



# Analyse des processus et Résolution de problèmes

Jour 5

# 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

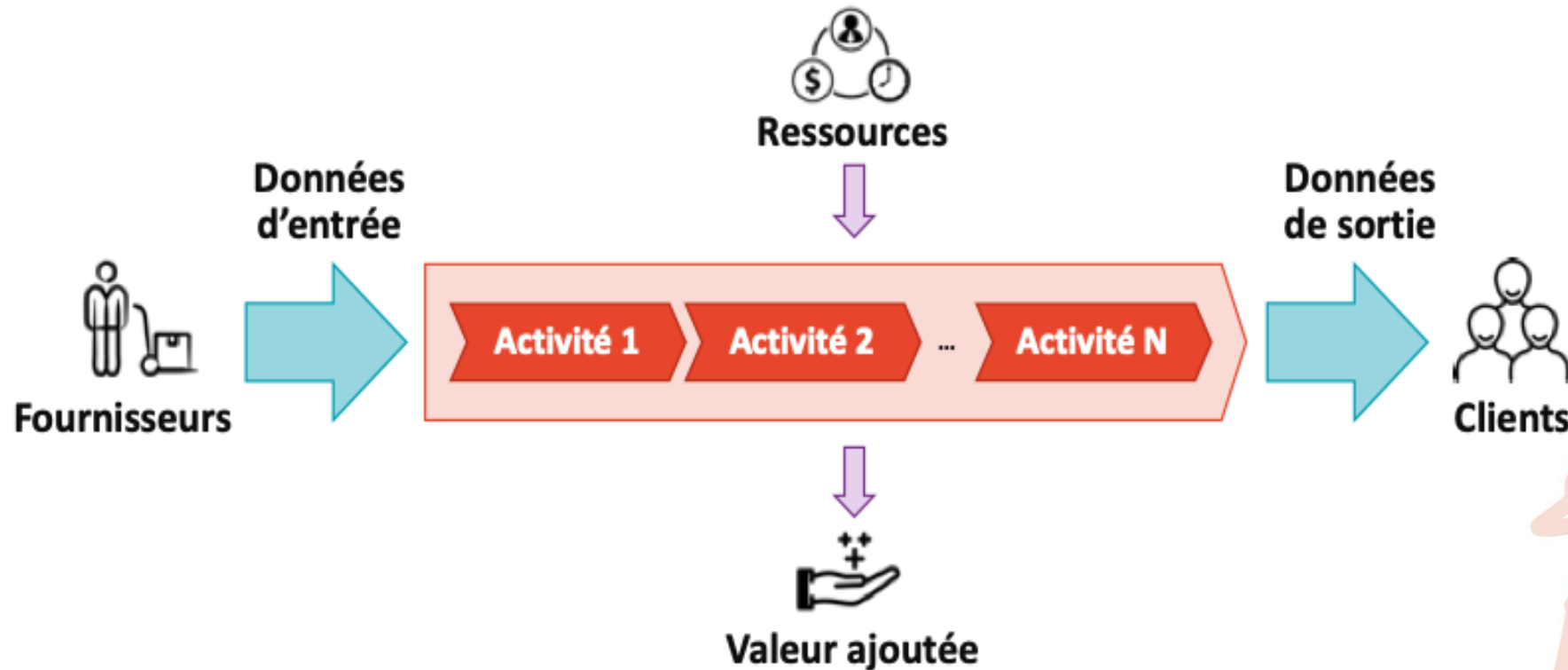


# Organiser et analyser un processus



# 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

# Dans votre organisation

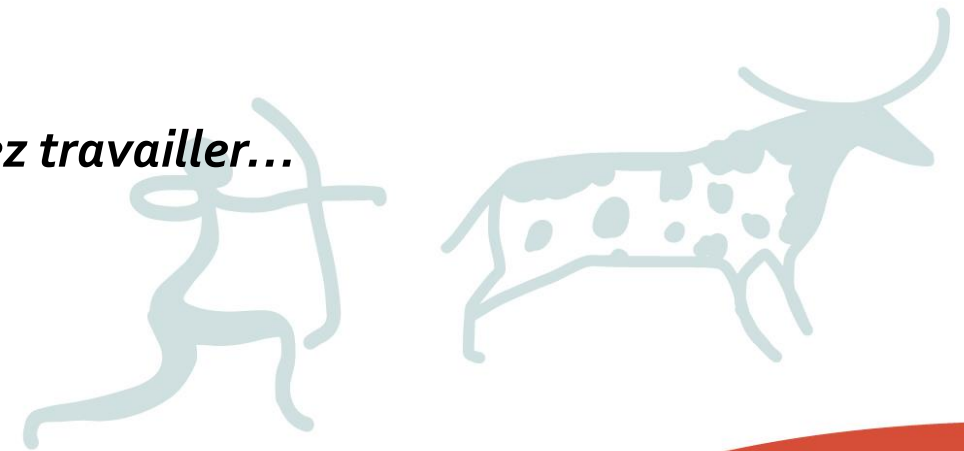
Par exemple : processus intégration des nouveaux salariés !

Cartographiez le macro-processus en sous-groupe

Évaluez :

- Les points forts
- Les points d'amélioration

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

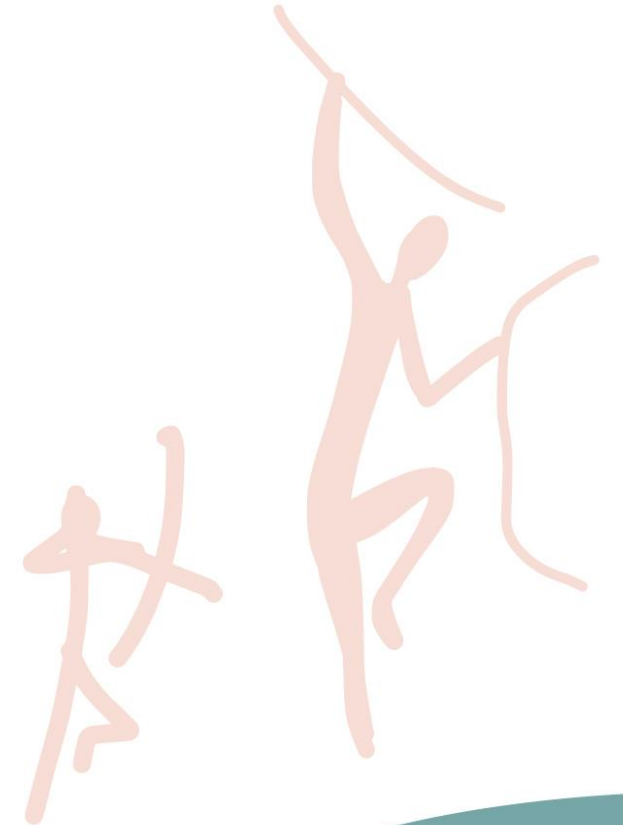




# Déroulement de l'atelier

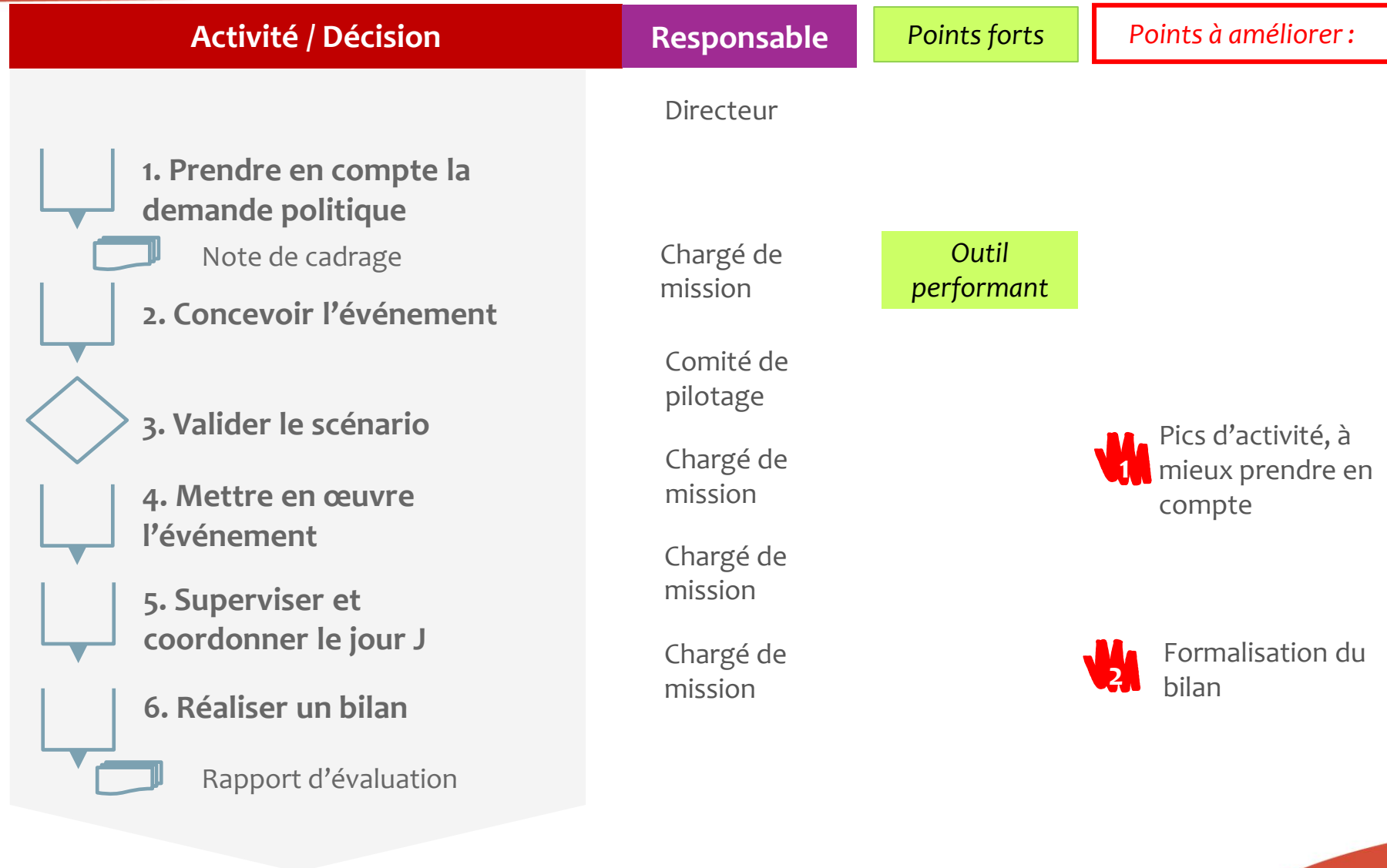
En sous-groupes :

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)

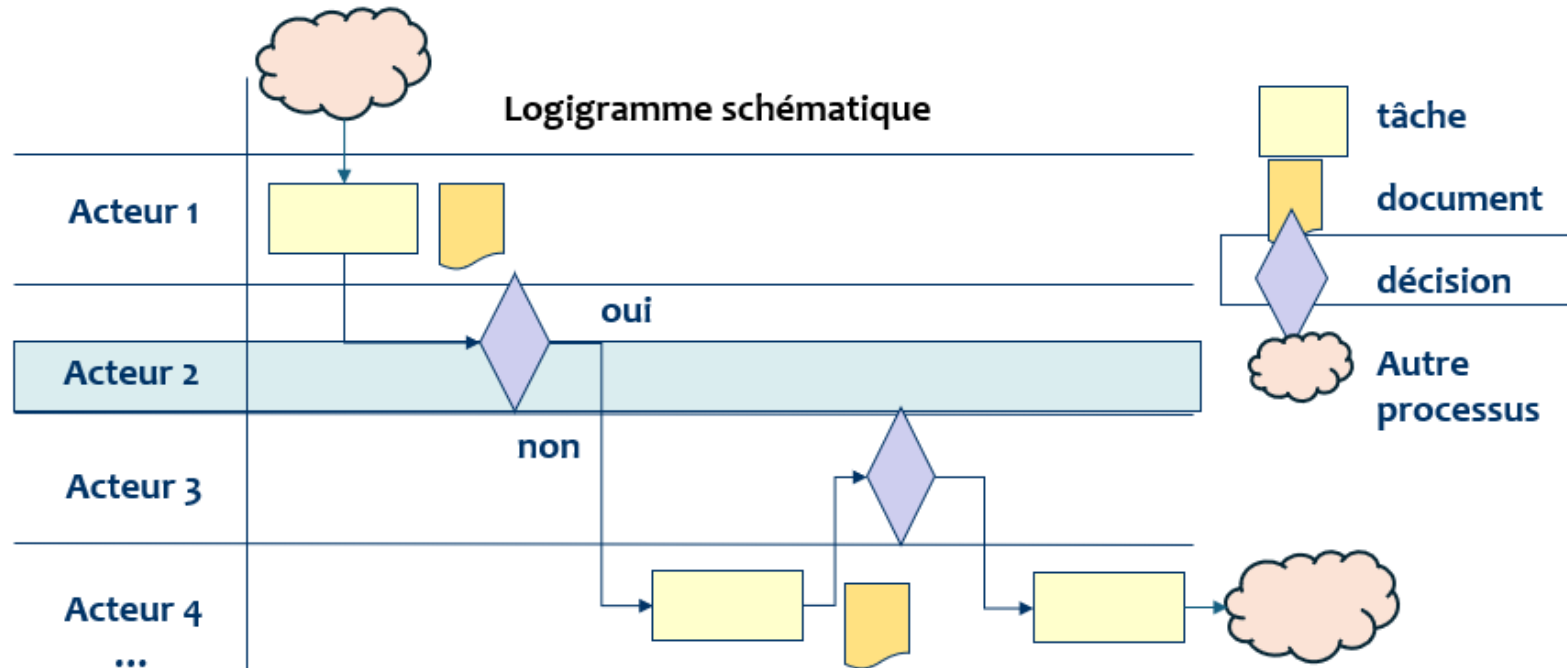


# Atelier de mise en pratique : illustration d'un livrable

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



# La cartographie d'un processus – diagramme de flux



### • Légende du logigramme



Activité



Décision



Document



Point à améliorer



Point fort, atout



# Répartir les rôles et les responsabilités



R surgo  
L'ÉCOLE  
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

# La méthode RACI

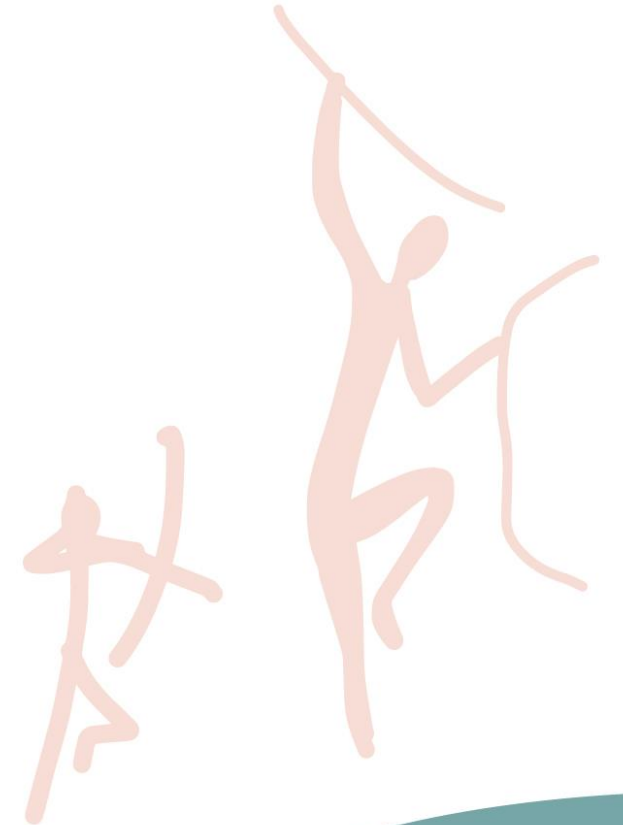
- La méthode RACI permet d'identifier et formaliser les rôles et responsabilités au sein d'un collectif (service, équipe projet...)

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

**A = APPROBATEUR** (responsable, UN SEUL)

**C = CONSULTÉ**

**I = INFORMÉ**



# La matrice RACI - exemple

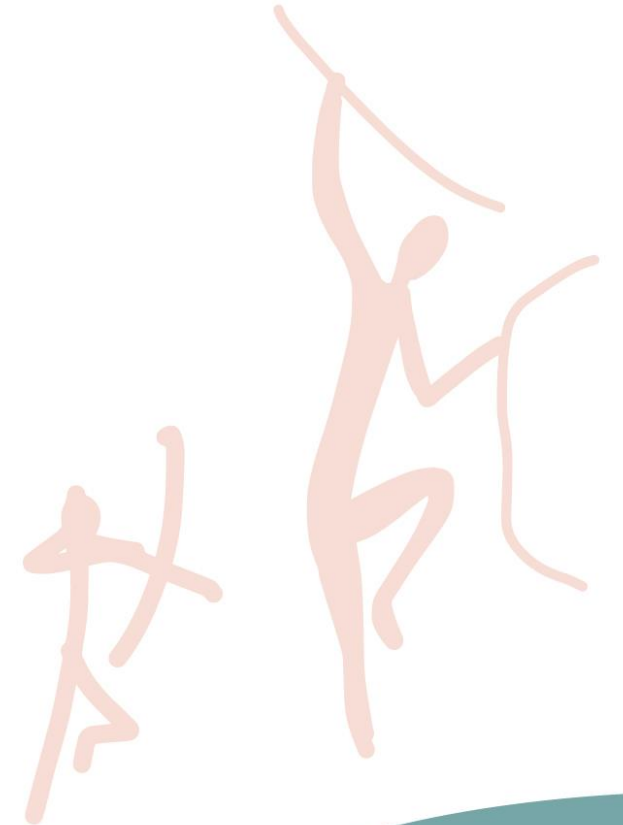
Acteurs						
Missions et tâches de la collectivité	Resp service	Agent	Service Finances	DGS	Elu	AUTRE
<u>Réaliser des achats</u>	Mission					
Déterminer le besoin d'achat	R	R				
Etablir un devis	R					
Vérifier l'adéquation avec le budget			C			
Remplir le formulaire de demande de bons de commande	R		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 ?

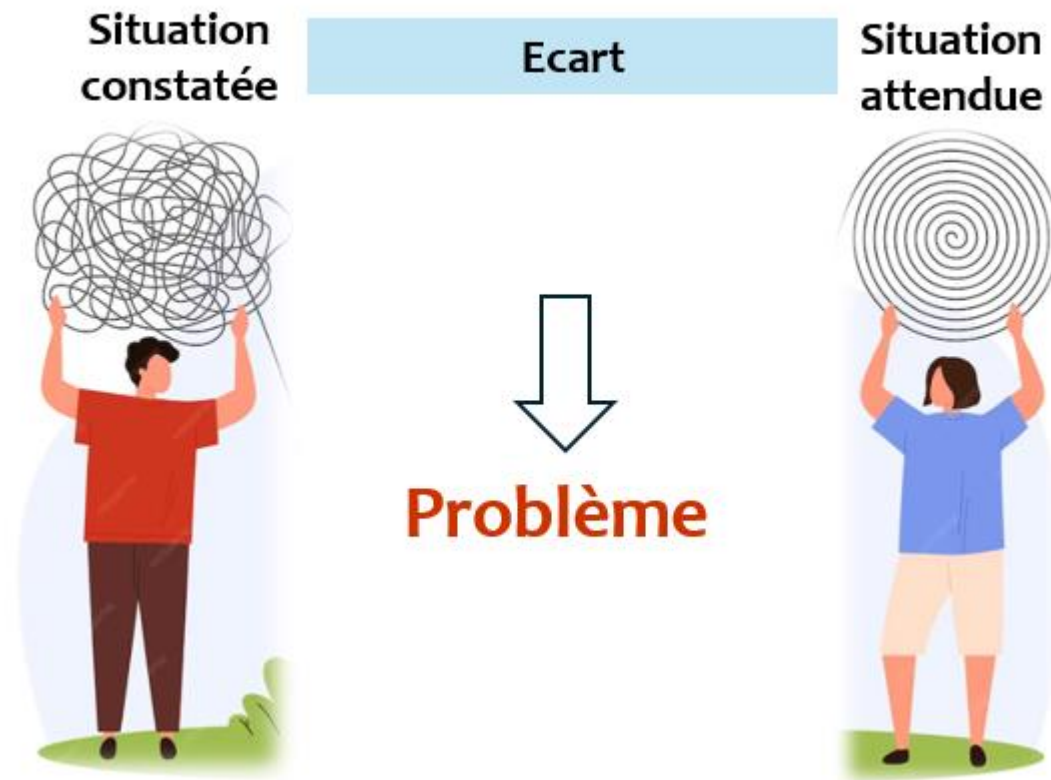




# Résoudre un problème avec méthode



# Qu'est -ce qu'un problème



# Pourquoi résoudre les problèmes en profondeur ?

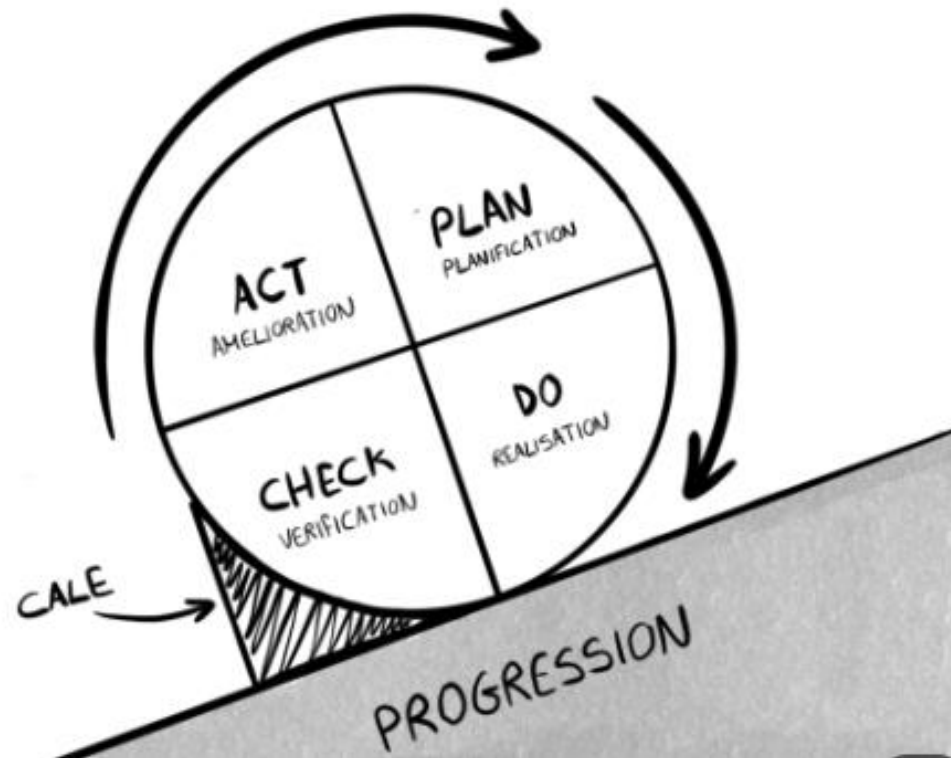
“Si vous faites ce que vous avez toujours fait,  
vous obtiendrez toujours les mêmes résultats”

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 ?



**D**éfinir le problème



**M**esurer le problème



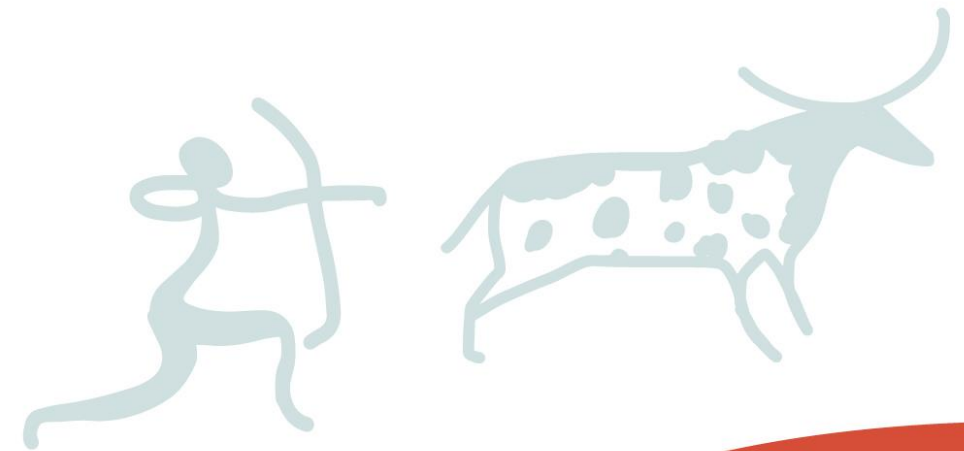
**A**analyser le problème



**I**nventer/Imaginer/Innover la solution



**C**ontrôler 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 ?



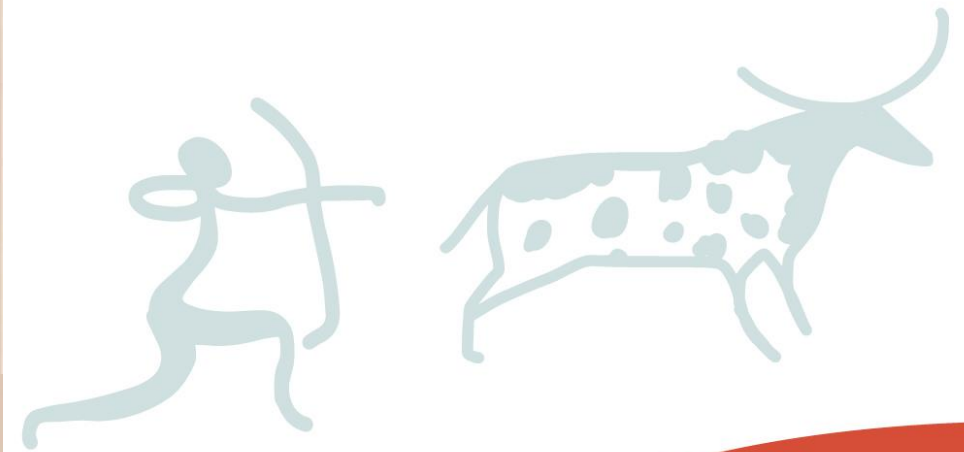
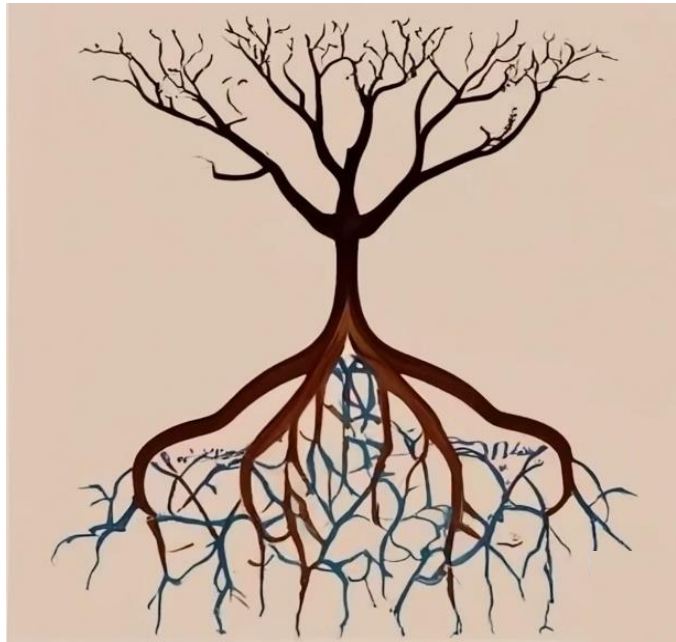
[illegible]

# 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 »

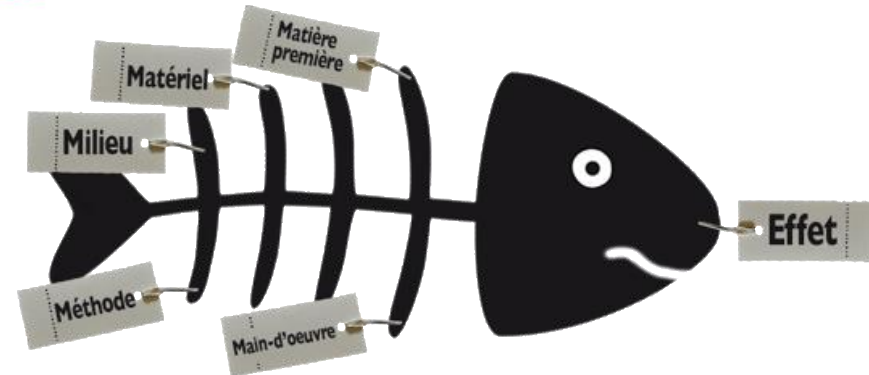




# Les 5 étapes du DMAIC

## 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

### Exemple du mémorial de Lincoln

Le mémorial est fermé



Un nettoyage est nécessaire

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



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



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



# Les 5 étapes du DMAIC

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

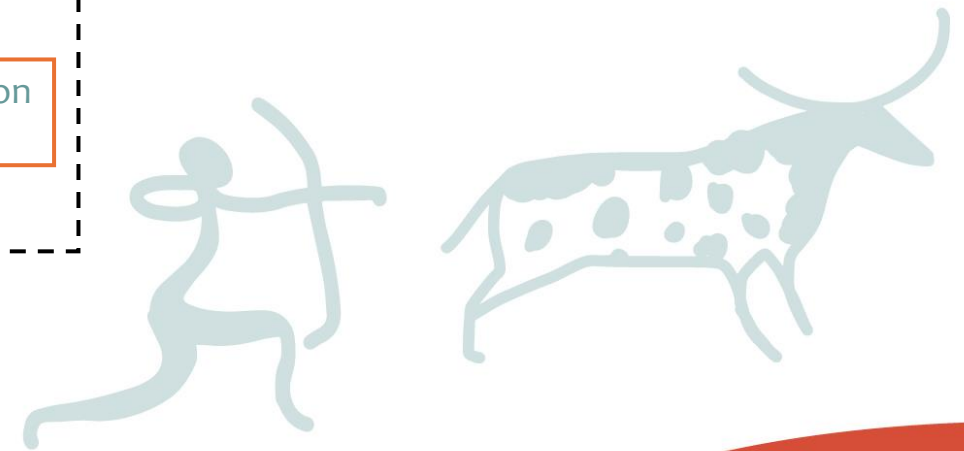
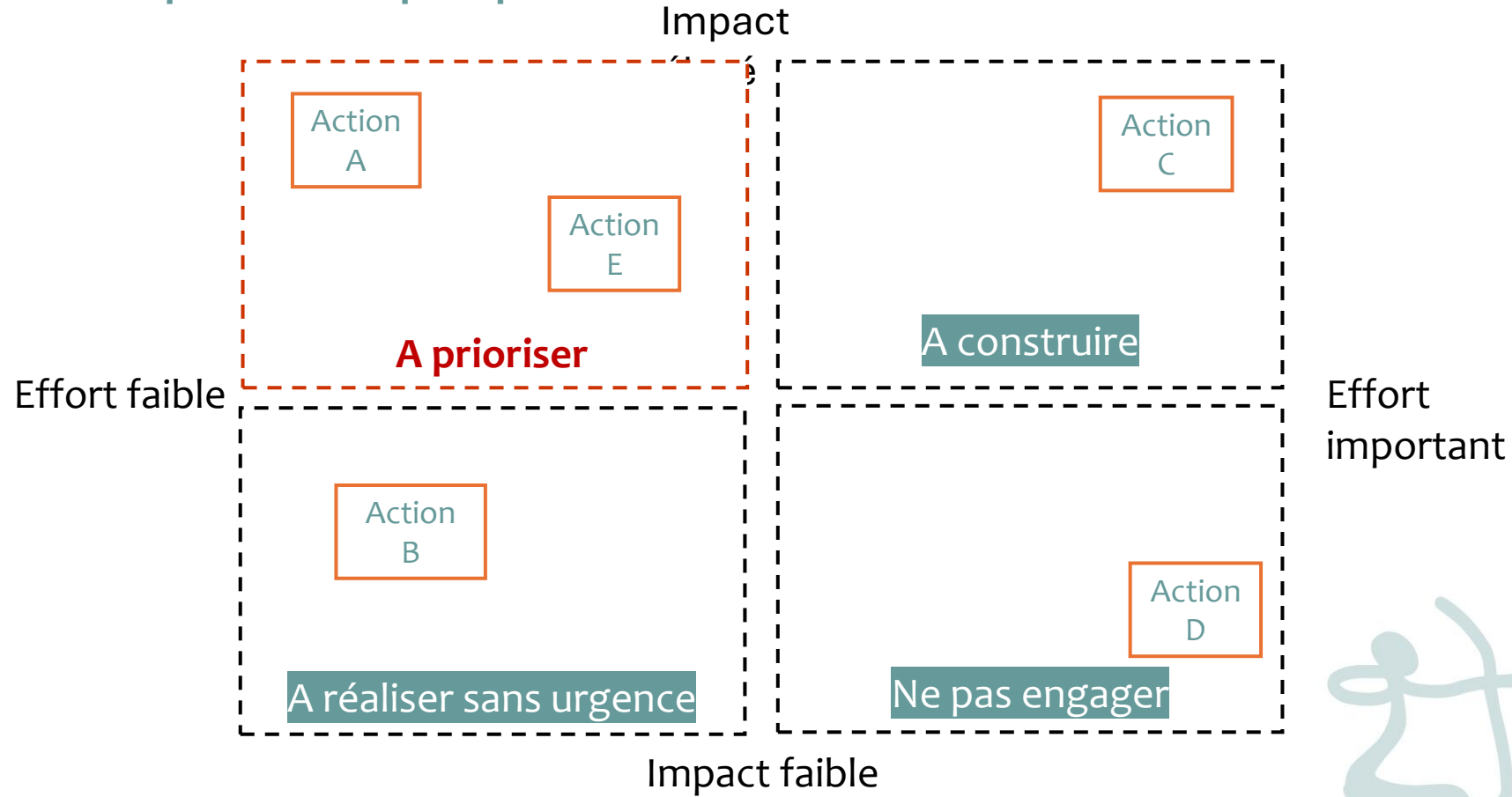
1. Lister toutes les solutions possibles aux causes retenues : Brainstorming
2. Évaluez les solutions
3. Retenez la solution la plus pertinente
4. Fixer des objectifs et les indicateurs associés
5. Priorisez les actions



# 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...





## Plan directeur d'un projet



Etapas du parcours		Janvier				Février				Mars					Avril				Mai			
		S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23
1	Définir	■	■	■	■																	
		■	■	■	■																	
2	Mesurer			■	■	■	■	■														
				■	■	■	■	■														
3	Analyser						■	■	■	■												
							■															
4	Imaginer, innover									■	■	■										
5	Contrôler												■	■								

Réunion planifiée  
 Réunion réalisée  
 Réunion non réalisée



Résurgo



# Piloter le projet

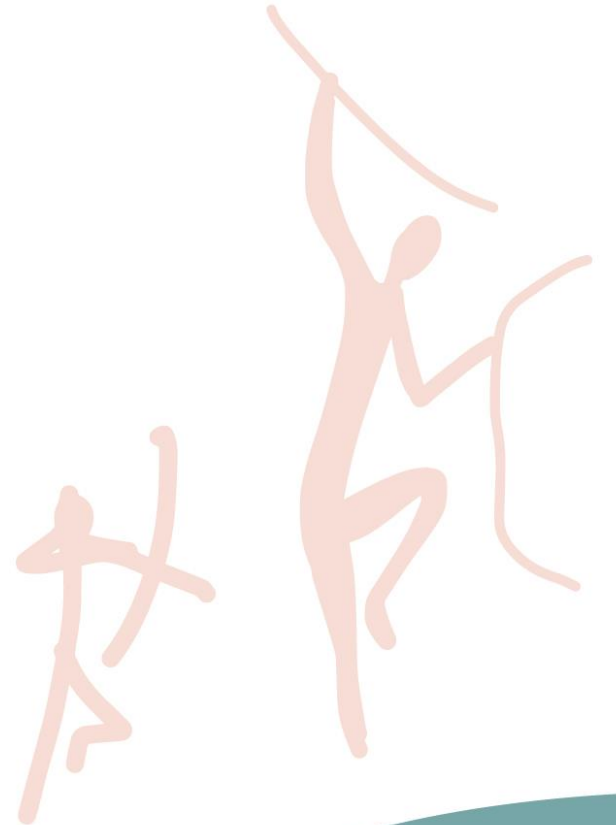
## Le plan d'actions

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



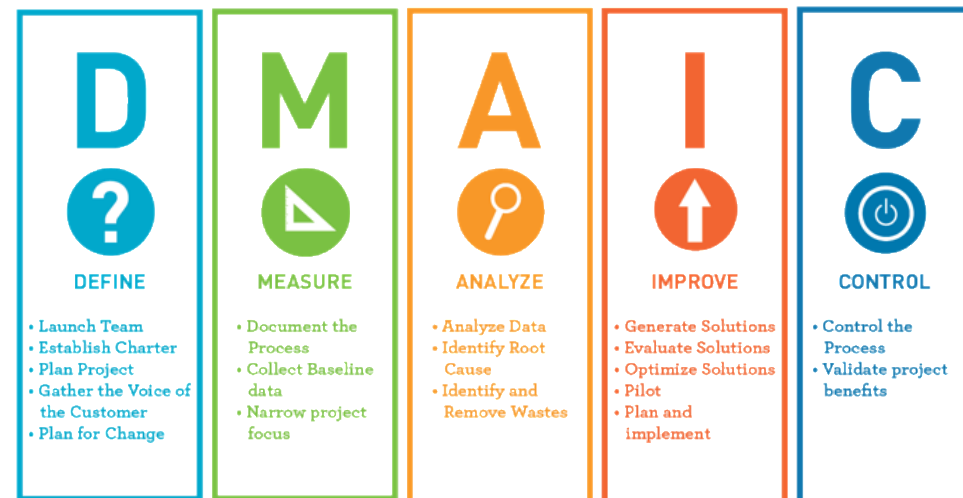
# Le rôle du pilote

- 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	
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      S

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 Mi-parcours	Contrôlé 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

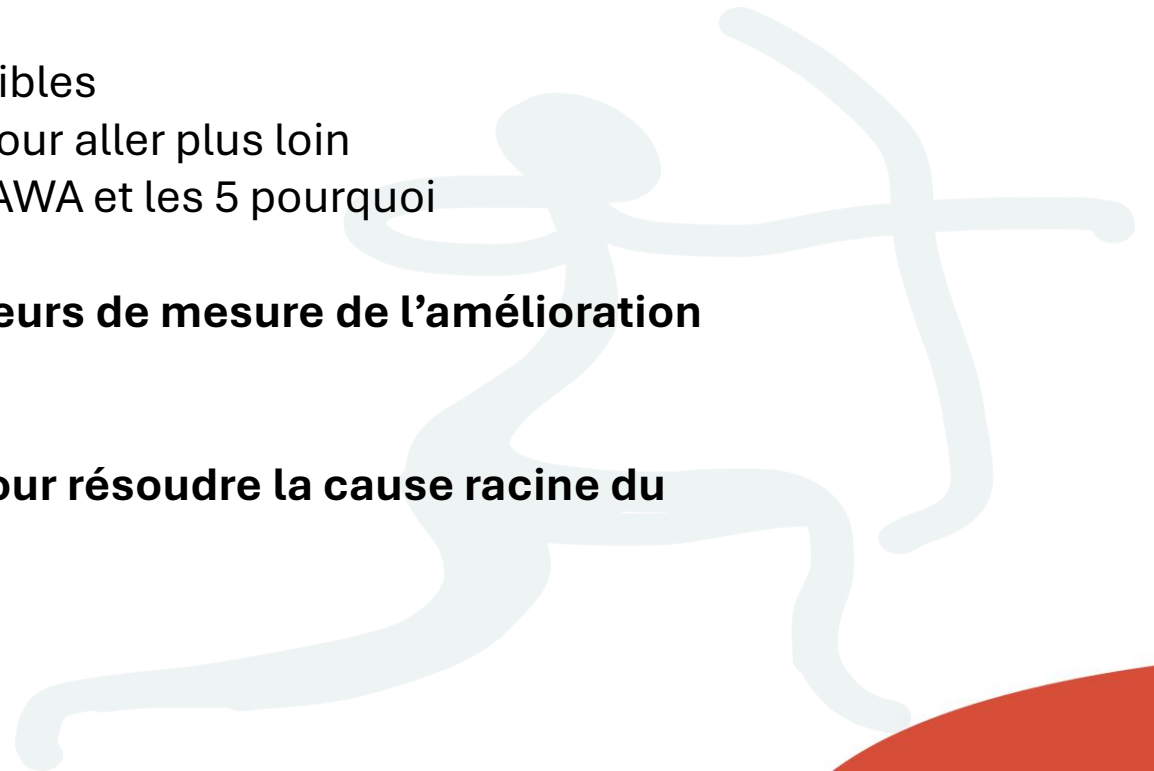
### **1. Identifier la cause racine :**

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