Rĕsurgo

Performance, Robustesse et Amélioration Continue

Jour 5

Rĕsurgo
L'ECOLE

Conditions d'accueil à Bouguenais



Risque chute
dans l'escalier



Entre les 2 salles



Risque de heurt
contre partie fixe (escalier)



Mode silencieux



ReleveRevisReunis

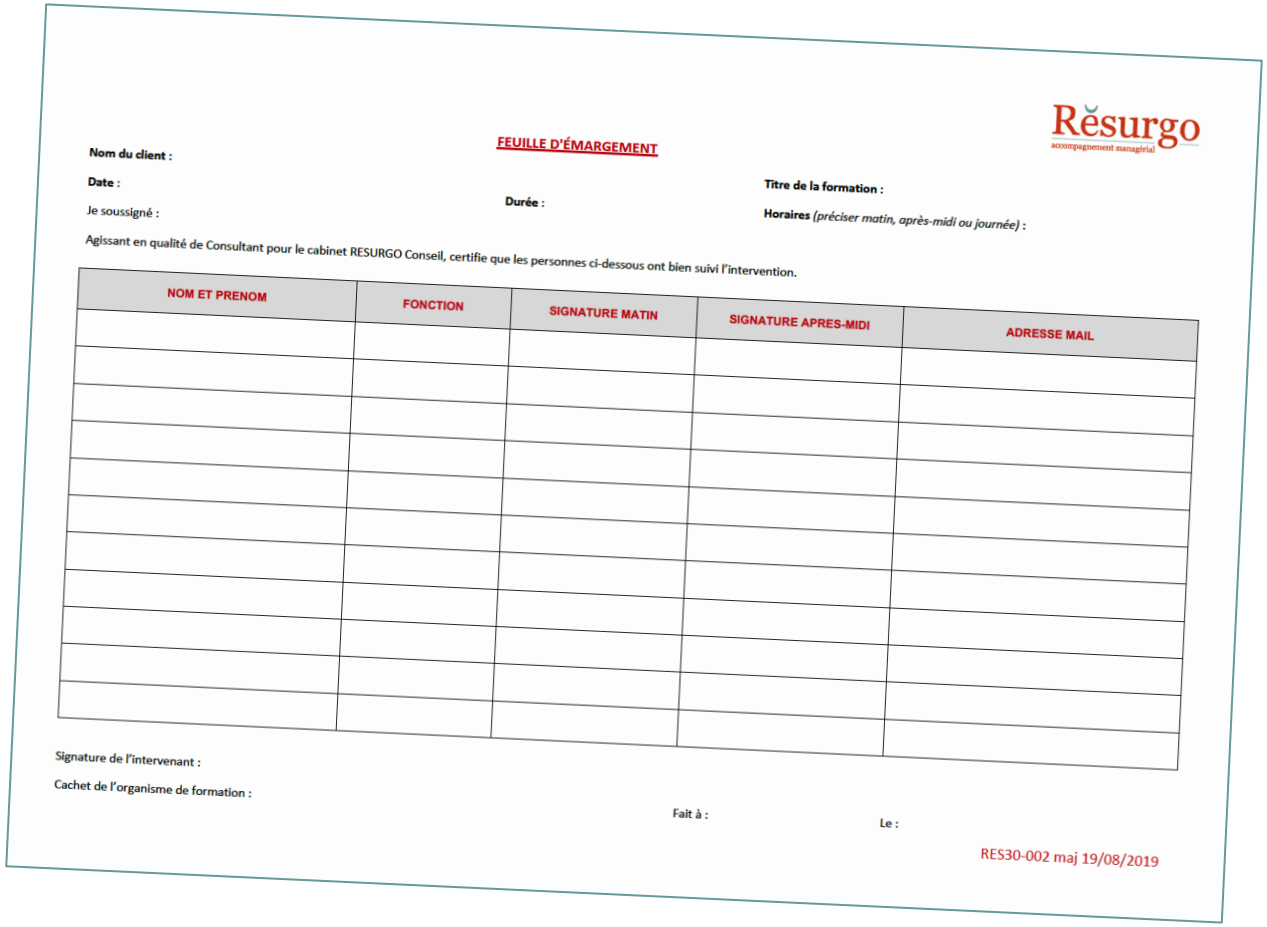


Espace pause à disposition
Faites comme chez vous !



Résurgo
L'ECOLE

Êtes-vous bien présent (e)?



Résurgo
accompagnement managérial

FEUILLE D'ÉMARGEMENT

Nom du client :

Date :

Durée :

Titre de la formation :

Je soussigné :

Horaires *(préciser matin, après-midi ou journée)* **:**

Agissant en qualité de Consultant pour le cabinet RESURGO Conseil, certifie que les personnes ci-dessous ont bien suivi l'intervention.

NOM ET PRENOM	FONCTION	SIGNATURE MATIN	SIGNATURE APRES-MIDI	ADRESSE MAIL

Signature de l'intervenant :

Cachet de l'organisme de formation :

Fait à :

Le :

RES30-002 maj 19/08/2019

Résurgo
L'ECOLE

Les objectifs de la journée

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

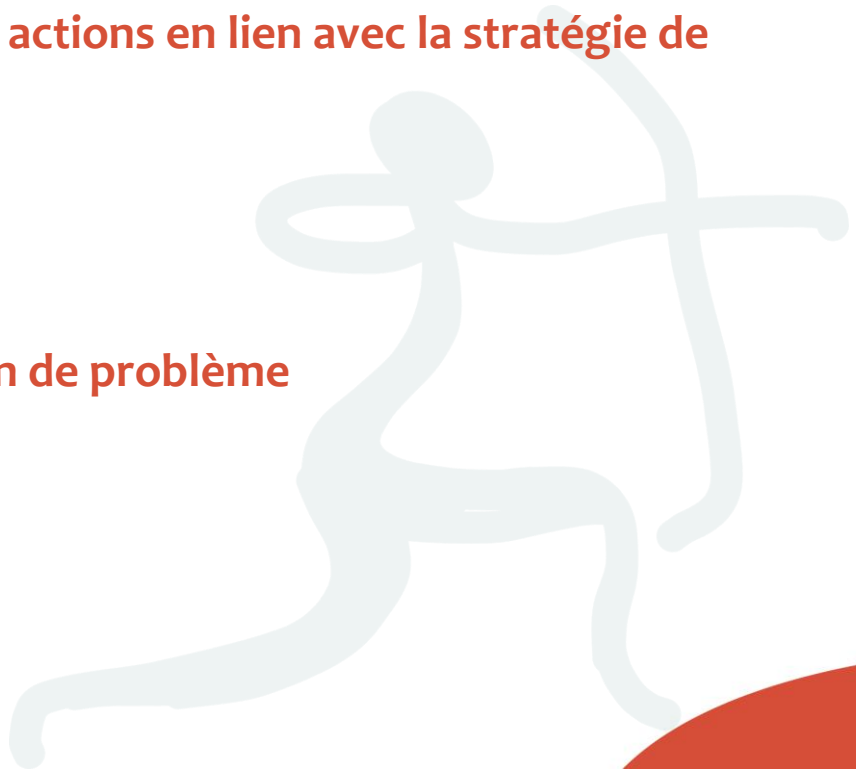
- Appréhender la vision, mission et stratégie de l'entreprise
- Identifier les composantes de l'environnement externe de l'organisation
- Réaliser un diagnostic à l'aide de l'outil SWOT

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



Résurgo
L'ECOLE

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

Résurgo
L'ECOLE

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 ?

Résurgo L'ECOLE

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)

Résurgo L'ECOLE

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



Résurgo L'ECOLE

Mission, vision, stratégie de l'organisation

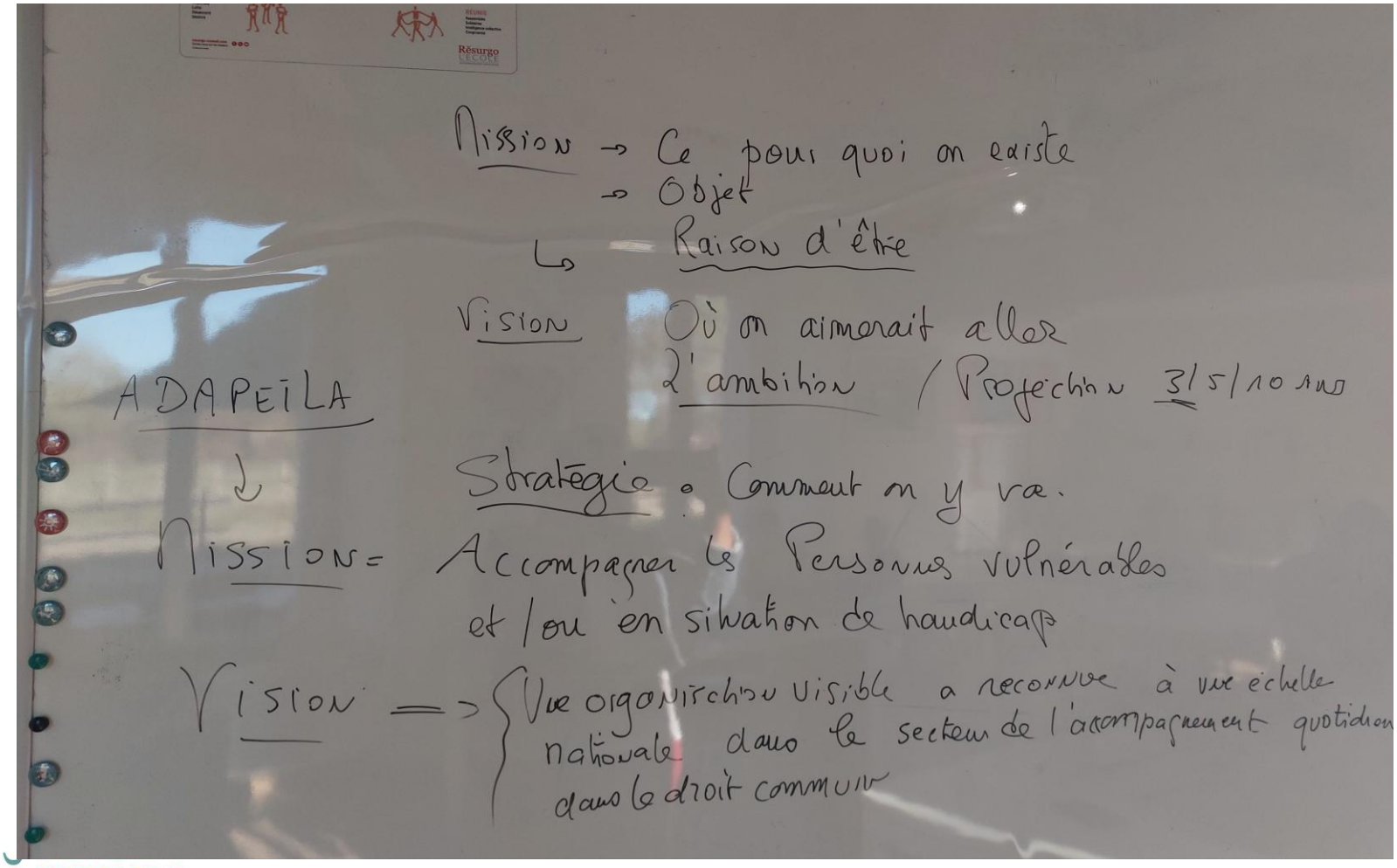
Stratégie

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



Résurgo L'ECOLE

Mission, vision, stratégie de l'organisation



Résurgo L'ECOLE

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 :

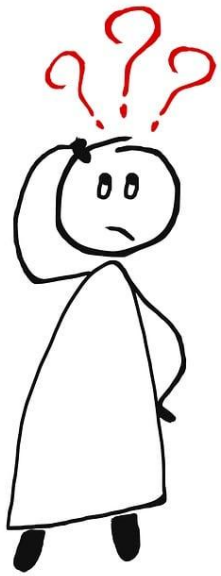
- Renforcer le modèle omni canal
- Renforcer le développement à l'étranger
- Renforcer l'investissement dans la cible professionnelle

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

Résurgo L'ECOLE

Atelier



Je décris :

La mission

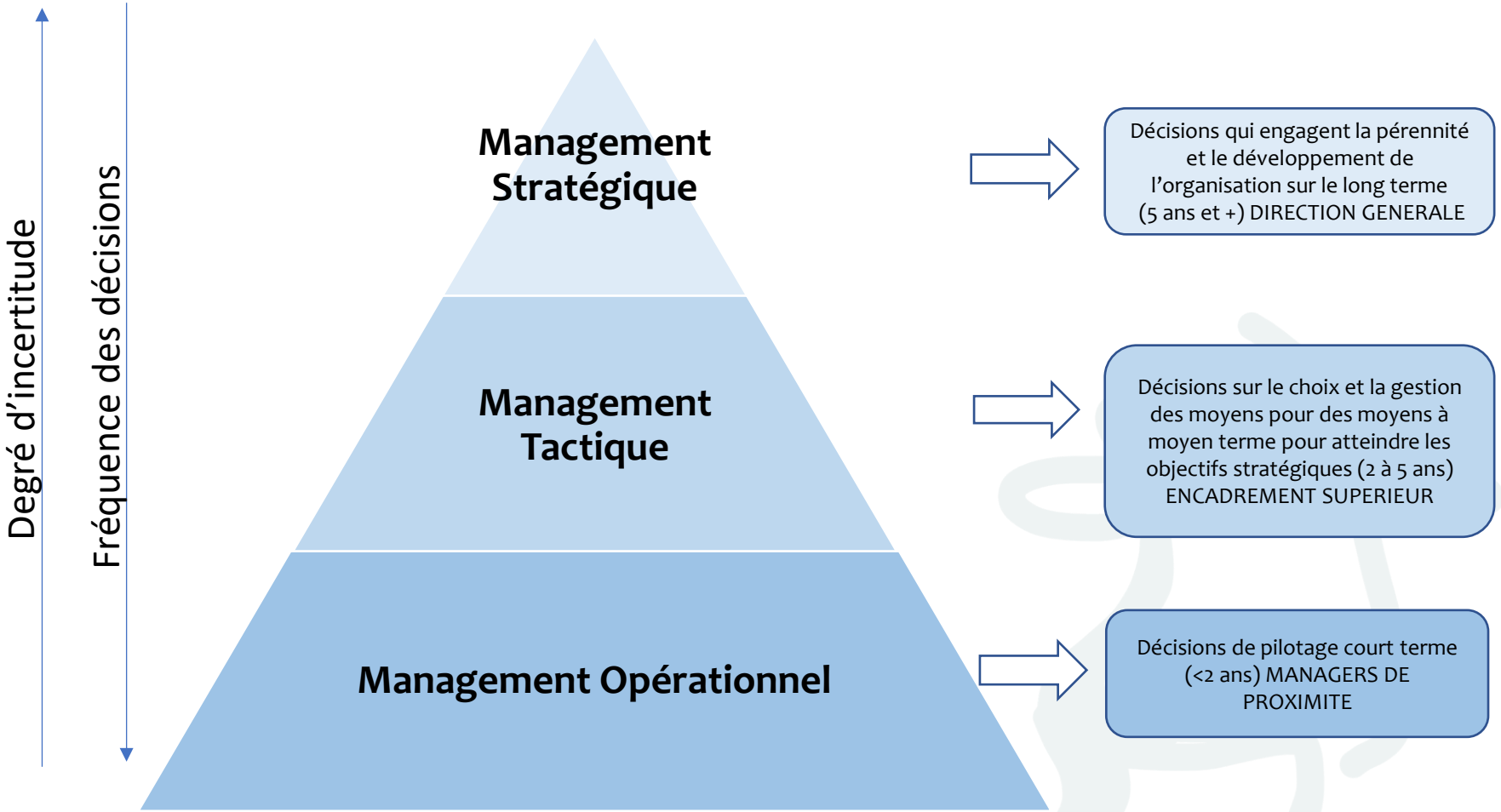
La vision

La stratégie de mon organisation

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

Résurgo L'ECOLE

La pyramide de décision dans l'organisation



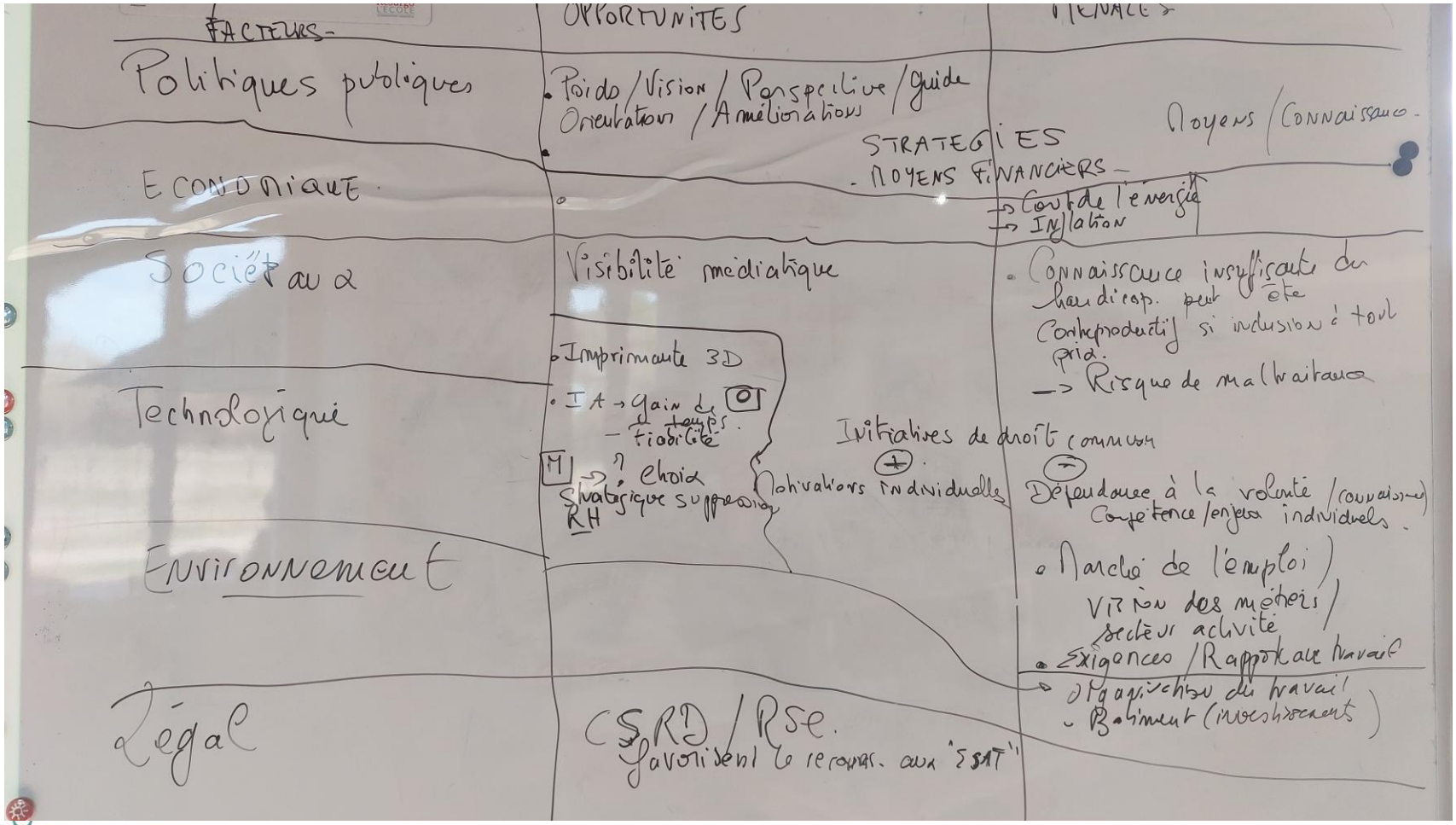
Résurgo L'ECOLE

J'évalue l'environnement externe de mon organisation



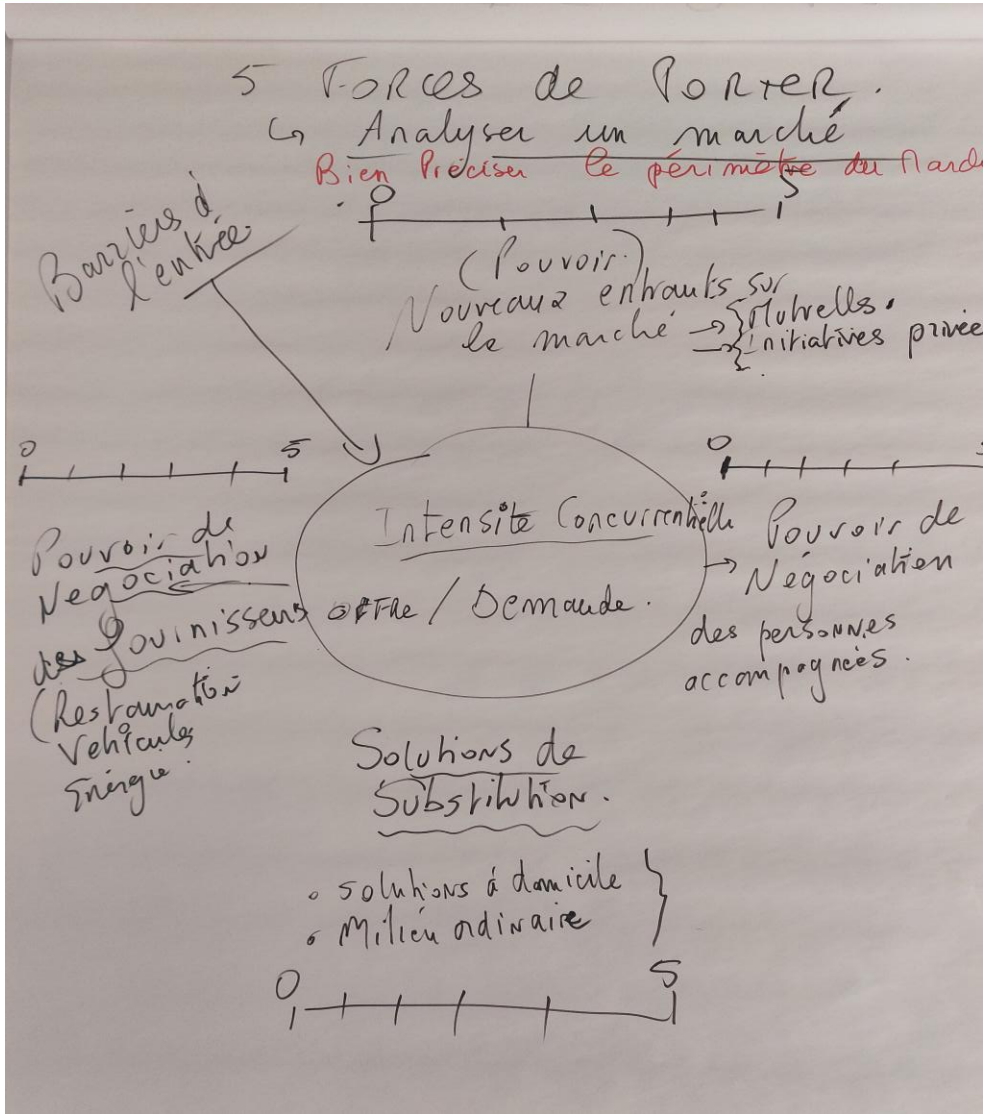
Résurgo L'ECOLE

Atelier Pestel



Résurgo L'ECOLE

Atelier Marché



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 ?

Résurgo L'ECOLE

Atelier - Mon SWOT

Les forces



Les faiblesses

Les opportunités

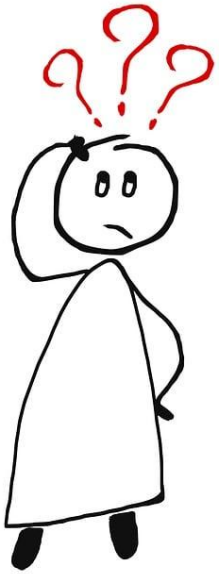
Les menaces

Résurgo L'ECOLE

Atelier

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 ?



Résurgo L'ECOLE

2. Mise en œuvre un plan d'actions stratégique

Rĕsurgo
L'ECOLE

Après le diagnostic SWOT, place à l'action …

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



Résurgo L'ECOLE

Atelier en sous groupes

Sur la base du SWOT réalisé

Vous proposez un plan d'actions stratégique en 5 étapes



Résurgo L'ECOLE

Performance et robustesse

PERFORMANCE

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

→ Optimiser les moyens pour parvenir à un résultat efficace et efficient en lien avec un objectif

ROBUSTESSE

La robustesse permet de maintenir un système stable et viable dans un environnement fluctuant

→ Sécuriser en anticipant les risques, en conservant des marges de manœuvre, et en coopérant avec un écosystème territorial

Résurgo L'ECOLE

Performance et objectifs SMART

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

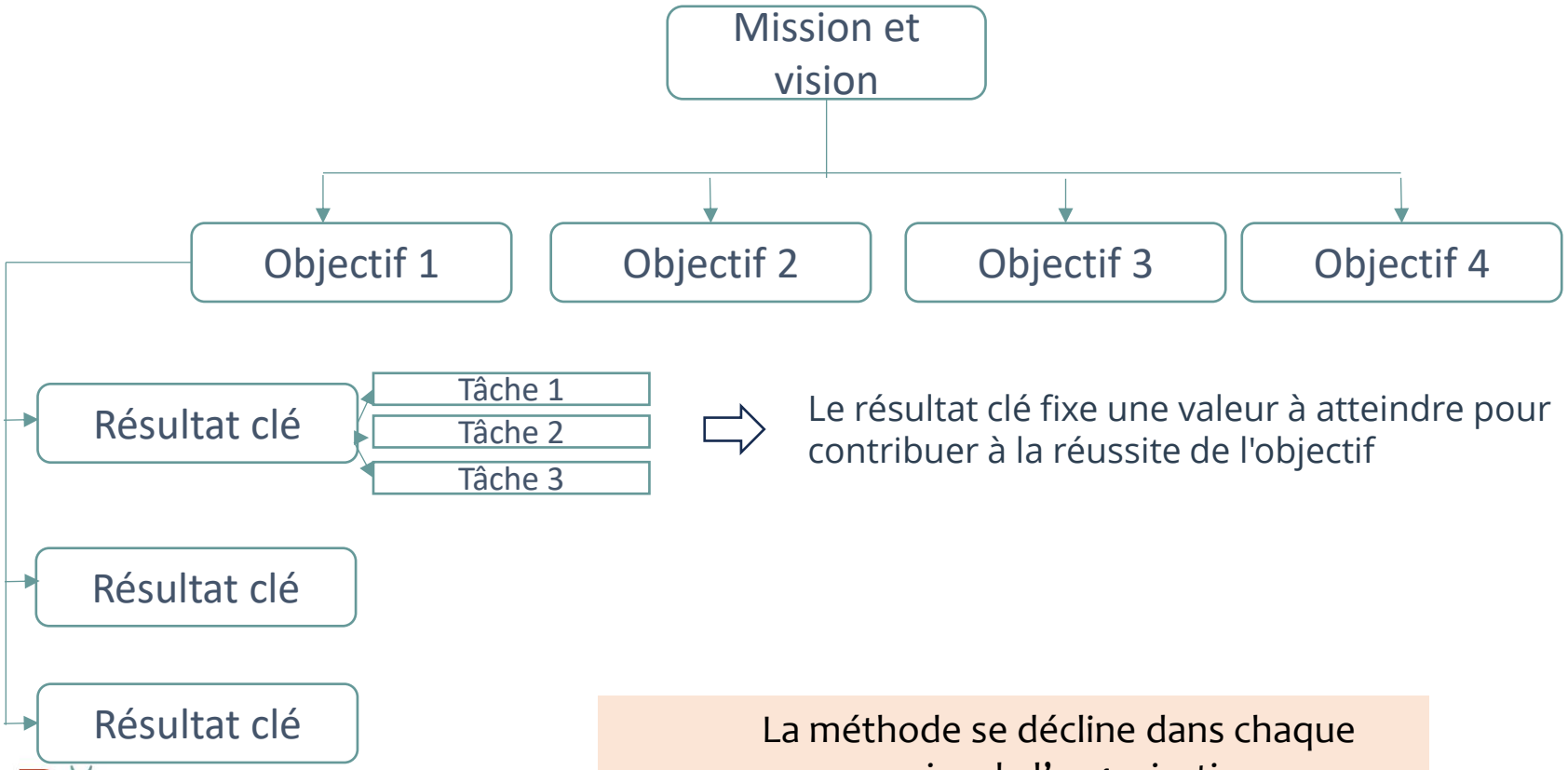
S	Spécifique
M	Mesurable
A	Ambitieux
R	Réaliste
T	Temporel



Résurgo L'ECOLE

Comment décliner la vision en objectifs et actions opérationnelles ?

La méthode OKR (Objectives and Key Results)



Le résultat clé fixe une valeur à atteindre pour contribuer à la réussite de l'objectif

La méthode se décline dans chaque service de l'organisation

Résurgo L'ECOLE

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

Résurgo L'ECOLE

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

Résurgo L'ECOLE

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

Résurgo L'ECOLE

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



Résurgo L'ECOLE

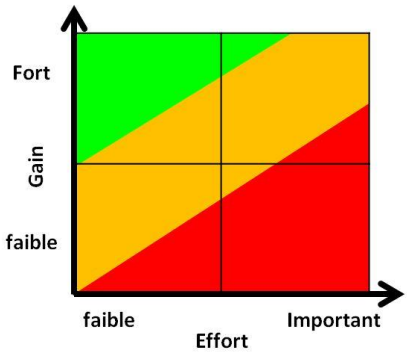
Prioriser les actions – Matrice Impact Effort

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

		FACILITE DE MISE EN ŒUVRE	
ACTION N°	DESCRIPTION DU PROBLEME ET DE L'ACTION PROPOSEE	OUI	NON
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Résurgo L'ECOLE

Prioriser les actions – Matrice Impact Effort



Fort Impact

A réaliser en priorité

Plan d'amélioration a mettre en oeuvre avec fournisseur X

Analyse financière fournisseurs stratégiques historiques

Charte achat RFAR

Optimiser le nombre de livraisons des produits XX fournisseur W

Mettre en place une veille sur le marché A

Projet à planifier

Sourcing nouveau fournisseur composants électroniques

Remise en concurrence achat Produits X

Auditer les pratiques du prestataire X en Chine

Effort Limité

Effort Important

A réaliser quand on a du temps

Ne pas faire

Analyser toutes les consommations des fournitures de bureau

Faible Impact

Résurgo L'ECOLE

3. Répartir les rôles et les responsabilités

Résurgo
L'ECOLE
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

La matrice RACI : Formaliser les rôles de chacun

Identifier et formaliser les rôles et responsabilités au sein d'un collectif (service, équipe projet…)

Acteurs

Missions et tâches	Resp service	Agent	Service Finances	DGS	Elu	AUTRE
Mission Réaliser des achats						
Déterminer le besoin d'achat	A	R	R			
Etablir un devis **Tâches**	A					
Vérifier l'adéquation avec le budget	A	R	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					

R = REALISATEUR (acteur de la tâche ou de la mission)
A = APPROBATEUR (responsable, UN SEUL)
C = CONSULTÉ
I = INFORMÉ

Résurgo
accompagnement managérial

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 ?

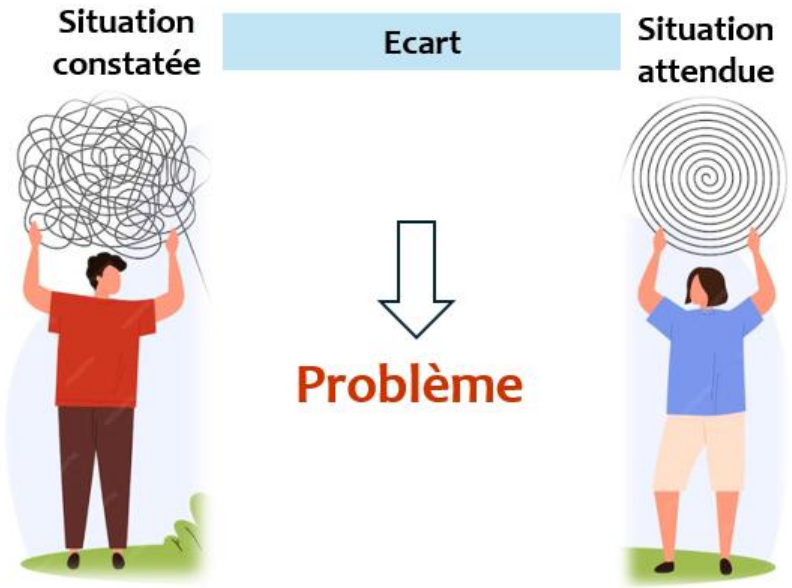


Résurgo
accompagnement managérial

4. S'initier à la résolution de problèmes

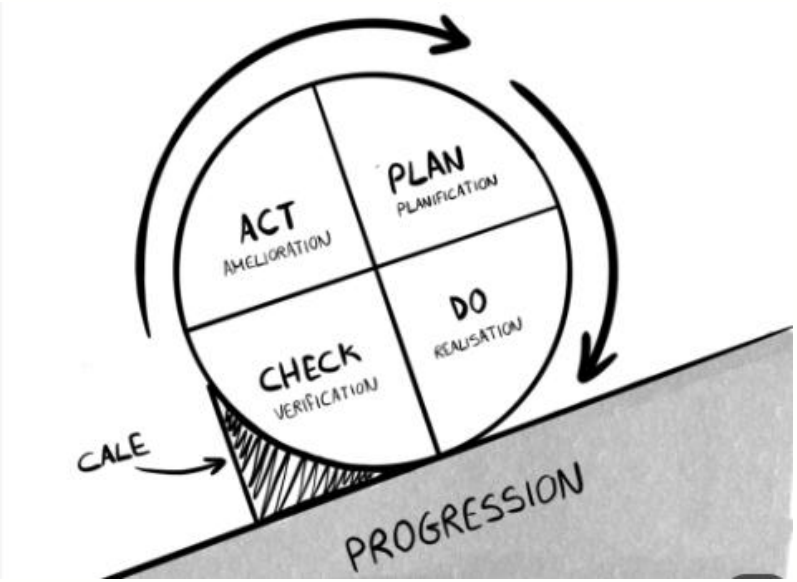
Résurgo
L'ECOLE

Qu'est -ce qu'un problème



Résurgo L'ECOLE
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

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

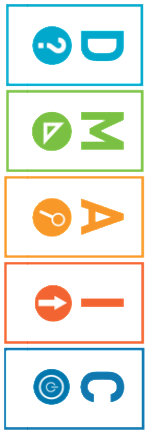
3. CHECK : Evaluer les résultats par rapport aux objectifs fixés

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

La démarche d'amélioration continue améliore la robustesse

Résurgo L'ECOLE
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

Comment résoudre un problème avec méthode ?



Définir le problème

Mesurer le problème

Analyser le problème

Inventer/Imaginer/Innover la solution

Contrôler la solution



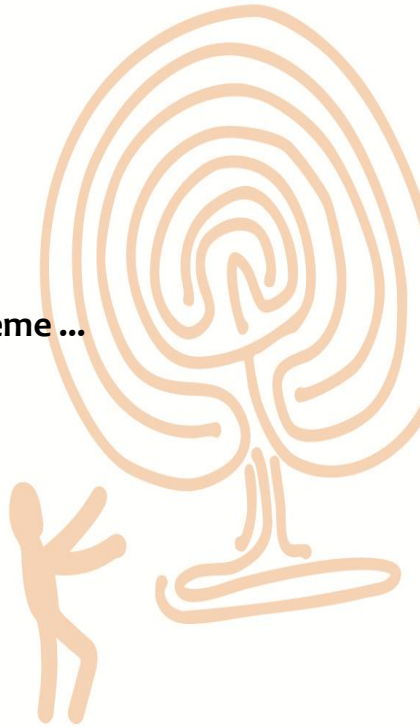
Résurgo
accompagnement managérial

Les 5 étapes du DMAIC

Etape 1 : Définir le problème

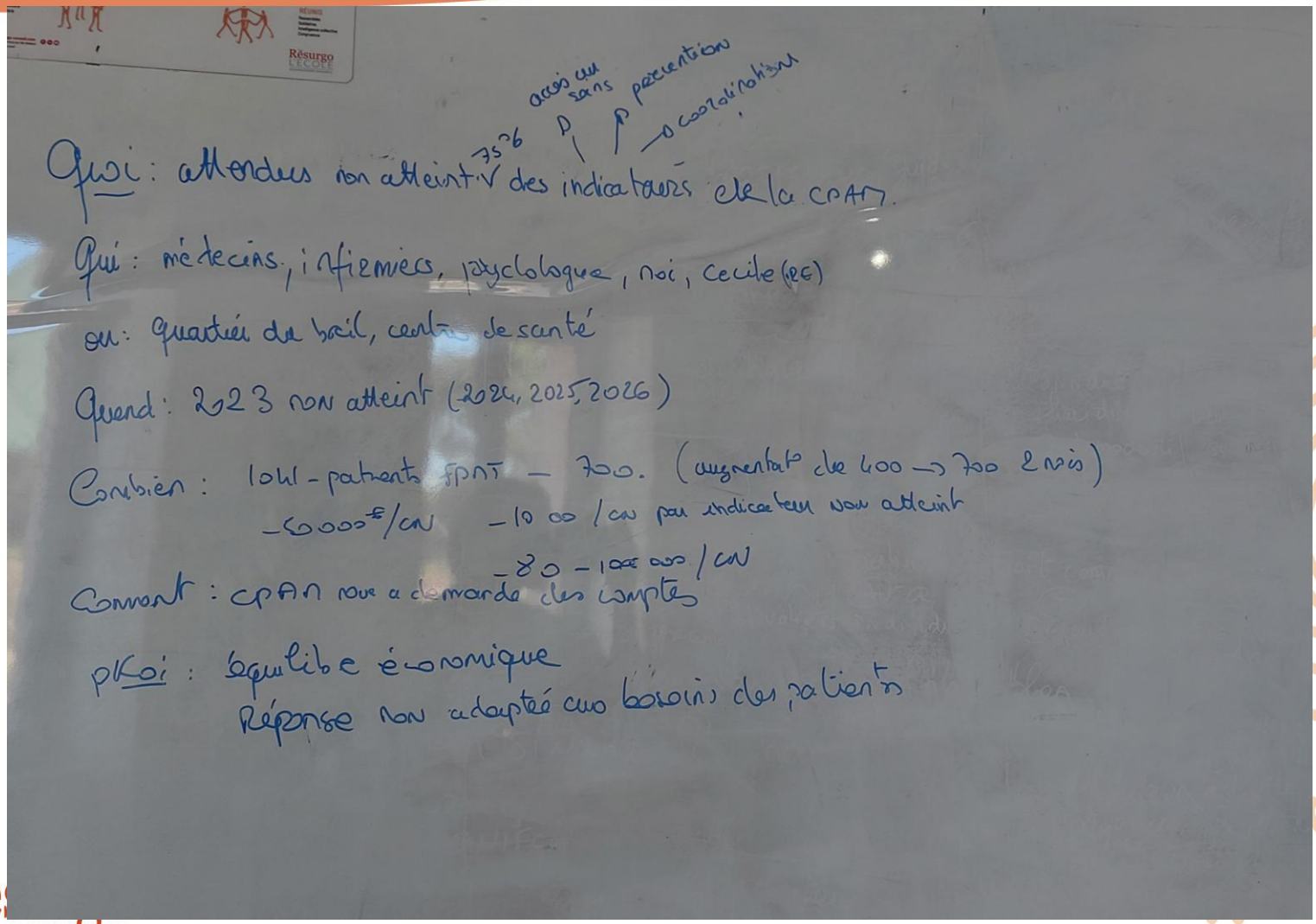
Constituer une équipe projet, poser le problème et cadrer le projet

- **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 ?**



Résurgo L'ECOLE
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

Les 5 étapes du DMAIC – Etape 1 - Définir le problème



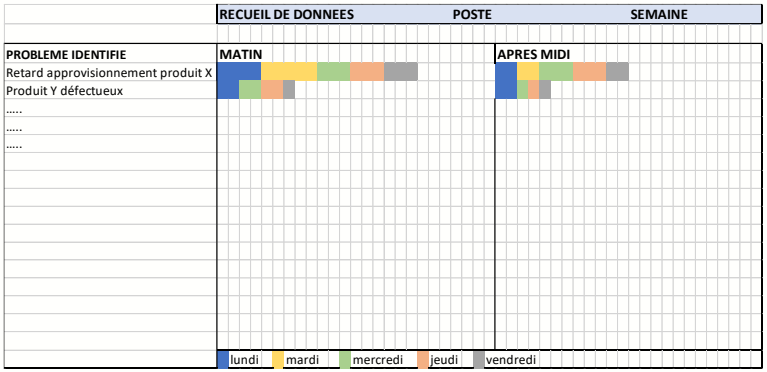
Les 5 étapes du DMAIC

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



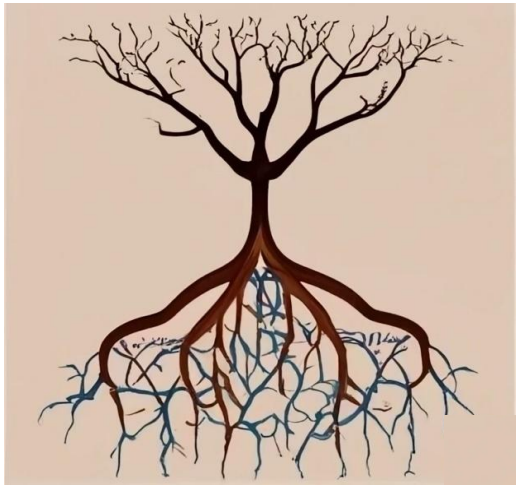
Résurgo L'ECOLE
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

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 »



Résurgo L'ECOLE
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

Les 5 étapes du DMAIC

Etape 3 : Analyser le problème

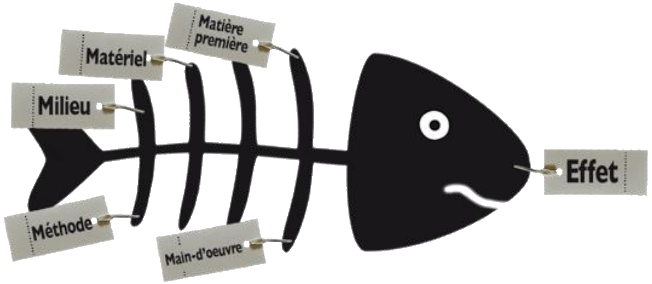


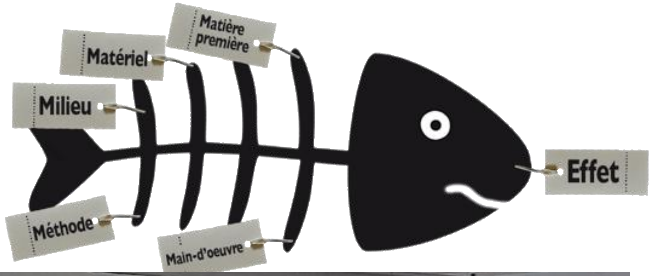
Diagramme de cause à effet

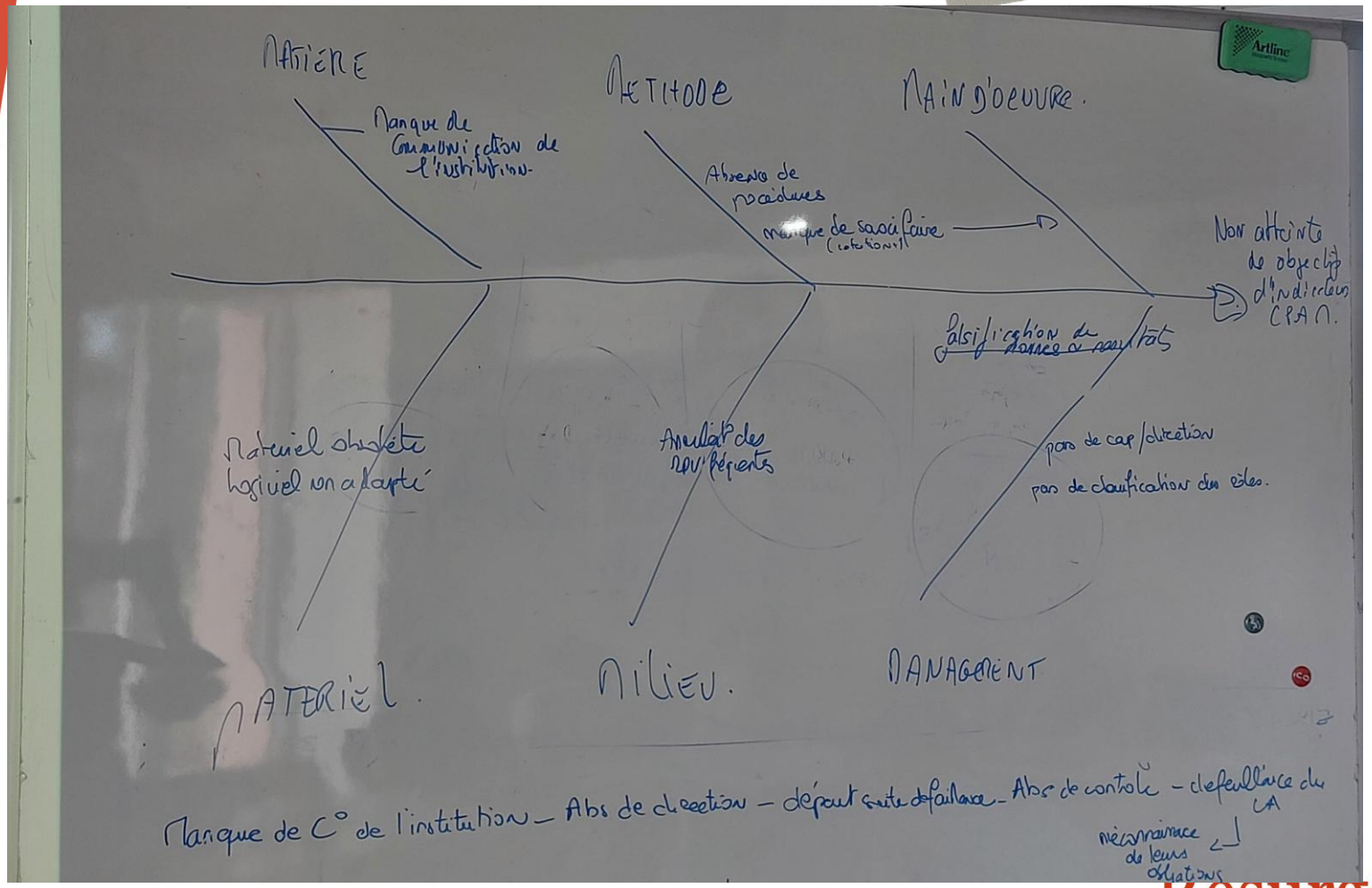
Matière :	Matière 1ère, matériaux, composants, informations, données
Matériel :	Machines et outils de travail, moyens de manutention, photocopieurs, ordinateurs, serveurs, réseaux, logiciels, outils digitaux …
Milieu :	Environnement de travail (lumière, bruit, hygrométrie… ..), contexte externe, clients, 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

Résurgo
accompagnement managérial

Les 5 étapes du DMAIC

Etape 3 : Analyser le problème





Resurgo
accompagnement managérial

Les 5 étapes du DMAIC

Etape 3 : Analyser le problème

Les 5 pourquoi

Exemple du mémorial de Lincoln

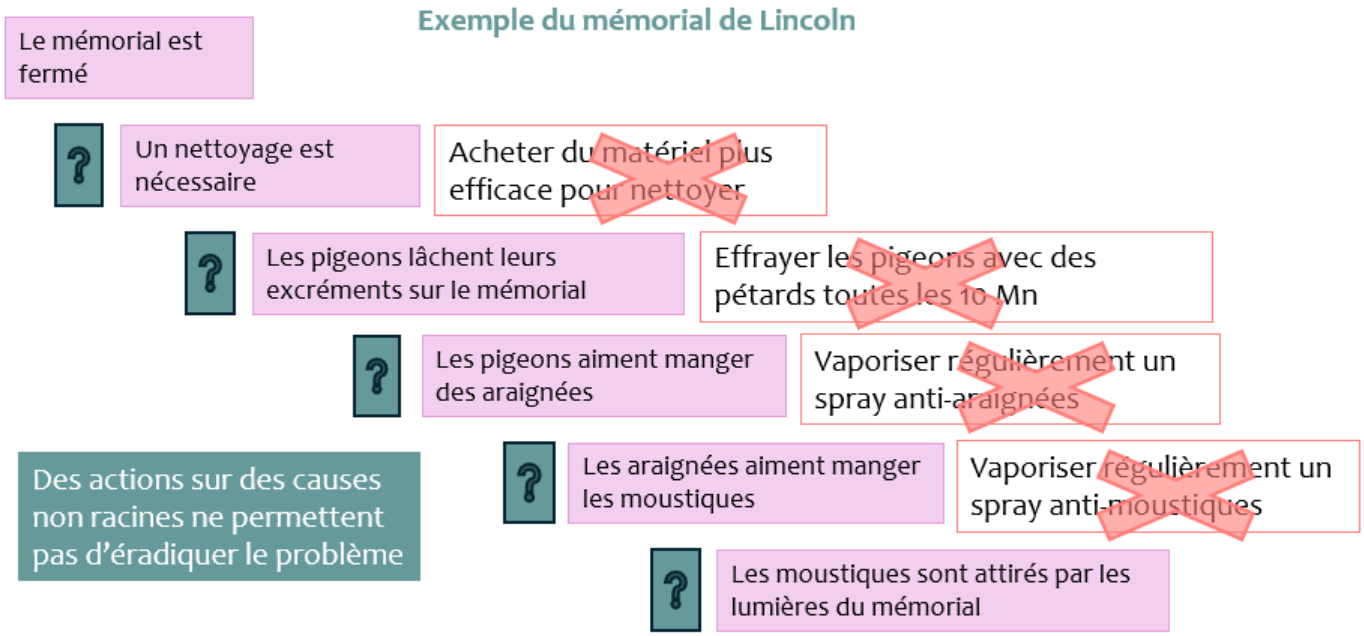




Résurgo L'ECOLE
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

Les 5 étapes du DMAIC

Etape 3 : Analyser le problème



Résurgo L'ECOLE
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

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 !

Résurgo L'ECOLE
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

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. Evaluez les solutions
3. Retenez la solution la plus pertinente
4. Fixer des objectifs et les indicateurs associés
5. Priorisez les actions

Résurgo
accompagnement managérial

Les 5 étapes du DMAIC

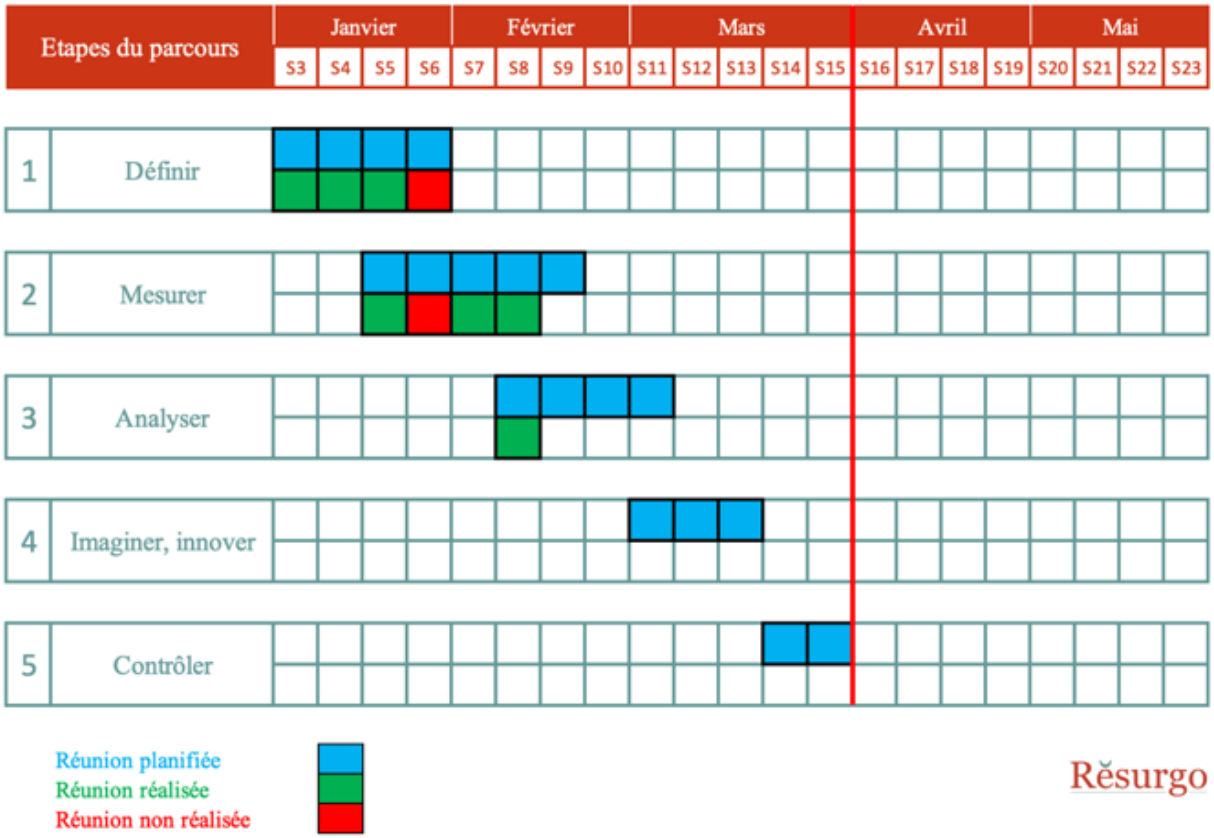
1. Vérifier que les indicateurs de mesure du progrès sont au vert
2. Rectifier si nécessaire
3. Féliciter l'équipe
4. Communiquez les résultats et étendre le déploiement des actions à d'autres équipes / secteurs…



Résurgo
accompagnement managérial

Piloter le projet

Plan directeur d'un projet



Résurgo
accompagnement managérial

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							

Résurgo L'ECOLE
ACCOMPAGNEMENT MANAGÉRIAL

Le rôle du pilote

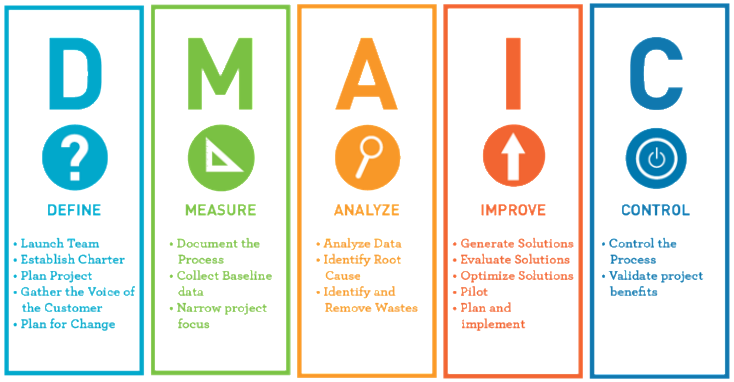
- Assurer la visibilité du projet : objectif, méthode, actions, résultats
- Assurer la communication avec la direction et les autres équipes
- Avoir des contacts réguliers avec les membres du groupe
- Organiser et structurer les réunions de travail
- Distribuer les actions à réaliser de manière efficace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



Résurgo
accompagnement managérial

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



Résurgo
accompagnement managérial

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	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						

Résurgo L'ECOLE

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

Résurgo L'ECOLE

Vos plans d'action



Résurgo
L'ECOLE

Merci de votre attention

Résurgo

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