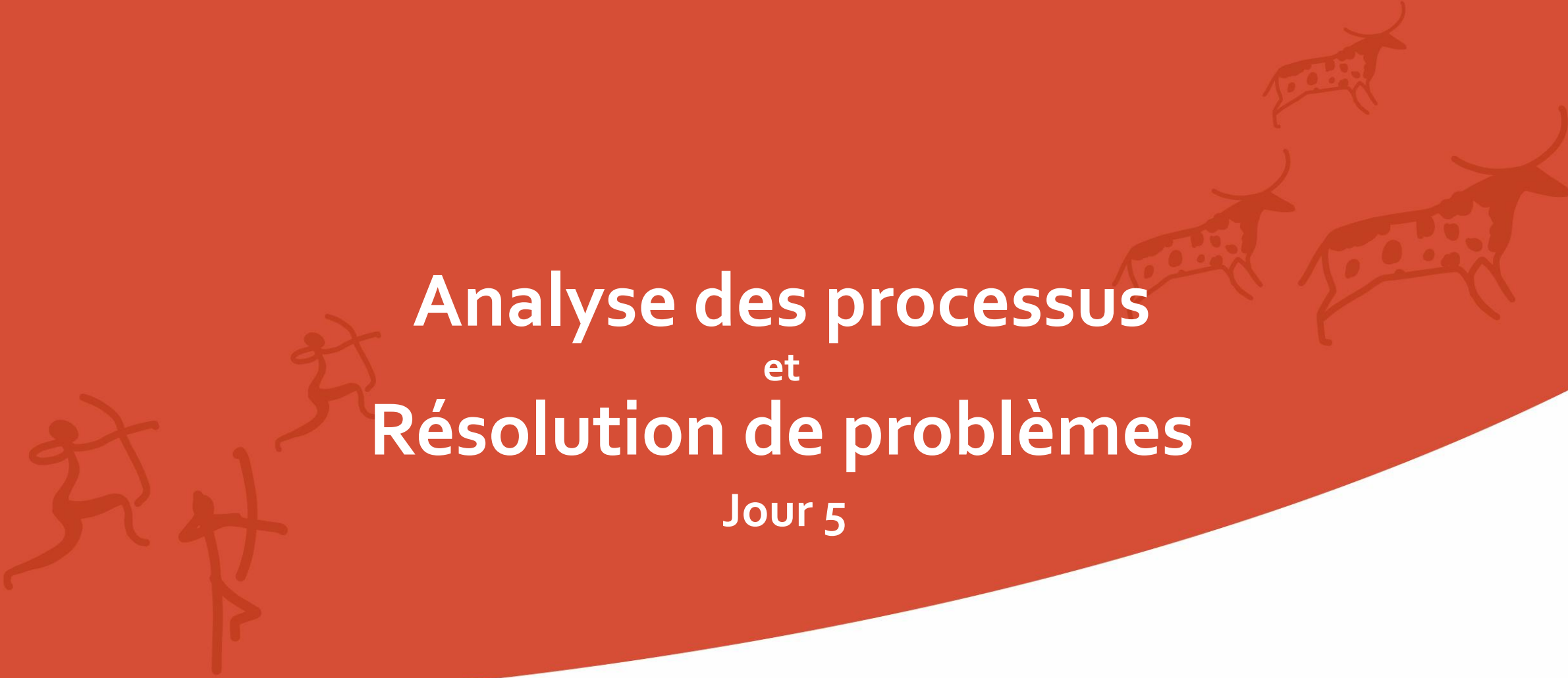




Analyse des processus et Résolution de problèmes

Jour 5

Les objectifs de la journée

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

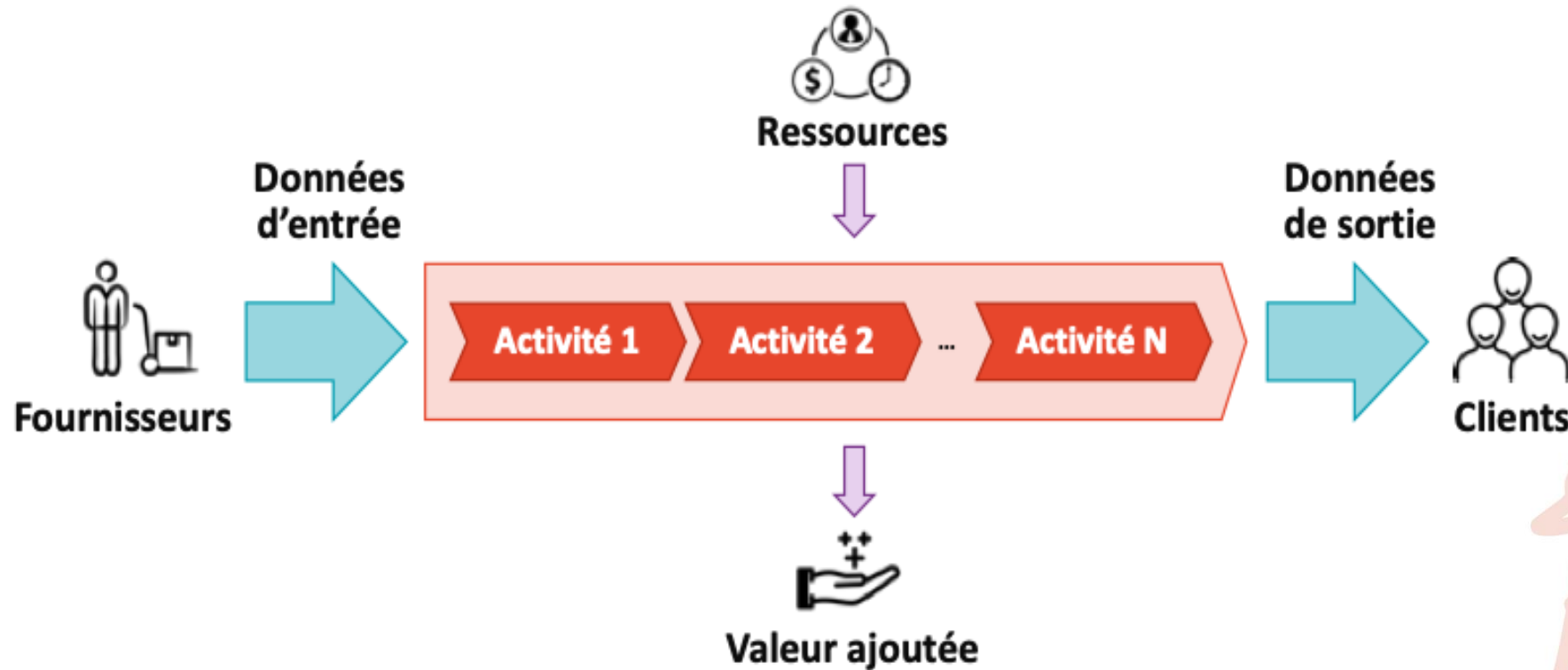


Organiser et analyser un processus



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

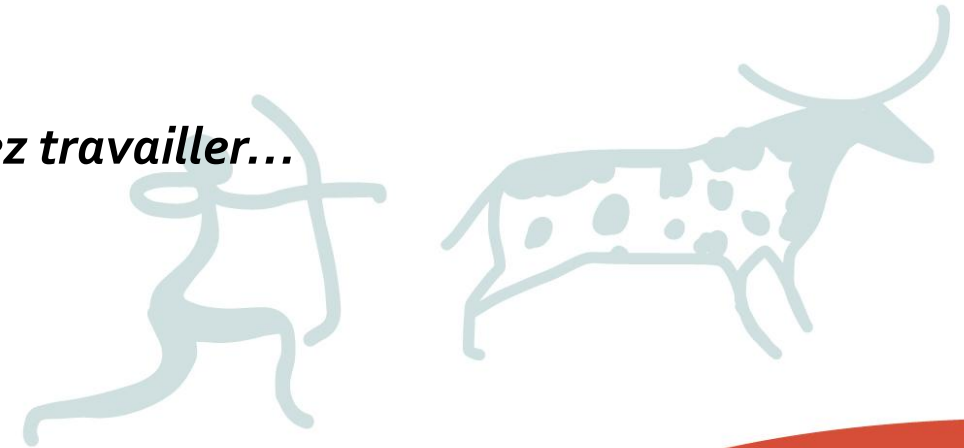
Par exemple : processus intégration des nouveaux salariés !

Cartographiez le macro-processus en sous-groupe

Évaluez :

- Les points forts
- Les points d'amélioration

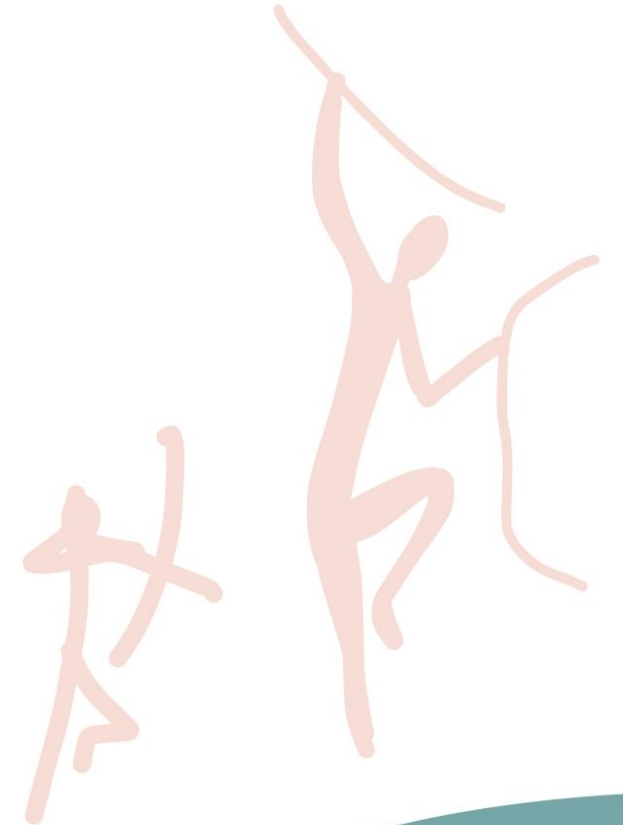
Vous pouvez choisir un autre processus sur lequel vous souhaitez travailler...



Déroulement de l'atelier

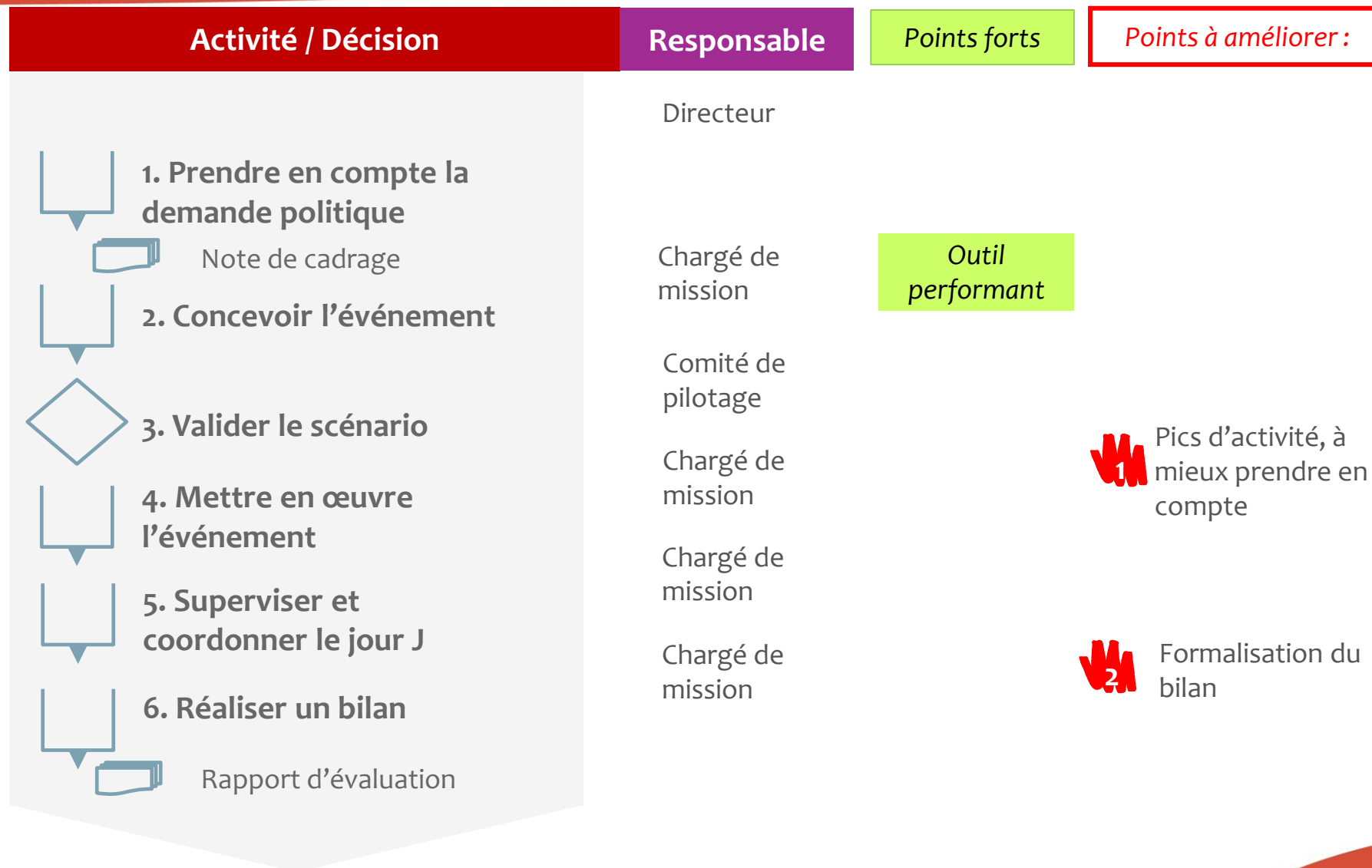
En sous-groupes :

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)

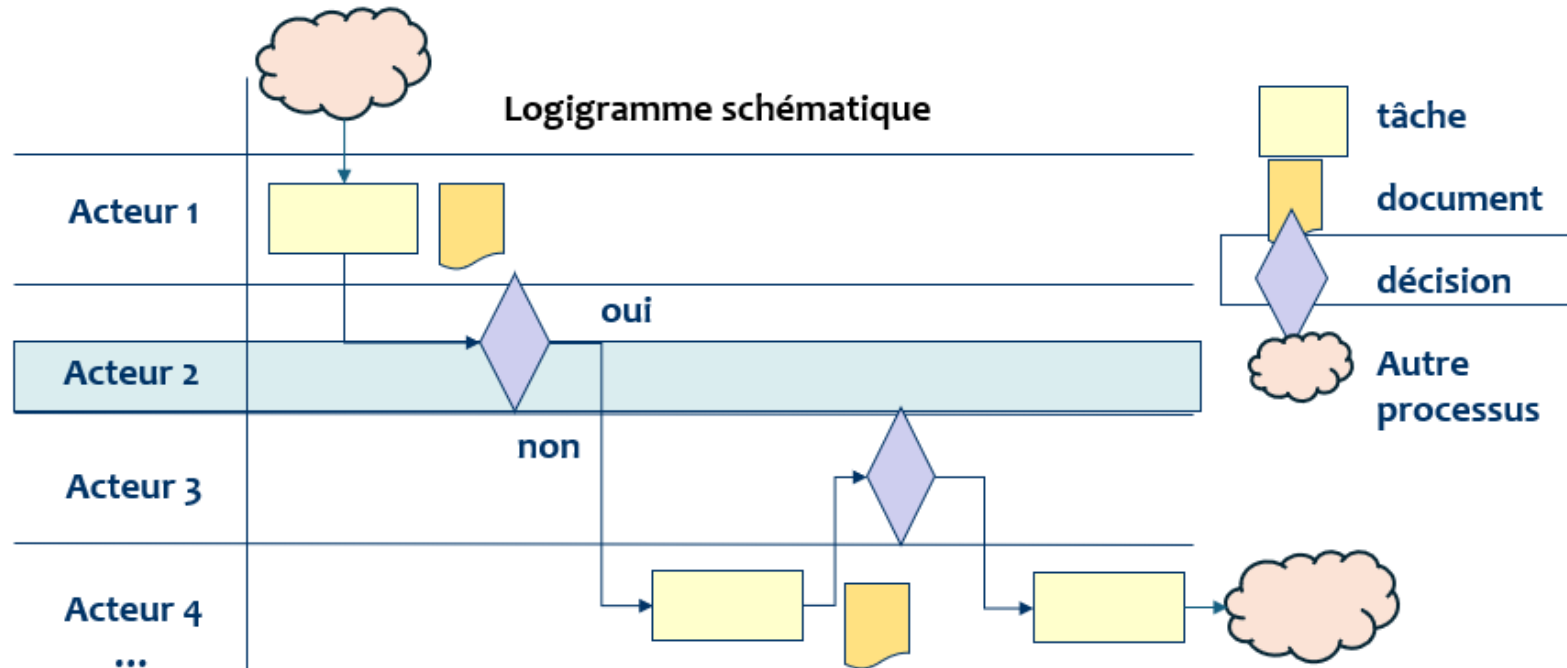


Atelier de mise en pratique : illustration d'un livrable

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



La cartographie d'un processus – diagramme de flux



Atelier de mise en pratique

illustration d'un livrable

• Légende du logigramme



Activité



Décision



Document



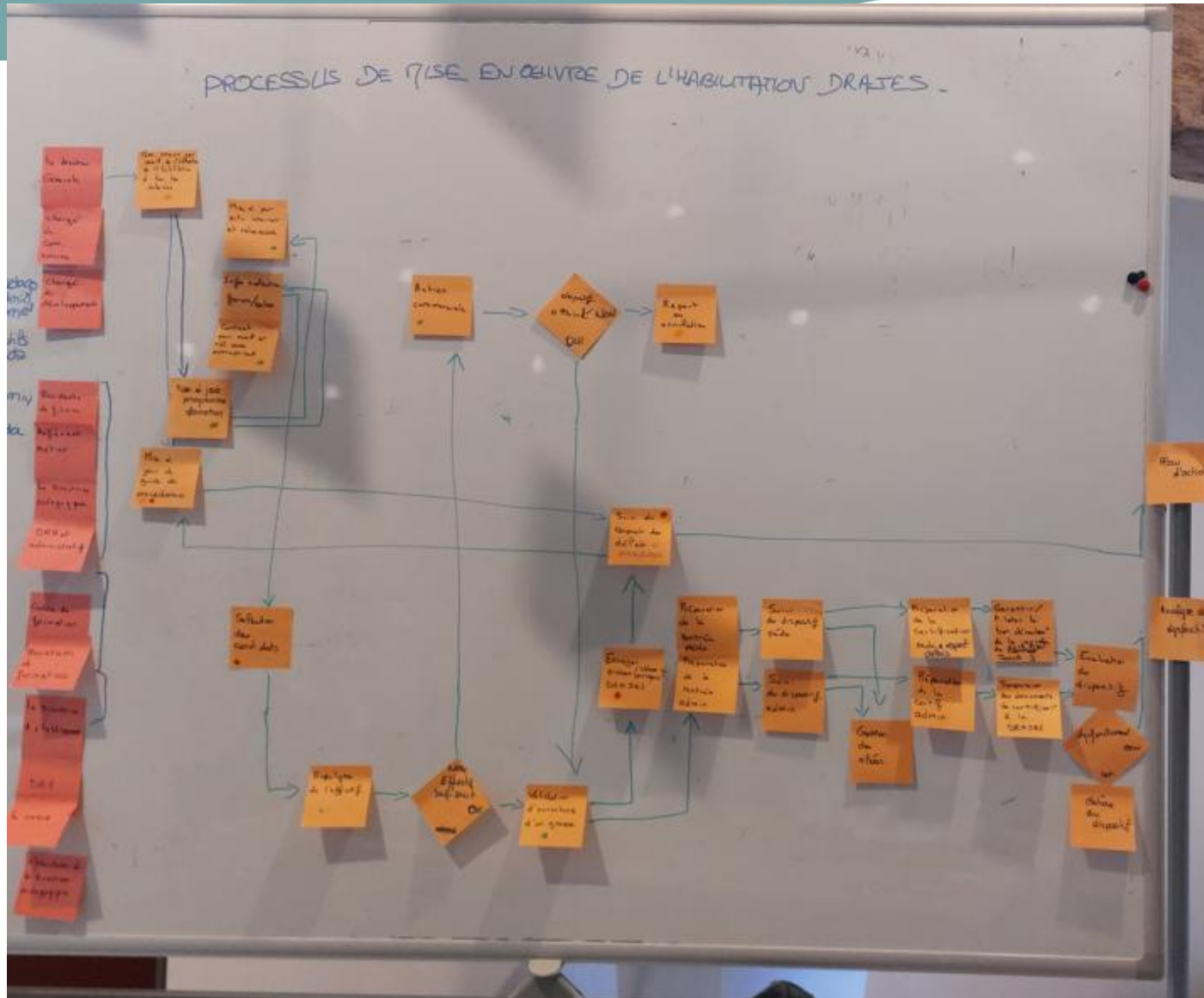
Point à améliorer



Point fort, atout



Mise en pratique : cartographie processus



Mise en pratique : analyse des forces et points de vigilance et d'amélioration

Etapes / process	Dysfonct° / points d'amélioration	Risque
1. Comm° à ts les intervenants	- By Comité non systématique - La fréquence d'infos à l'info - La réactivité - "proactive" - La "transparence" - La "proactivité" - La "transparence" - La "proactivité" - La "transparence" - La "proactivité"	
2. Mise à jour Guide procédures	- Temp. fréquentes de mises à jour non adaptées à la réalité du terrain - selon charge de travail - La Temp. des mises à jour en décalage avec les besoins de terrain - La "conformité" / op. à l'habilitation - "conformité"	
3. Sélection des candidats	- Préférence Conformité du profil des candidats selon les pour respect aux pré. requis - La "conformité" du profil des candidats selon les pour respect aux pré. requis - La "conformité" du profil des candidats selon les pour respect aux pré. requis	
4. Report à l'habilitation	idem 1.	
5. Suivi du respect des délais et des procédures	- Absence de l'expertise pda. en cas d'absence de la diral° pda. - Absence de délégal° et connaissance des sujets - La "conformité" des sujets - La "conformité" des sujets - La "conformité" des sujets	
6. Envoyer pièces DRAJES (tableau pré requis)	- absence d'éléments - erreur - envoi trop tardif - La "conformité" des sujets - La "conformité" des sujets - La "conformité" des sujets	

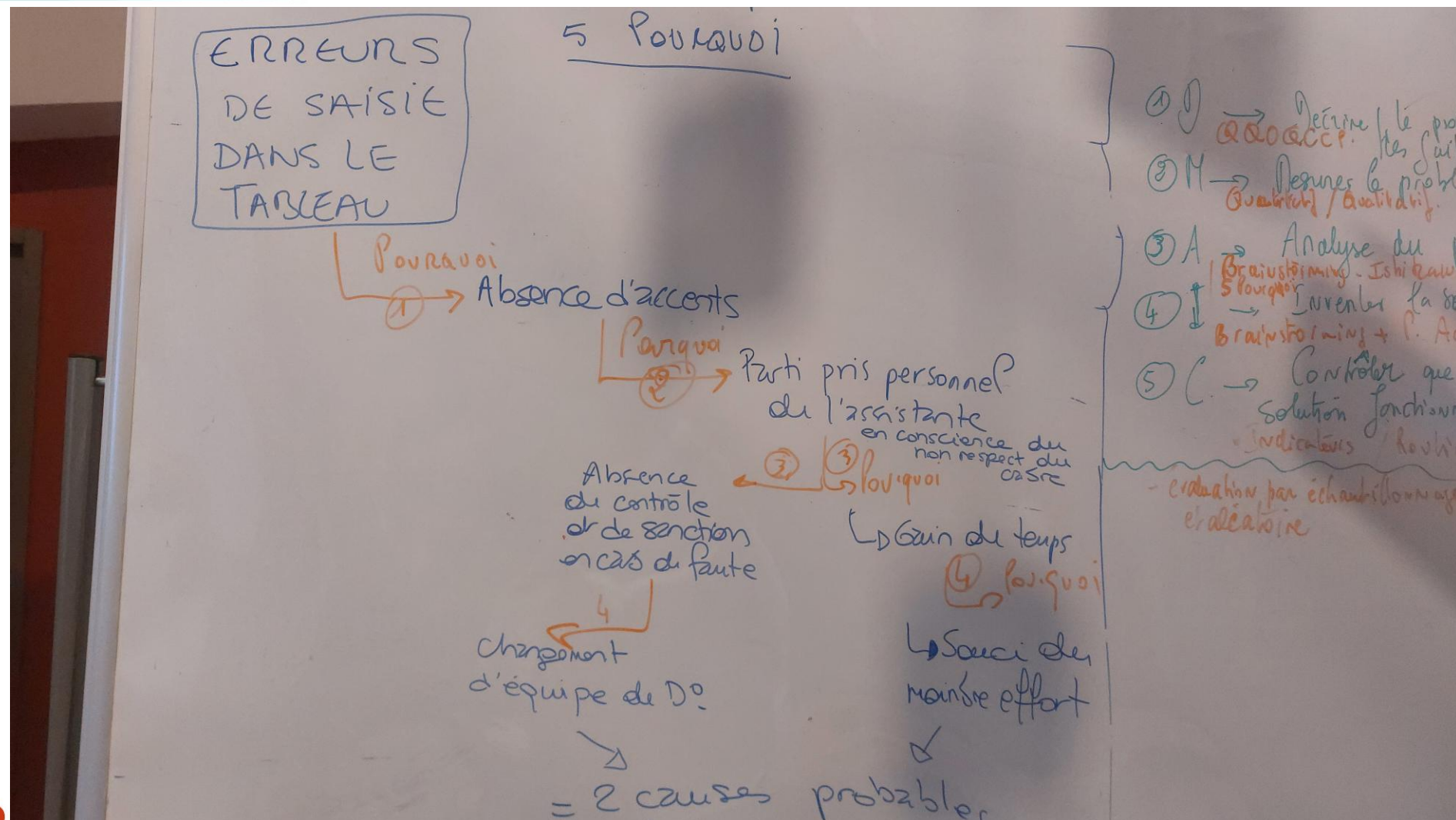
Etapes / process	Dysfonct° / points d'amélioration	Risques
7. Suivi du dysfonct°	- Manque d'une vision factuelle sur la bonne réalisation de la tâche. - La "conformité" au réglement	
8. Gestion des aléas	- Absence de plan de gestion des aléas, qui gère quoi? et comment? - La "conformité" au réglement	
9. Prépa de la certig	CS. 7	
10. Garantir le bon déroul° Jour 3 Certig	CS. 7	
11. Transmission des docs de certig à la DRAJES	CS. 6	
12. Analyse du dysfonct°	- questionnement concernant la présence de la direction lors du bto - La "conformité" au réglement - La "conformité" au réglement - La "conformité" au réglement	

Mise en pratique : Méthode DMAIC

Non respect de la note de cadrage de la DRAJES pour la transmission des données d'entrée

Quoi ?	Le tableau DRAJES n'a pas été renseigné ds les tps et en conformité / note de cadrage DRAJES	① D → Définir le problème ○○○○○○○
Qui ?	L'assistante de filière (procédure) le cadre de f° (pré requis) L'assistante de f° (suite des éléments)	② M → Mesurer le problème Qualitatif / Quantitatif
Comment ?	Appel DRAJES 2 mois après les rentrées DDG	③ A → Analyser le problème Brainstorming - Ishikawa - 5M
Où ?	2 sites 49/85	④ I → Inventer la solution
Quand ?	Rentrée + 2 mois = incident	⑤ C → Contrôler que la solution fonctionne.
Pourquoi ?	Risque de retrait d'habilitation DRAJES potentiel	
Combien ?	1x	

Mise en pratique : Méthode DMAIC



Mise en pratique : Méthode DMAIC

④ Inventer la solution
↳ Brainstorming des solutions possibles.

RESPECTER
LES NOTES DE
CHARGE

VÉRIFIER LA
PRISE EN COMPTE
DE LA NOTE
DE CHARGE
DARZES

APPRÉHENSION
PAR LE MANAGER
DU RESPECT DES
RÈGLES ET
OBLIGATIONS

COMMUNER AVEC
L'ACTIVITE
DE SUR LA REPRÉ
SENTATION DANS
LA SÉRIE DES
DARZES

+ (Nahia RAE) ④

Plan d'actions

Actions	Qui	Prior	Début	Fin
1 Matrice RAGE				
2				
3				
4				

→ Nahia INRAET / EFFORT
pour prioriser les actions

Répartir les rôles et les responsabilités



La méthode RACI

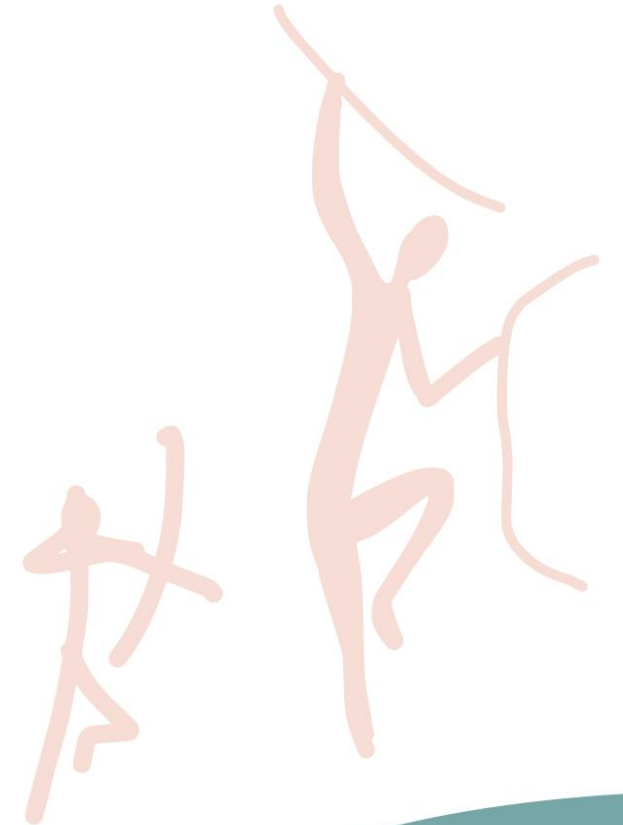
- La méthode RACI permet d'identifier et formaliser les rôles et responsabilités au sein d'un collectif (service, équipe projet...)

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

A = APPROBATEUR (responsable, UN SEUL)

C = CONSULTÉ

I = INFORMÉ



La matrice RACI - exemple

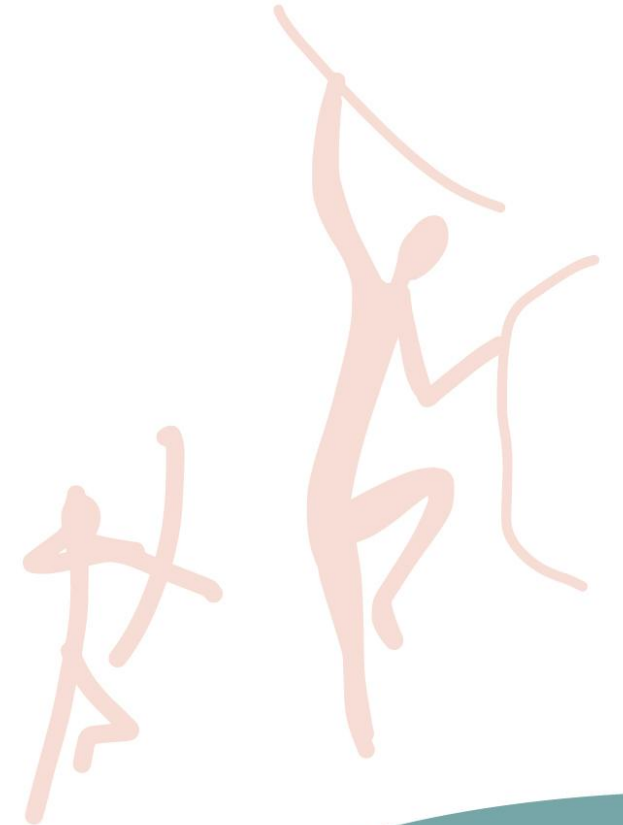
Acteurs						AUTRE
Missions et tâches de la collectivité	Resp service	Agent	Service Finances	DGS	Elu	
<u>Réaliser des achats</u>	Mission					
Déterminer le besoin d'achat	R	R				
Etablir un devis	R					
Vérifier l'adéquation avec le budget			C			
Remplir le formulaire de demande de bons de commande	R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

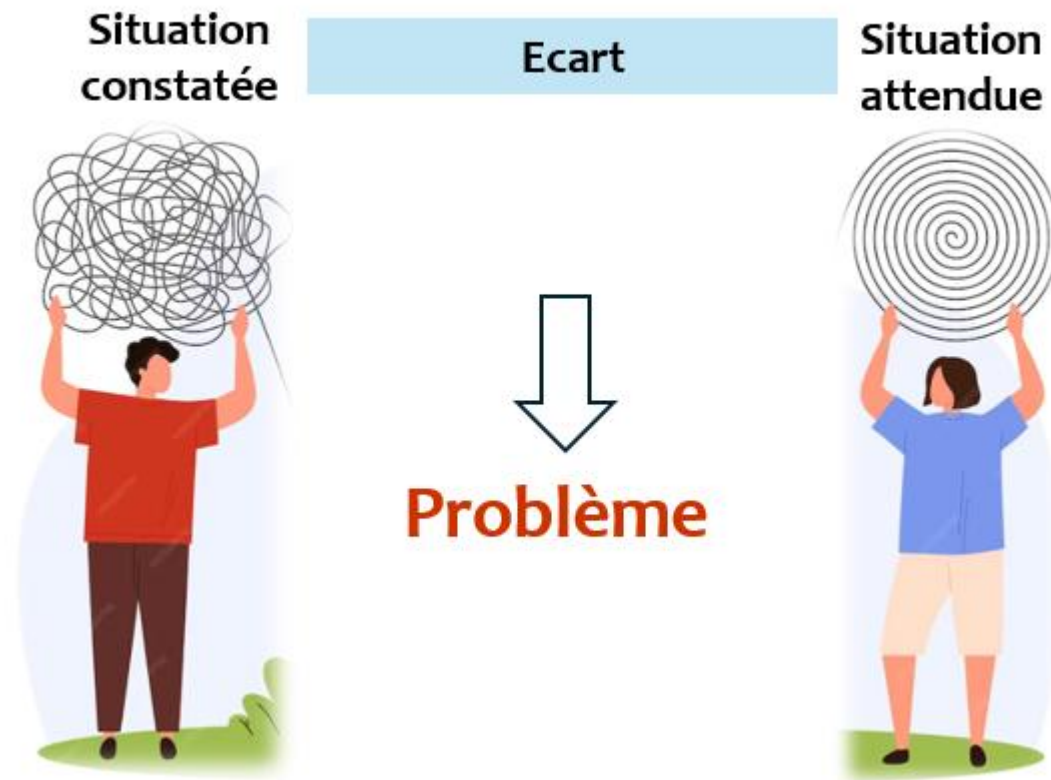
- Toutes les tâches sont-elles bien assignées ?
- Les périmètres et les rôles sont-ils clairement identifiés et formalisés ?
- La communication a-t-elle été clairement réalisée sur cette répartition ?



Résoudre un problème avec méthode



Qu'est -ce qu'un problème



Pourquoi résoudre les problèmes en profondeur ?

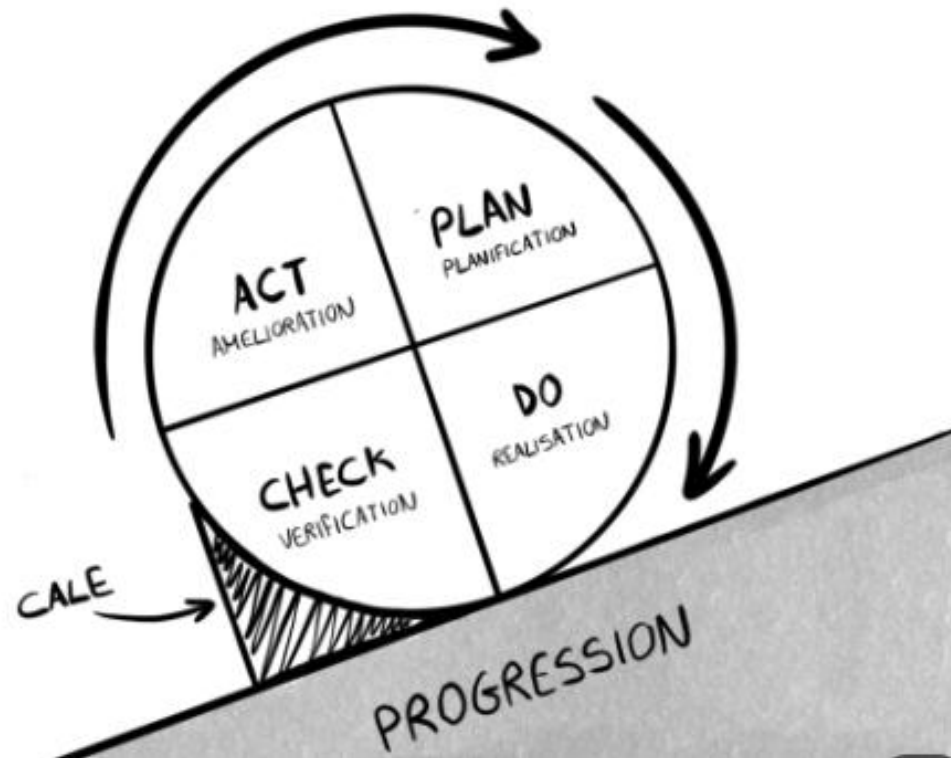
“Si vous faites ce que vous avez toujours fait,
vous obtiendrez toujours les mêmes résultats”

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 ?



Définir le problème



Mesurer le problème



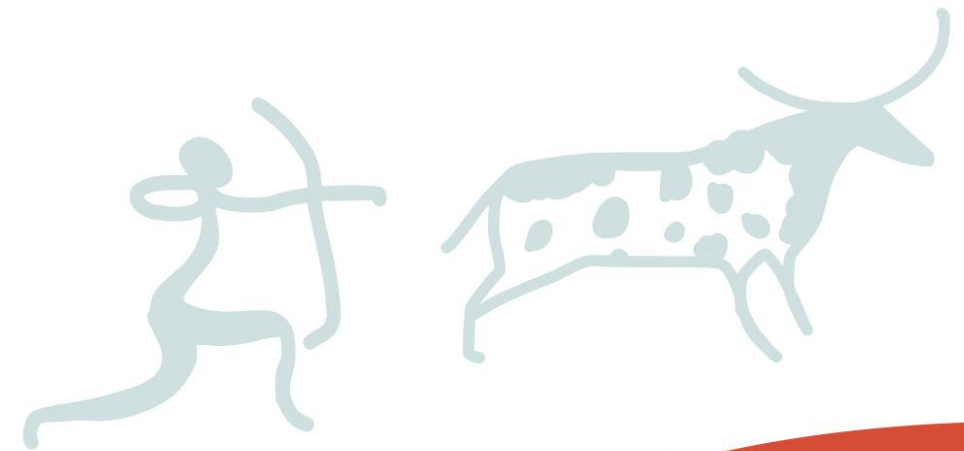
Aanalyser le problème



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 ?



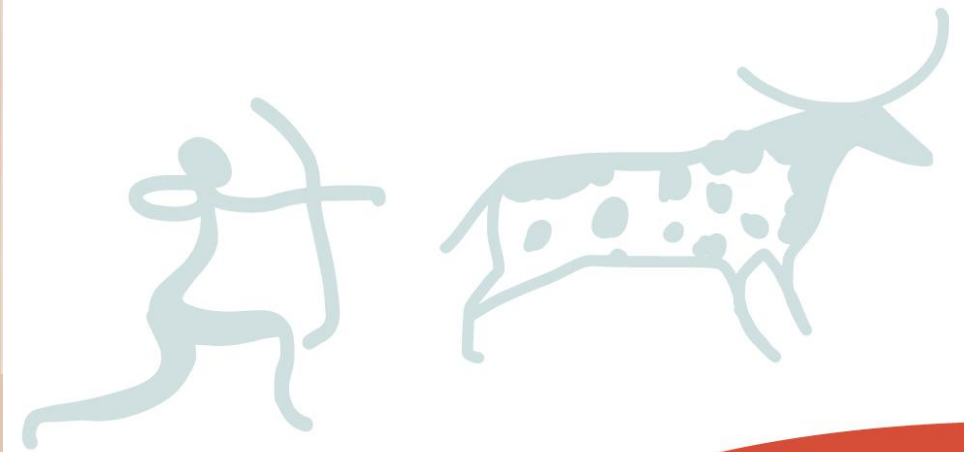
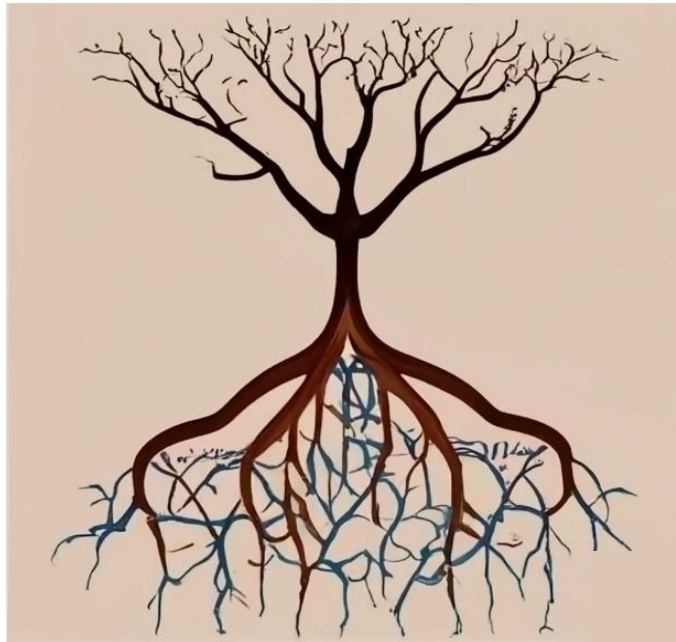
[illegible]

Les étapes du DMAIC

Etape 3 : Analyser le problème

- Identifier la cause **racine** du problème

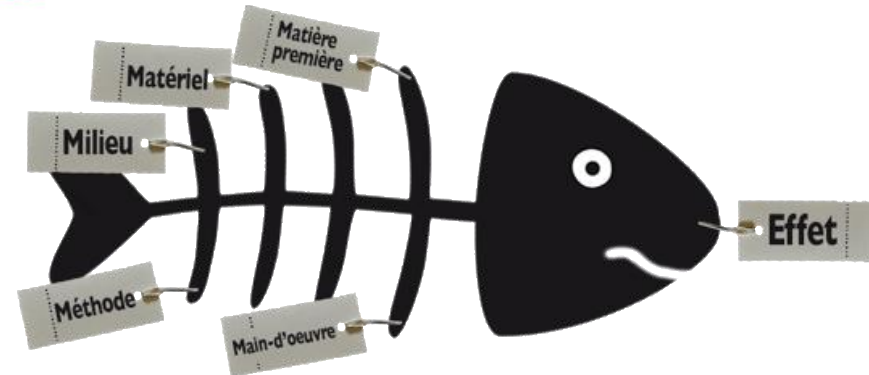
« L'important n'est pas de chercher des coupables, mais une cause factuelle »



Les 5 étapes du DMAIC

Etape 3 : Analyser le problème

Le diagramme d'Ishikawa (ou 5M)



- Matière :** Matière première, 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

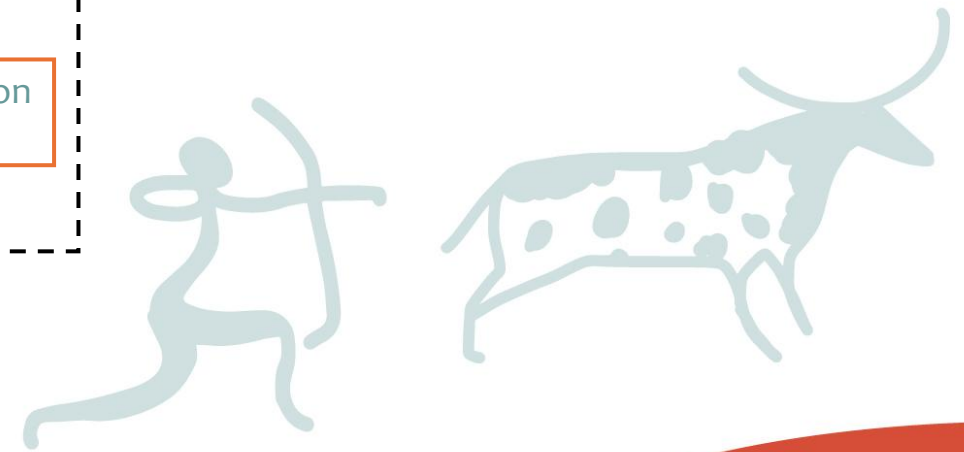
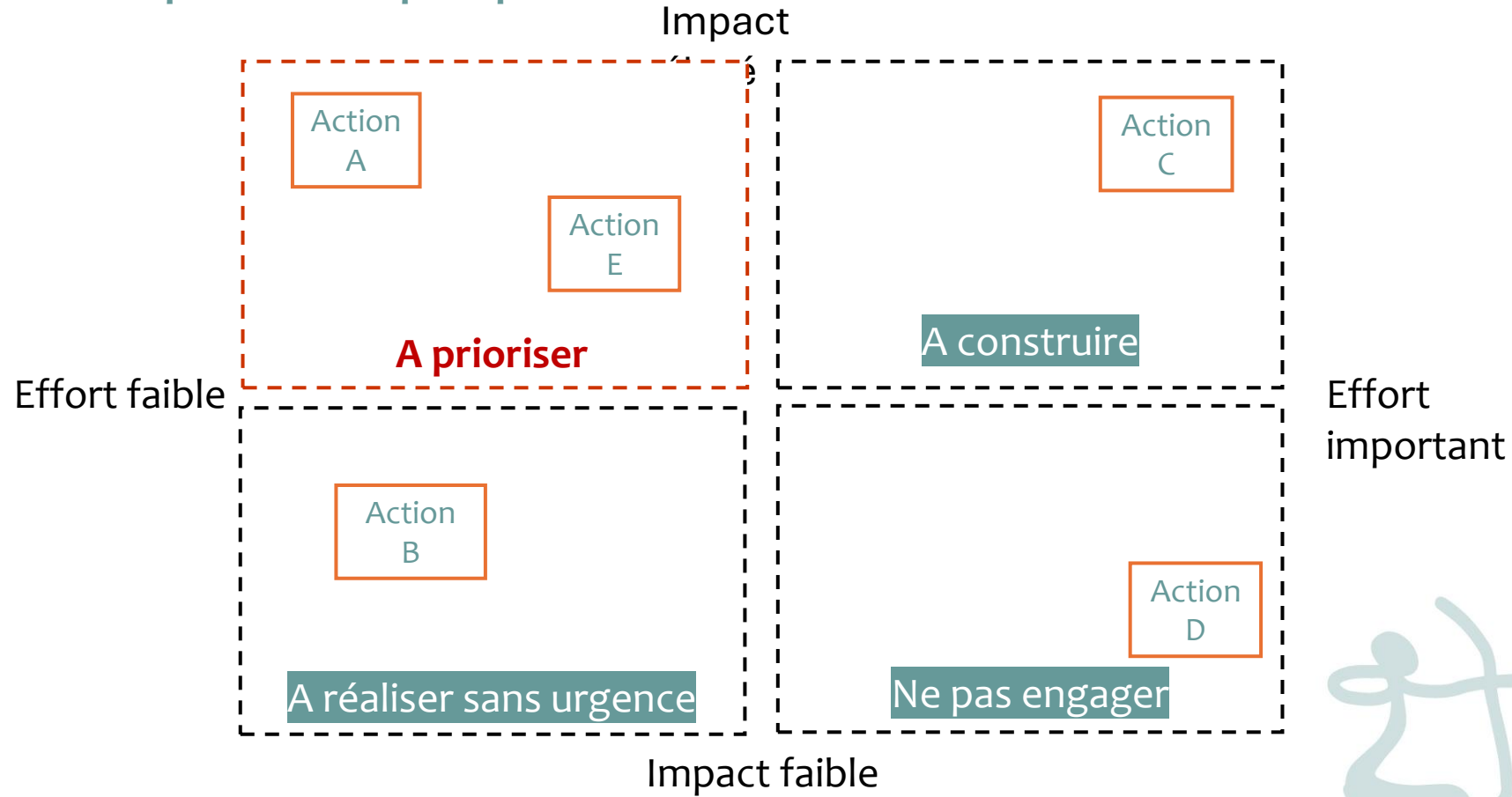
1. Lister toutes les solutions possibles aux causes retenues : Brainstorming
2. Évaluez les solutions
3. Retenez la solution la plus pertinente
4. Fixer des objectifs et les indicateurs associés
5. Priorisez les actions



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...



Mise en pratique : Méthode DMAIC

1. Poser le problème

Non respect de la note de cadrage de la DRAJES pour la transmission des données d'entrée

Quoi ?	Le tableau DRAJES n'a pas été renseigné
Qui ?	ds les tps en conformité / note de cadrage DRAJES L'assistante de filière (procédure) Le cadre de f° (pré-requis) L'assist° de f° (suite des élém°)
Comment ?	Appel DRAJES 2 mois après les rentrées - DG
Où ?	2 sites 49/85
Quand ?	Rentrée + 2 mois = incident
Pourquoi ?	Risque de retrait d'habilitati° DRAJES potentiel
Combien ?	1x

① J → Définir le problème
QAOCC!

② M → Mesurer le problème
Qualité / Quantitatif

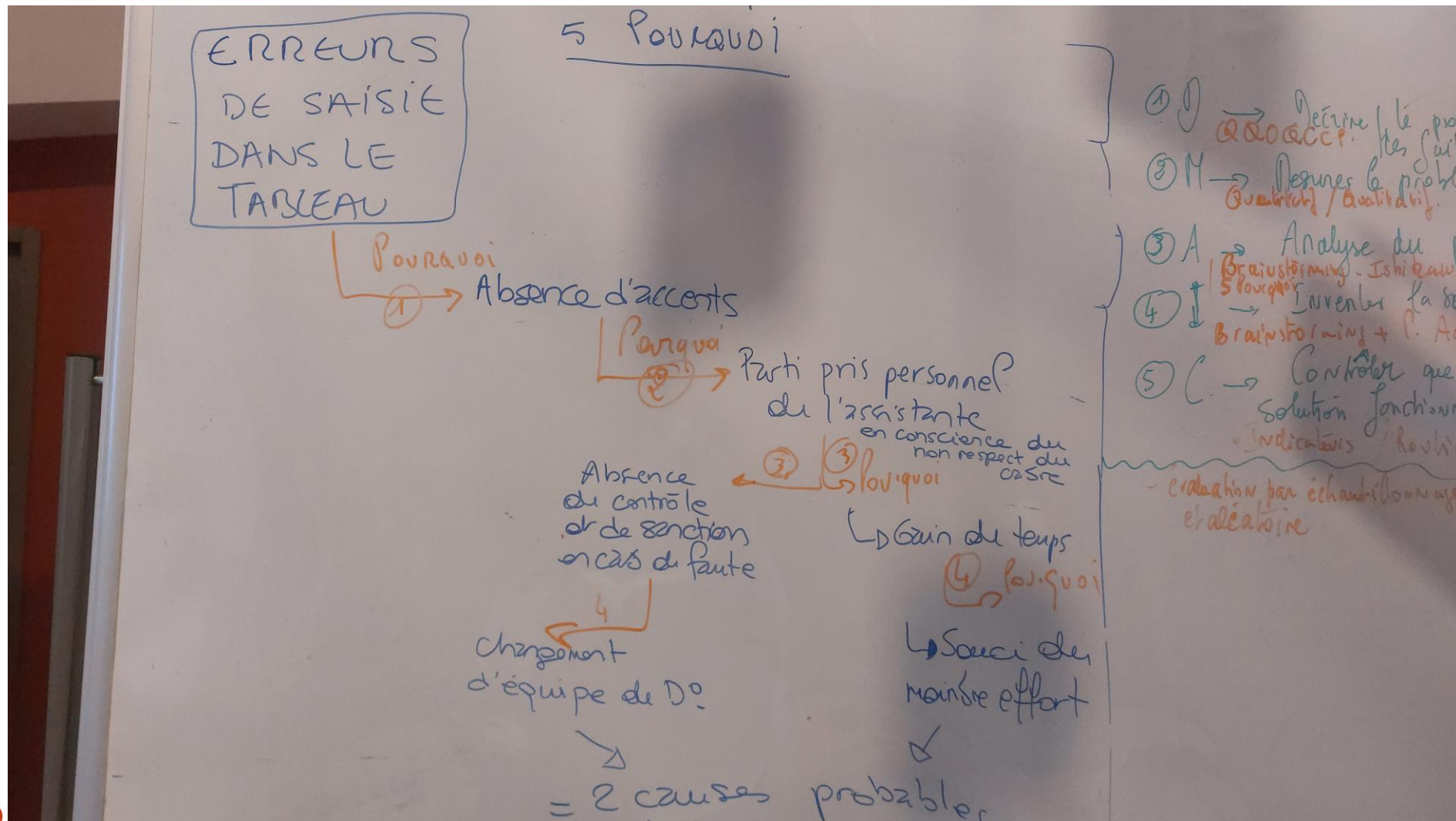
③ A → Analyser le problème
Brainstorming - Ishikawa - 5M

④ I → Inventer la solution

⑤ C → Contrôler que la solution fonctionne.

Mise en pratique : Méthode DMAIC

Analyser le problème : 5 pourquoi



Mise en pratique : Méthode DMAIC

Inventer les solutions

④ Inventer la solution

↳ Brainstorming des solutions possibles.

RESPECTER
LES NIVEAUX DE
CARRAGE

VÉRIFIER LA
PRISE EN COMPTE
DE LA NATURE
DE LA NATURE
DES
DÉTERMINÉS

APPRÉHENSION
PAR LE MANÈGE
DU NIVEAU DES
RÈGLES ET
OCCASIONS

ÉCHANGER AVEC
L'ÉQUIPE
DE L'UN EN AUTRE
SÉRIÉMENT DANS
LA SÉRIÉ DES
DÉTERMINÉS

+ (Nom)
RACI ④

Plan d'actions

	ACTION	Qui	Piloté	Début	Fin
1	Matrice RACI				
2					
3					
4					

→ Nom IMPACT / EFFORT
pour prioriser les actions

Plan directeur d'un projet



Étapes 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							



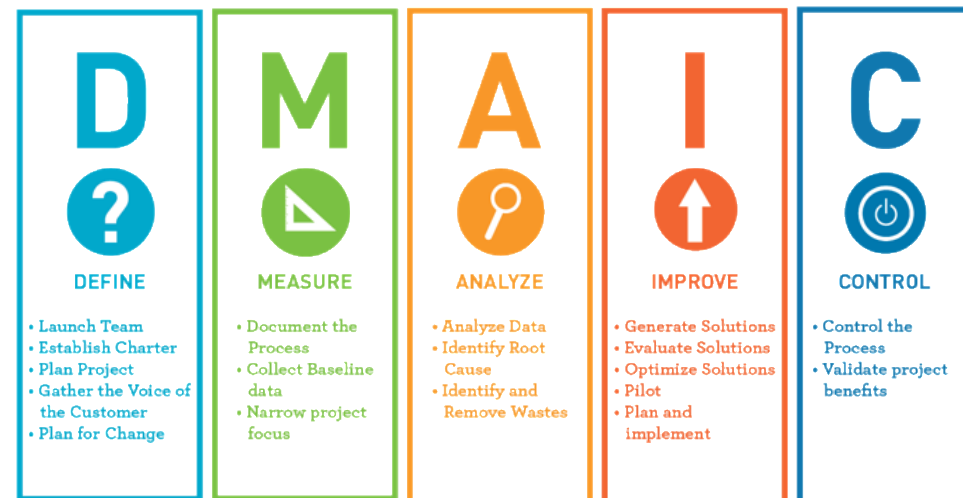
Le rôle du pilote

- 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

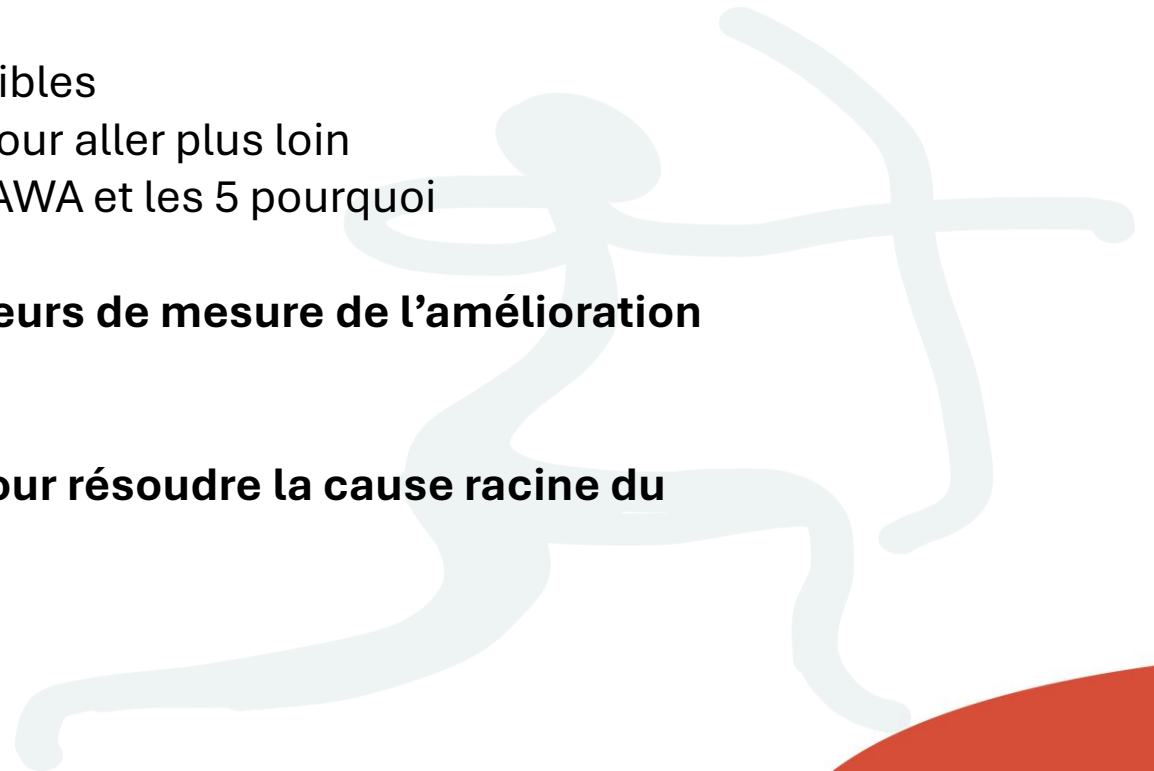
1. Identifier la cause racine :

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