

# Rěsurgo

Performance, Robustesse et Amélioration  
Continue

Jour 5

Rěsurgo  
L'ÉCOLE

# Conditions d'accueil à Bouguenais



Risque chute dans l'escalier



Entre les 2 salles



Risque de heurt contre partie fixe (escalier)



Mode silencieux



ReleveRevisReunis



Espace pause à disposition  
Faites comme chez vous !





# Les objectifs de la journée

## 1. Appréhender l'environnement de l'organisation dans une vision stratégique

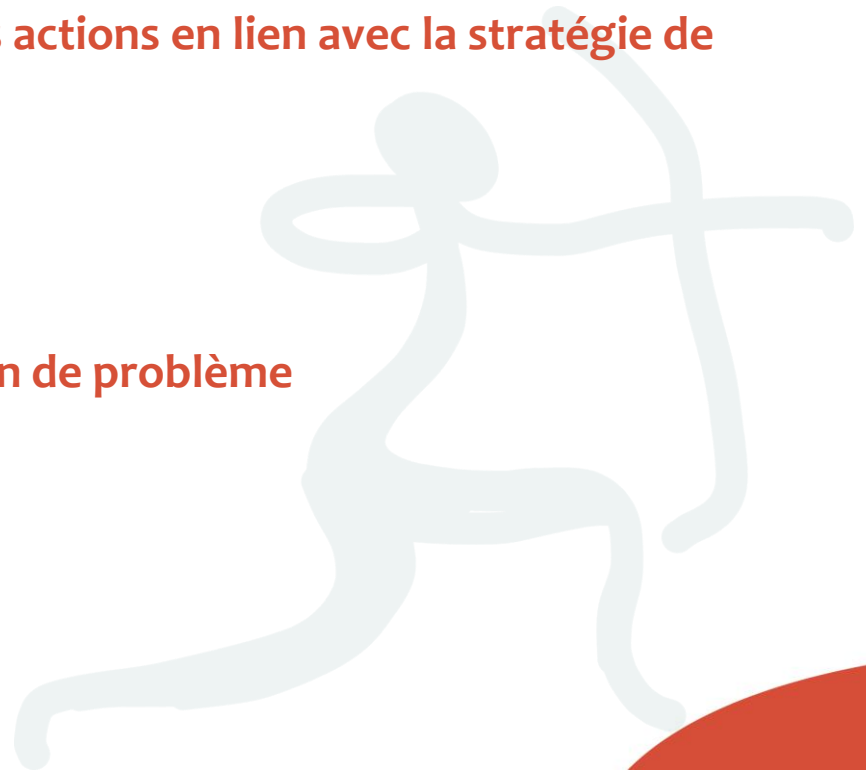
- Appréhender la vision, mission et stratégie de l'entreprise
- Identifier les composantes de l'environnement externe de l'organisation
- Réaliser un diagnostic à l'aide de l'outil SWOT

## 2. Mettre en œuvre des objectifs et des actions en lien avec la stratégie de l'organisation

- Déployer un plan d'actions stratégique
- Se familiariser avec la méthode OKR

## 3. Déployer une démarche de résolution de problème

- Mise en œuvre de la méthode DMAIC



# 1. Analyser l'environnement externe et interne d'une organisation

Rĕsurgo  
L'ÉCOLE

# Mission, vision, stratégie de l'organisation

Définir ces notions permet de répondre aux questions

- Qui sommes nous ?
- Que faisons nous ?
- Pourquoi le faisons nous ?
- Où allons nous ?
- Comment y allons nous ?

# Mission, vision, stratégie de l'organisation

## Mission

- Quelle est notre raison d'être ? ADN de l'entreprise.  
→ A quels besoins clients répondons nous ?
- La mission garantit la cohérence, donne du sens aux collaborateurs de l'entreprise
- Elle s'exprime par une phrase, ou un mantra (ex Nike: Just do it)

# Mission, vision, stratégie de l'organisation

## Vision

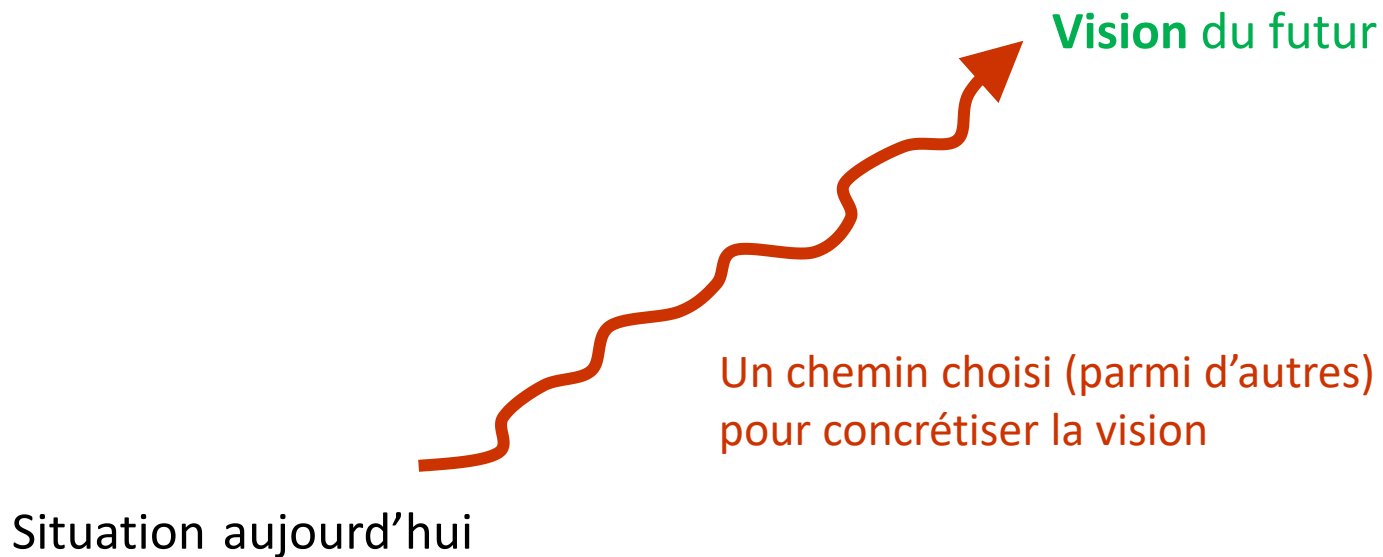
- Que voulons nous être dans 5/10/15 ans ?
- Que voulons nous que l'on dise de nous ?
- C'est une ambition qui traduit le futur souhaité
- Outil de communication interne et externe



# Mission, vision, stratégie de l'organisation

## Stratégie

- Quel est le chemin pour concrétiser la vision ?
- Attention ! Une vision sans exécution ça s'appelle une hallucination



# Exemple fictif entreprise produisant du Mobilier

## La mission :

“Inspirer à chacun l'envie de s'ouvrir au monde pour créer ensemble des lieux de vie uniques, chaleureux et durables”

## La vision :

“Viser les 2,5 milliards d'euros de chiffre d'affaire à horizon 2030”

## La Stratégie :

- Renforcer le modèle omni canal
- Renforcer le développement à l'étranger
- Renforcer l'investissement dans la cible professionnelle

## La Tactique :

- Développer les ventes en ligne pour atteindre 60% des ventes via le web en 2025
- Ouvrir 100 nouveaux magasins, dont 80 à l'étranger et profiter de la croissance du distributeur américain Modani racheté récemment
- Tripler le Chiffre d'affaires réalisé avec les Hôtels, Restaurants, et entreprises pour passer de 30 M°€ à 100 M°€ d'ici 2025

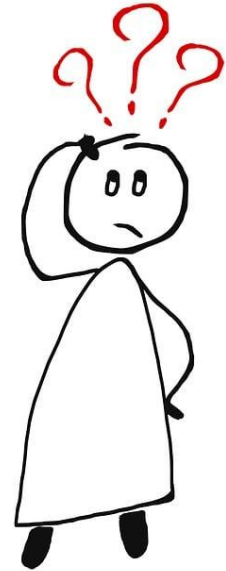
Je décris :

La mission

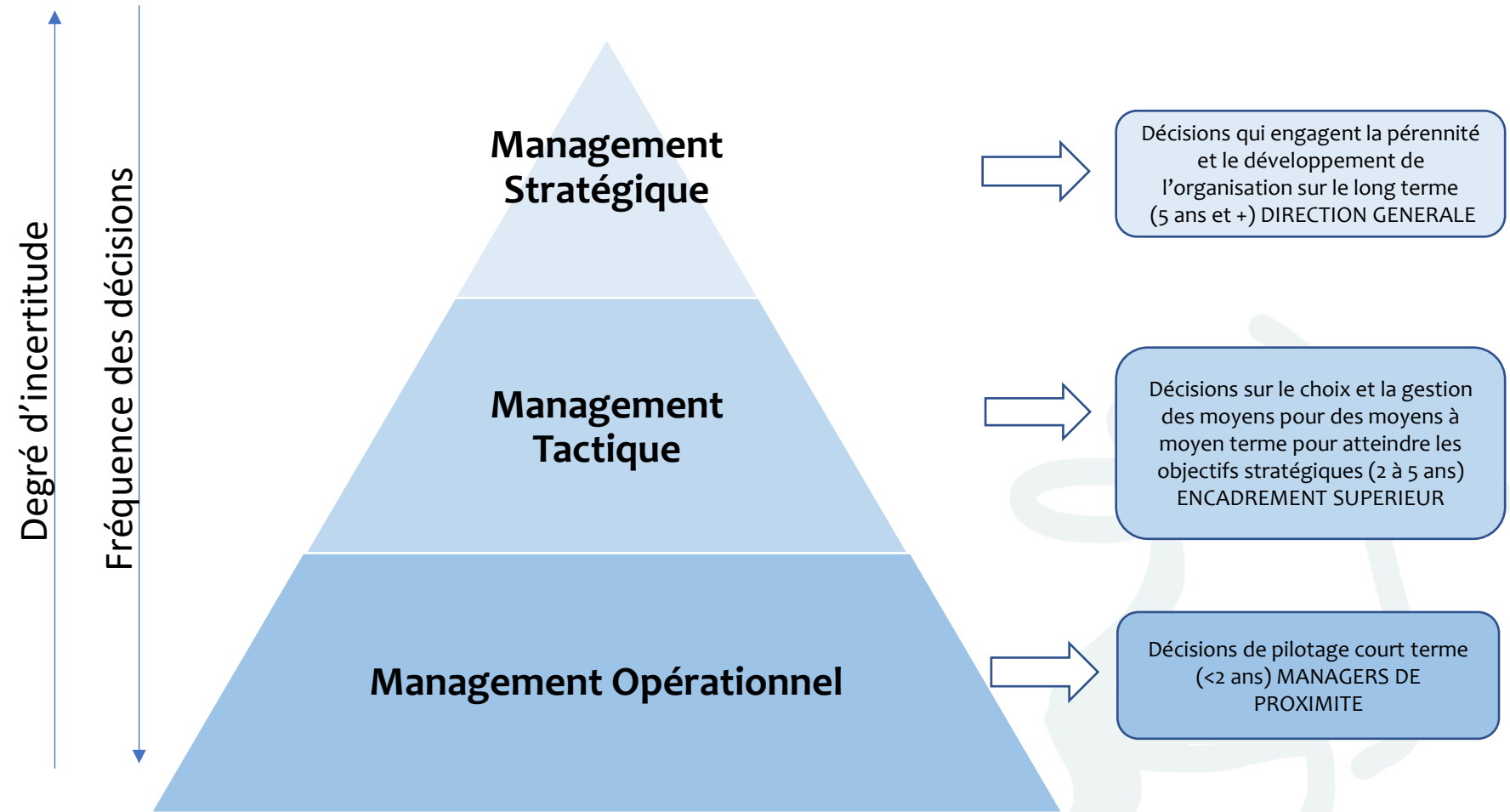
La vision

La stratégie de mon organisation

Ai-je bien pris en compte ces éléments pour manager mon équipe ?



# La pyramide de décision dans l'organisation



# J'évalue l'environnement externe de mon organisation



# SWOT : un outil pour évaluer l'organisation interne et externe



Forces  
(Strengths)



Faiblesses  
(weaknesses)



Opportunités  
(Opportunities)



Menaces  
(Threats)

- Comment mettre l'accent sur les forces et compenser les faiblesses ?
- Comment exploiter plus efficacement les opportunités ?
- Comment se protéger des dangers potentiels ?

# Atelier - Mon SWOT

Les forces



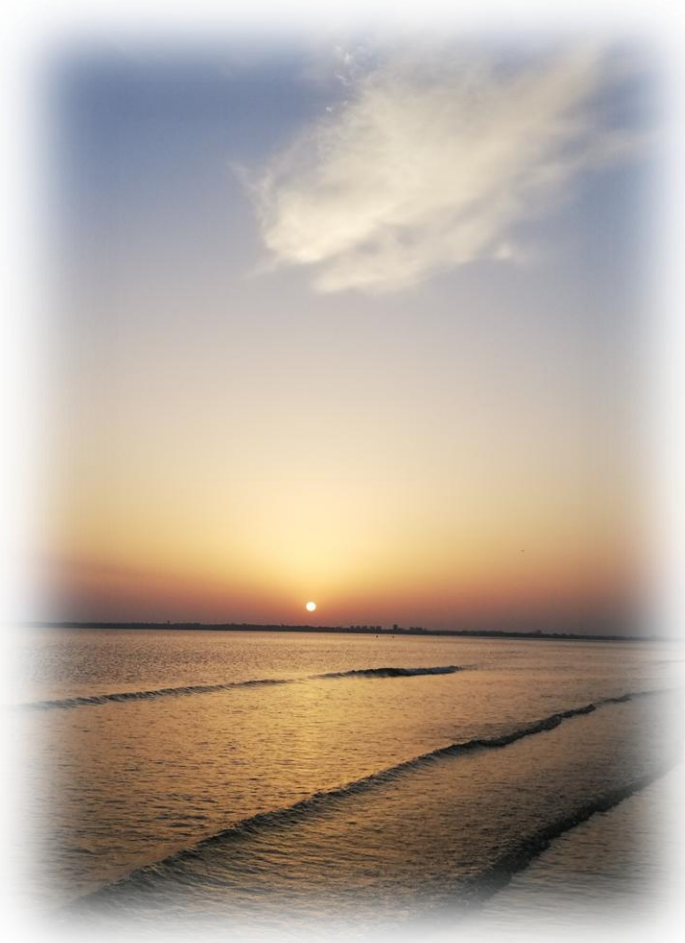
Les opportunités



Les faiblesses

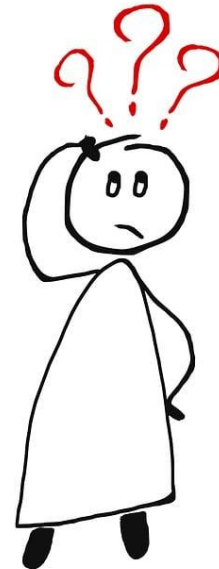


Les menaces



Je réalise un SWOT de l'organisation dans laquelle j'évolue

Comment je me positionne dans ma fonction de manager au regard de cette analyse ?



## 2. Mise en œuvre un plan d'actions stratégique

Résurgo  
L'ÉCOLE

# Après le diagnostic SWOT, place à l'action ...

Mettre en œuvre un plan d'actions stratégique en 5 étapes



# Atelier en sous groupes

Sur la base du SWOT réalisé

Vous proposez un plan d'actions stratégique en 5 étapes



# Performance et objectifs SMART

La performance est la somme de l'efficacité et de l'efficience

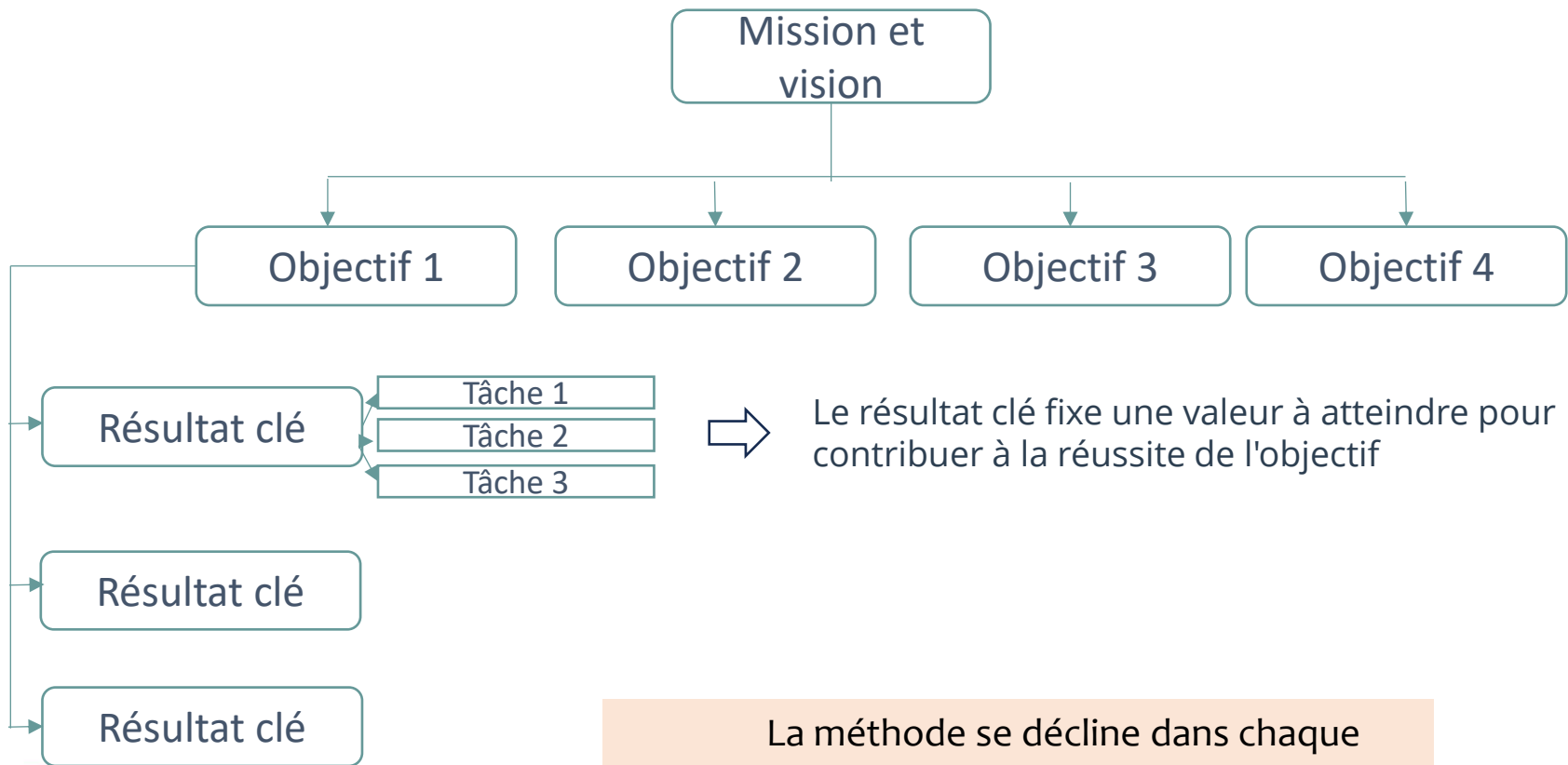
Pour atteindre la performance souhaitée, il est nécessaire de se fixer des objectifs SMART

|   |            |
|---|------------|
| S | Spécifique |
| M | Mesurable  |
| A | Ambitieux  |
| R | Réaliste   |
| T | Temporel   |



# Comment décliner la vision en objectifs et actions opérationnelles ?

## La méthode OKR (Objectives and Key Results)



La méthode se décline dans chaque service de l'organisation

# Comment décliner la vision en objectifs et actions opérationnelles ?

## La méthode OKR (Objectives & Key Results)

- **La gouvernance** détermine
  - La vision
  - La stratégie
  - Les objectifs de l'organisation
- **Chaque équipe, en concertation avec leur manager**
  - S'approprie la vision
  - Détermine ses OKR (3 à 4 objectifs SMART et 2 à 5 résultats clés par objectif)
  - Détermine et met en œuvre les actions pour atteindre les OKR
- **Une revue régulière** est planifiée par les managers d'équipes chaque trimestre à minima, pour mesurer la progression et réajuster les objectifs et les actions si nécessaire

# Exemple

**La vision de la gouvernance :** Une entreprise souhaite augmenter son Chiffre d'affaires de 20% à horizon 5 ans pour devenir leader de son marché

**Un des axes stratégiques:** développer le recrutement de collaborateurs qualifiés pour soutenir la croissance

## Les OKR de l'équipe RH

### Objectif N° 1:

Augmenter le nombre de candidatures qualifiées de 20% sur l'année N+1

#### Résultat clé N° 1:

Augmentation du nombre de candidatures qualifiées via linkedin de 30% sur l'année N+1

#### Actions:

- Renforcer la prospection sur linkedin + 15% de temps
- Développer la communication sur linkedin en publiant 1 post par jour

#### Résultat clé N° 2:

Réduction du nombre d'abandons en cours de processus de recrutement de 15%

#### Actions:

- Rappeler systématiquement les candidats dans la semaine suivant leur rencontre
- Développer un discours attractif
- Se former sur les techniques de communication positive

# Intérêt de la méthode OKR

- Favorise la responsabilisation et l'autonomie de l'équipe
- Donne du sens aux collaborateurs
- Fédère autour d'une réflexion et d'actions décidées collectivement
- Cohérence des objectifs entre les différents niveaux de l'organisation
- Favorise l'agilité grâce à une revue régulière et prenant en compte l'évolution du contexte

# Mise en pratique

A l'échelle du service que vous managez, vous appliquez la méthode OKR, , **en lien avec la vision et les objectifs stratégiques de votre organisation.**

- Déterminez **1 objectif et 3 résultats clés**
- Définissez les **tâches associées**
- **Communiquez** à l'équipe ou à l'individu l'objectif et les résultats attendus

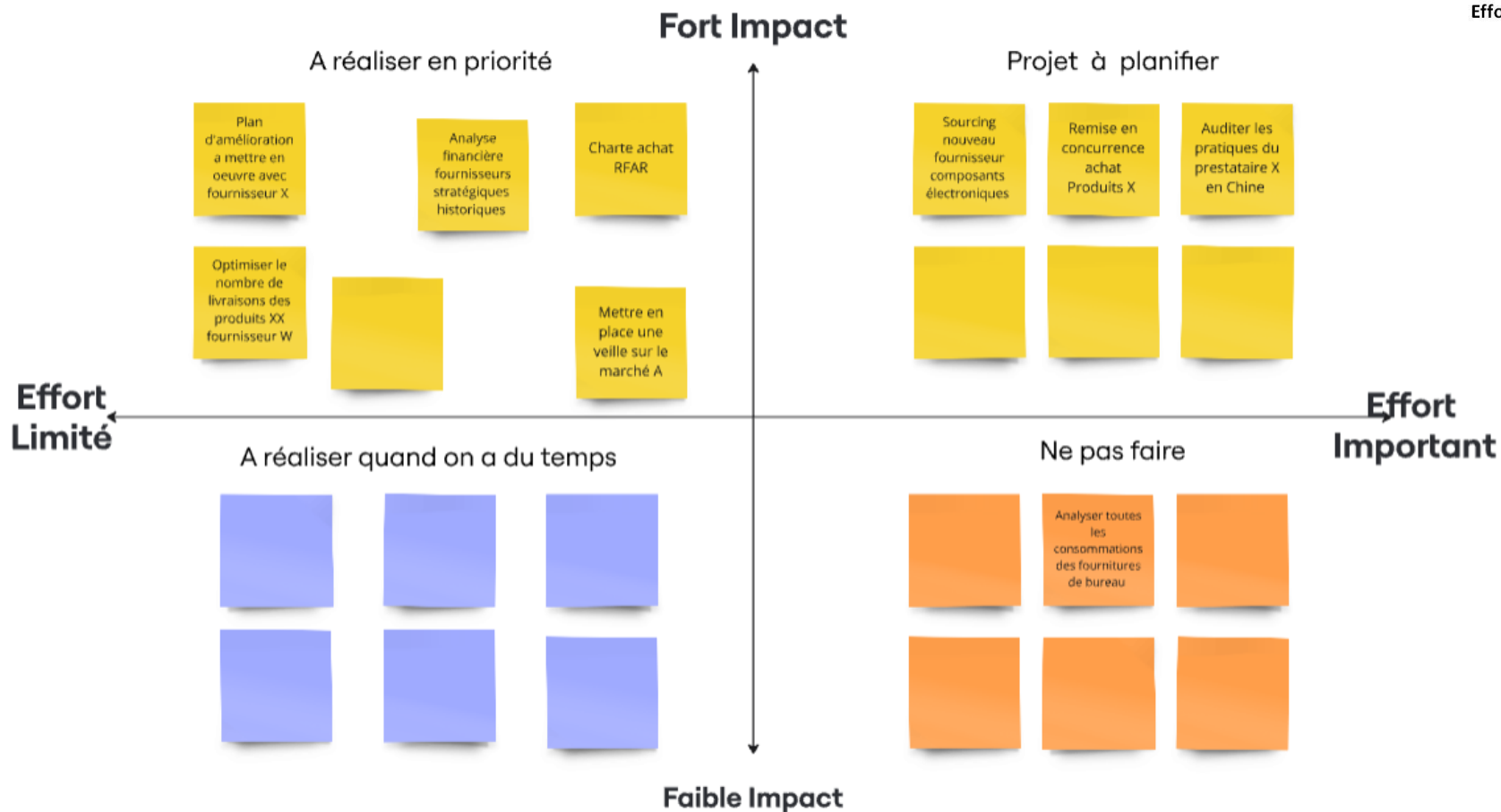
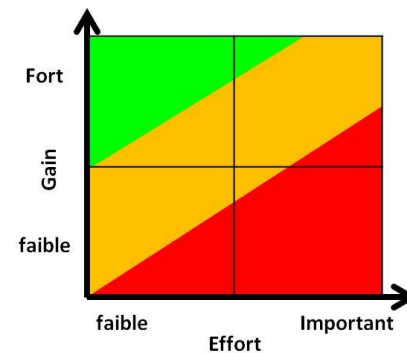


# Prioriser les actions – Matrice Impact Effort

|                    |        | RAPIDITE DE LA PORTEE DES ACTIONS |                             |                                |
|--------------------|--------|-----------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
|                    |        | Court terme<br>(moins de 3 mois)  | Moyen terme<br>(3 à 6 mois) | Long Terme<br>(Plus de 6 mois) |
| APPORT DE L'ACTION | Fort   |                                   |                             |                                |
|                    | Moyen  |                                   |                             |                                |
|                    | Faible |                                   |                             |                                |

| ACTION N° | DESCRIPTION DU PROBLEME ET DE L'ACTION PROPOSEE | FACILITE DE MISE EN ŒUVRE |     |
|-----------|---|---------------------------|-----|
|           |   | OUI                       | NON |
| 1         |   |                           |     |
| 2         |   |                           |     |
| 3         |   |                           |     |
| 4         |   |                           |     |
| 5         |   |                           |     |
| 6         |   |                           |     |
| 7         |   |                           |     |
| 8         |   |                           |     |
| 9         |   |                           |     |

# Prioriser les actions – Matrice Impact Effort



### 3. Répartir les rôles et les responsabilités



# La matrice RACI - exemple

## Acteurs

| Missions et tâches de la collectivité                | Resp service | Agent | Service Finances | DGS | Elu | AUTRE |
|--|--------------|-------|------------------|-----|-----|-------|
| <b>Mission</b><br><u>Réaliser des achats</u>         |              |       |                  |     |     |       |
| Déterminer le besoin d'achat                         | A            | R     |                  |     |     |       |
| <b>Tâches</b><br>Etablir un devis                    | A            |       |                  |     |     |       |
| Vérifier l'adéquation avec le budget                 | A            | I     | C                |     |     |       |
| Remplir le formulaire de demande de bons de commande | A            |       | I                |     |     |       |
| Etablir le bon de commande                           |              |       | R                | I   | I   |       |
| Valider le bon de commande                           | A            |       | I                | I   | R   |       |
| Passer la commande                                   | R            |       |                  |     |     |       |

- 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**

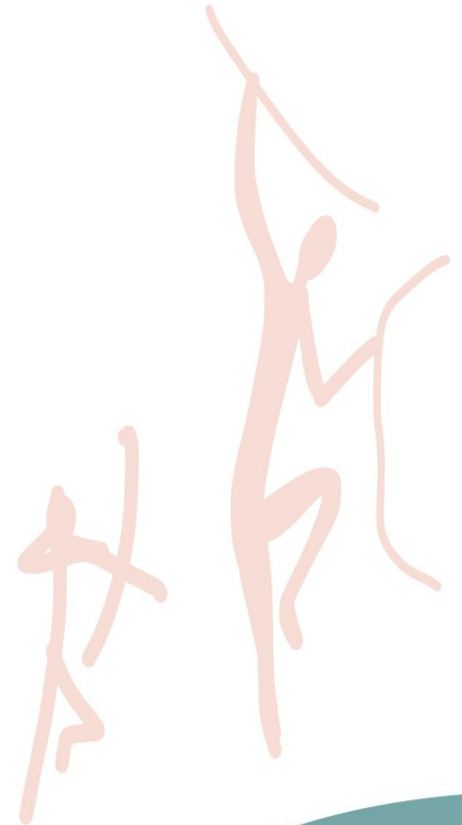
**I = INFORMÉ**



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

## Je me questionne :

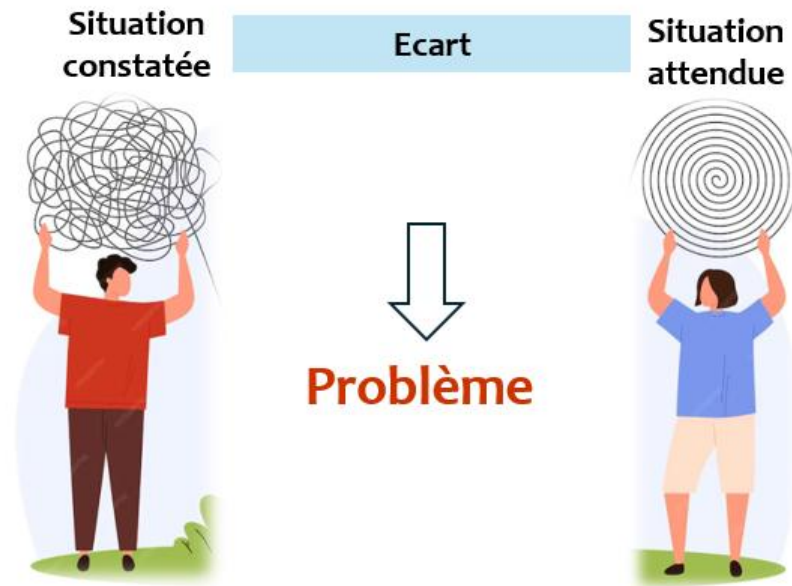
- Toutes les tâches sont-elles bien assignées ?
- Les périmètres et les rôles sont-ils clairement identifiés et formalisés ?
- La communication a-t-elle été clairement réalisée sur cette répartition ?



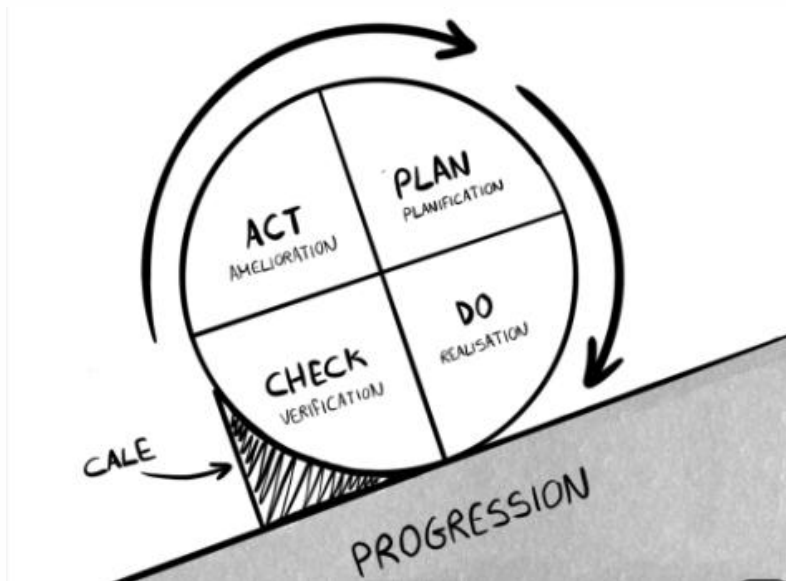
# 4. S'initier à la résolution de problèmes

Résurgo  
L'ÉCOLE

# Qu'est -ce qu'un problème



# 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

La démarche d'amélioration continue améliore la robustesse

# Comment résoudre un problème avec méthode ?



**D**éfinir le problème



**M**esurer le problème



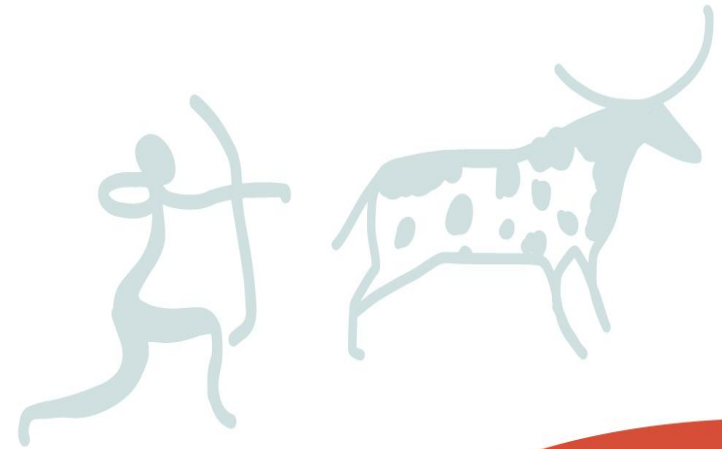
**A**analyser le problème



**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 apparait le problème ...
- **POURQUOI** Intérêt de traiter le problème ?



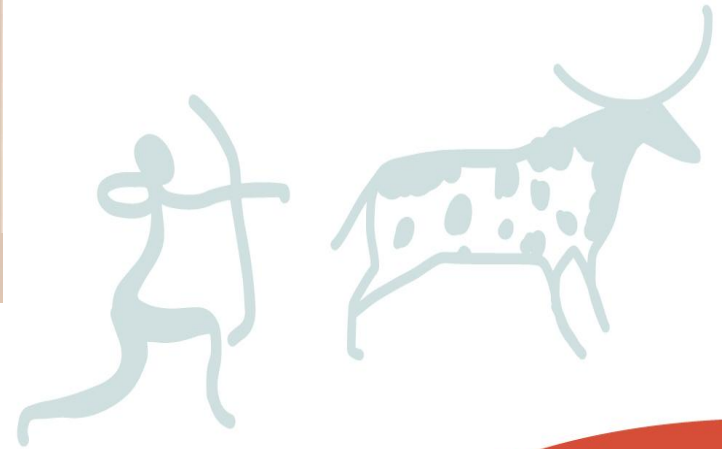
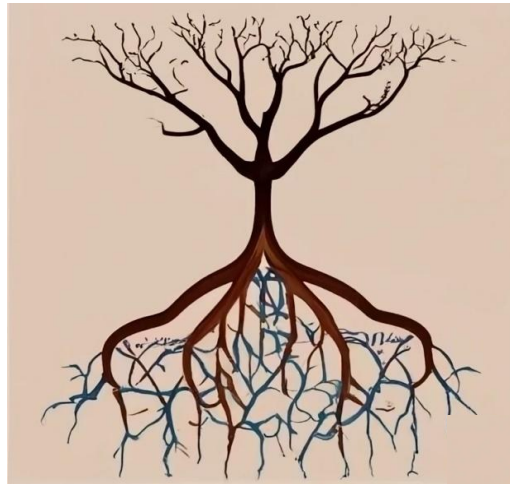


# Les étapes du DMAIC

## Etape 3 : Analyser le problème

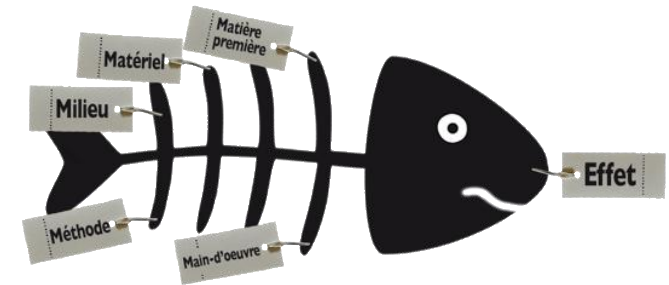
- Identifier la cause **racine** du problème

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



# Les 5 étapes du DMAIC

## Etape 3 : Analyser le problème



## Diagramme de cause à effet

- 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

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



| Etapes 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  |      |     |               |             |          |          |       |



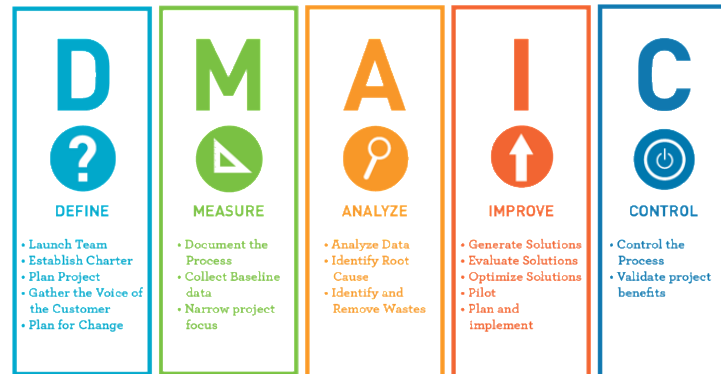
# Le rôle du pilote

- 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<br>(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 |                        | 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<br>Mi-parcours | Contrôlé<br>fin de projet |  |
|                  | Ind 1   |                 |          |                         |                           |  |
|                  | Ind 2   |                 |          |                         |                           |  |
|                  | Ind 3   |                 |          |                         |                           |  |

# Mise en pratique collective

## Atelier de travail

### **Choisir un point d'amélioration à travailler**

Je vous guide pour déployer une démarche de résolution de problème

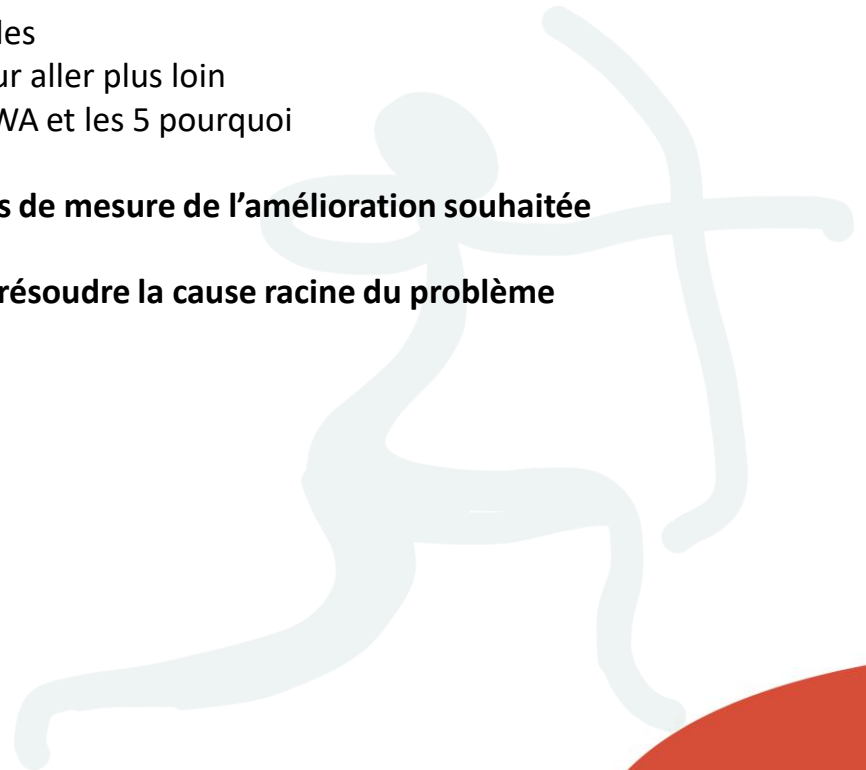
#### **1. Identifier la cause racine :**

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



# Merci de votre attention

**Resurgo**

*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