important n'est pas de chercher des coupables, mais une cause factuelle »



Les 5 étapes du DMAIC

Etape 3 : Analyser le problème

Le diagramme d'Ishikawa (ou 5M)



Matière : Matière 1ère, matériaux, composants, informations, données

Matériel : Machines et outils de travail, moyens de manutention, photocopieurs, ordinateurs, serveurs, réseaux, logiciels, outils digitaux ...

Milieu : Environnement de travail (lumière, bruit, hygrométrie....), contexte externe, clients, fournisseurs, culture de l'entreprise, l'image de l'entreprise

Méthodes : Process, procédures, règles, instructions, méthodologie ...

Main d'œuvre : La qualification, les fonctions, les compétences, les habilitations, la responsabilisation des personnes, la définition des rôles et missions, la communication

Les 5 étapes du DMAIC

Etape 3 : Analyser le problème



Les 5 pourquoi

Exemple du mémorial de Lincoln



Les 5 étapes du DMAIC

Etape 3 : Analyser le problème



Le mémorial est fermé



Un nettoyage est nécessaire

Exemple du mémorial de Lincoln

Acheter du ~~matériel plus efficace pour nettoyer~~



Les pigeons lâchent leurs excréments sur le mémorial

~~Effrayer les pigeons avec des pétards toutes les 10 Mn~~



Les pigeons aiment manger des araignées

~~Vaporiser régulièrement un spray anti-araignées~~



Les araignées aiment manger les moustiques

~~Vaporiser régulièrement un spray anti-moustiques~~



Les moustiques sont attirés par les lumières du mémorial

Des actions sur des causes non racines ne permettent pas d'éradiquer le problème

Les 5 étapes du DMAIC

Etape 3 : Analyser le problème



Exemple du mémorial de Lincoln



Le mémorial est fermé



Un nettoyage est nécessaire



SOLUTION : remplacer les ampoules à incandescence par des LED qui n'attirent pas les moustiques !

Les pigeons lâchent leurs excréments sur le mémorial



Les pigeons aiment manger des araignées du mémorial



Les araignées aiment manger les moustiques qui pullulent au mémorial



Les moustiques sont attirés par les lumières du mémorial



Les 5 étapes du DMAIC

Etape 4 : Inventer / Imaginer / Innover les solutions et les déployer

1. Lister toutes les solutions possibles aux causes retenues : Brainstorming

2. Evaluatez les solutions

3. Retenez la solution la plus pertinente

4. Fixer des objectifs et les indicateurs associés

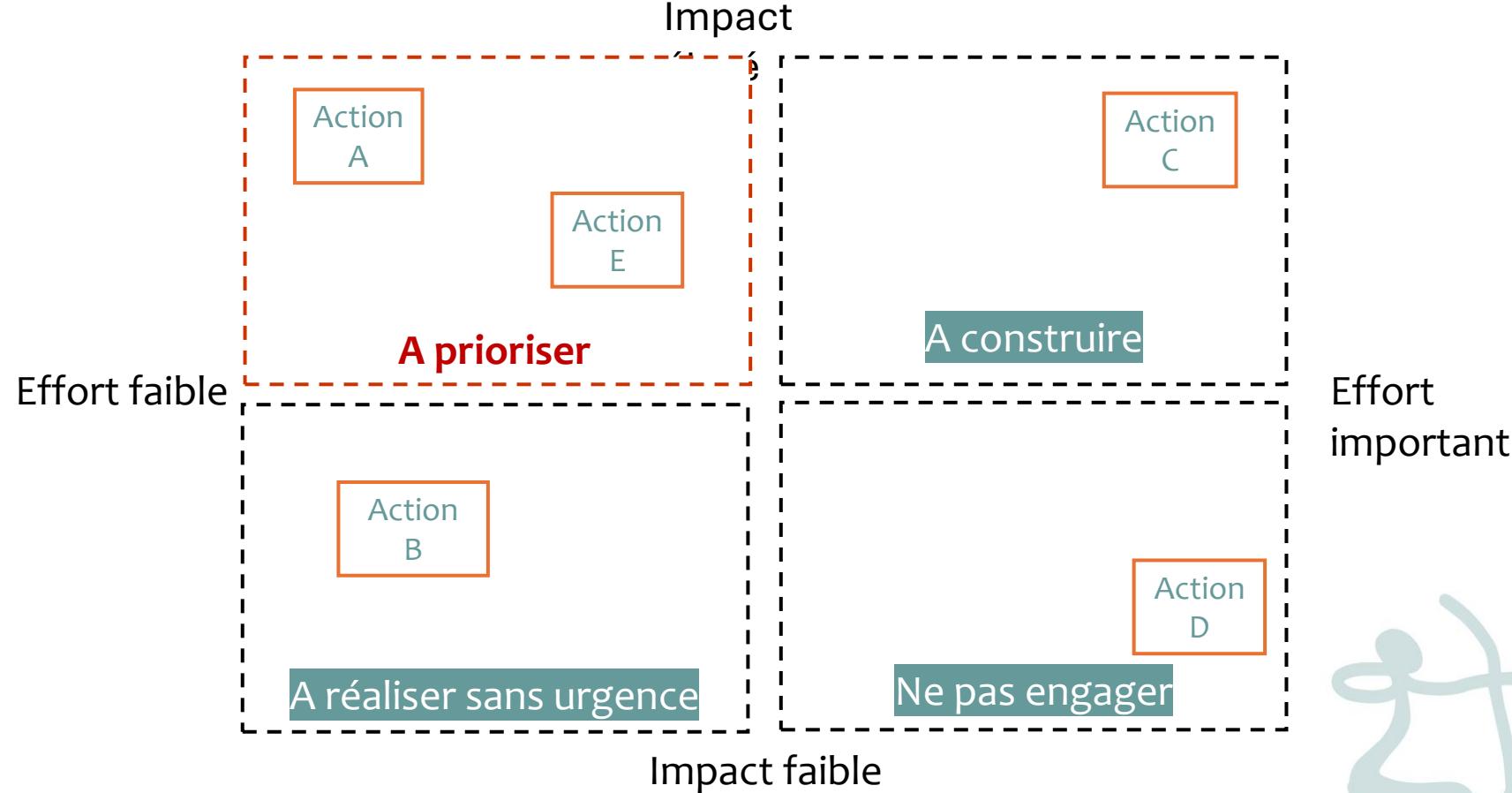
5. Priorisez les actions



Les 5 étapes du DMAIC

Etape 4: Inventer / Imaginer / Innover les solutions et les déployer

La matrice Impact – Effort pour prioriser les actions



Les 5 étapes du DMAIC

Etape 5 : Contrôler les progrès et pérenniser la solution

- 1. Vérifier que les indicateurs de mesure du progrès sont au vert**
- 2. Rectifier si nécessaire**
- 3. Féliciter l'équipe**
- 4. Communiquez les résultats et étendre le déploiement des actions à d'autres équipes / secteurs...**



Piloter le projet



Piloter le projet

Le plan d'actions

N°	Quoi	Qui	Date de Début	Date de Fin	A lancer	En cours	Soldé
1							
2							
3							
4							
5							
6							



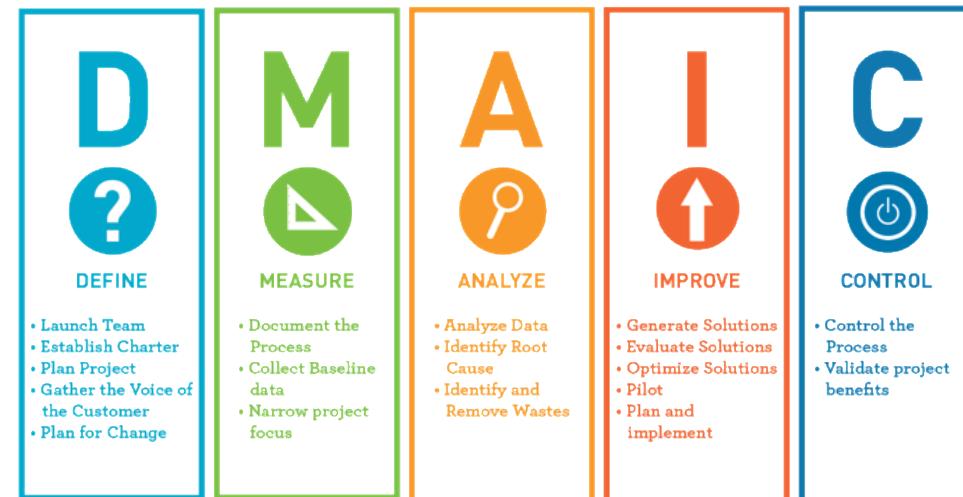
Le rôle du pilote

- Assurer la visibilité du projet : objectif, méthode, actions, résultats
- Assurer la communication avec la direction et les autres équipes
- Avoir des contacts réguliers avec les membres du groupe
- Organiser et structurer les réunions de travail
- Distribuer les actions à réaliser de manière efficace et équitable
 - Matrice des priorités
 - Portefeuille des tâches



Le management visuel du projet

- Rend visible le pourquoi du chantier et l'équipe qui y travaille
- Tableau structuré en fonction de la méthode DMAIC
- Visible du plus grand nombre (lieu de passage)
- Donne envie de s'arrêter devant, rend curieux !
- Ludique, facile à comprendre par tous
- Explique simplement la problématique et là où on en est de la résolution



Retour d'expérience et tableau de synthèse du projet

PROJET A3	N°	Pilote Projet :		Avance / retard (délai OK : vert – NOK : rouge)																				
		Usine / Service		Date de mise à jour																				
1 – CONTEXTE		2- DESCRIPTION DE LA PROBLEMATIQUE A RESOUDRE			3 – OBJECTIF DU PROJET																			
4 - SITUATION INITIALE (illustrer par schéma, données, photos, processus....)		5 - SITUATION ATTENDUE (illustrer par schéma, données, photos, processus....)																						
6 – PLAN D'ACTIONS		SEMAINES															Commentaires si retard							
N°	Actions à mettre en œuvre	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	Commentaires si retard						
1																								
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7																								
8																								
9																								
10																								
11																								
Légende planning		Action planifiée		Action réalisée dans le délai		Action en retard :		Action soldée																
7- Equipe projet		8 Mesure de la performance (indicateur chiffré)		9 Retour d'expérience (à compléter en fin de projet)																				
		Type d'indicateur	Valeur actuelle	Objectif	Contrôlé	Contrôlé																		
					Mi-parcours	fin de projet																		
		Ind 1																						
		Ind 2																						
		Ind 3																						

Mise en pratique collective

Atelier de travail

Choisir un point d'amélioration à travailler (issu du brown paper)

Je vous guide pour déployer une démarche de résolution de problème

1. Identifier la cause racine :

1. Brainstorming des causes possibles
2. Lister les données à collecter pour aller plus loin
3. Initier une analyse avec l'ISHIKAWA et les 5 pourquoi

2. Déterminer des objectifs et indicateurs de mesure de l'amélioration souhaitée

3. Identifier les solutions possibles pour résoudre la cause racine du problème

4. Mettre en œuvre un plan d'actions

Vos plans d'action





Accompagne les managers dans un monde en mouvement !

Contacts :

contact@resurgo-conseil.com
resurgo-conseil.com
Fixe : 02 40 35 82 79
Portable : 06 16 08 43 09