



Outils du manager

La méthode des 5 pourquoi

Face à un problème, se poser 5 fois la question pour trouver la cause racine ou cause principale

Exemple : Face à une chute des effectifs, un chef de centre s'interroge

Pourquoi cette chute des effectifs ?

Parce qu'il y a une mauvaise ambiance. Il n'y a pas d'esprit de caserne

Pourquoi y a t'il une mauvaise ambiance ?

Parce que les agents n'ont pas le temps de passer des moments ensemble pour discuter.

Pourquoi les agents ne peuvent pas passer des moments ensemble ?

Parce qu'ils n'ont pas l'occasion de se croiser

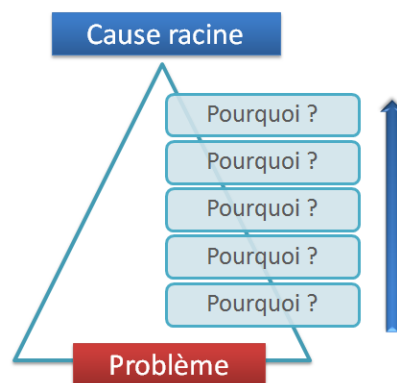
Pourquoi n'ont ils pas l'occasion de se croiser ?

Parce nous fonctionnons en équipe

Pourquoi vous fonctionnez en équipe ?

Parce que nous avons toujours fait comme ça

Donc peut-être qu'en changeant le mode de fonctionnement, le chef de centre arrêtera la chute des effectifs de son centre.



Le diagramme d'Ishikawa

Les causes d'un problème peuvent être regroupées en cinq catégories, les 5 M :

- **Méthode** : Processus de production du produit ou service. La recherche et développement.
- **Matière** : Les matériaux utilisés pour la production du bien.
- **Milieu** : Le contexte .
- **Matériel** : Les machines, le parc informatique et les logiciels. L'ensemble des équipements qui servent à apporter de la valeur ajoutée au matériau de base.
- **Main-d'œuvre** : Les collaborateurs et l'ensemble des interventions humaines (la RH).
- **Moyen Financier** : (facultatif)

La méthodologie de construction d'un diagramme d'Ishikawa peut être découpée en quatre grandes étapes :

1. Pointer l'effet

C'est le problème. Cet effet peut prendre une infinité de forme : baisse des effectifs, nombreuses disputes, moins de motivation...

2. Dresser les causes

En faisant un brainstorming avec des collaborateurs par exemple, il faut lister l'ensemble des causes qui ont une incidence, plus ou moins directe, sur l'effet observé. Il faut ensuite catégoriser ces causes au sein de chaque « M ».

3. Repérer les causes sur lesquels l'entité (Centre, équipe...) peut agir

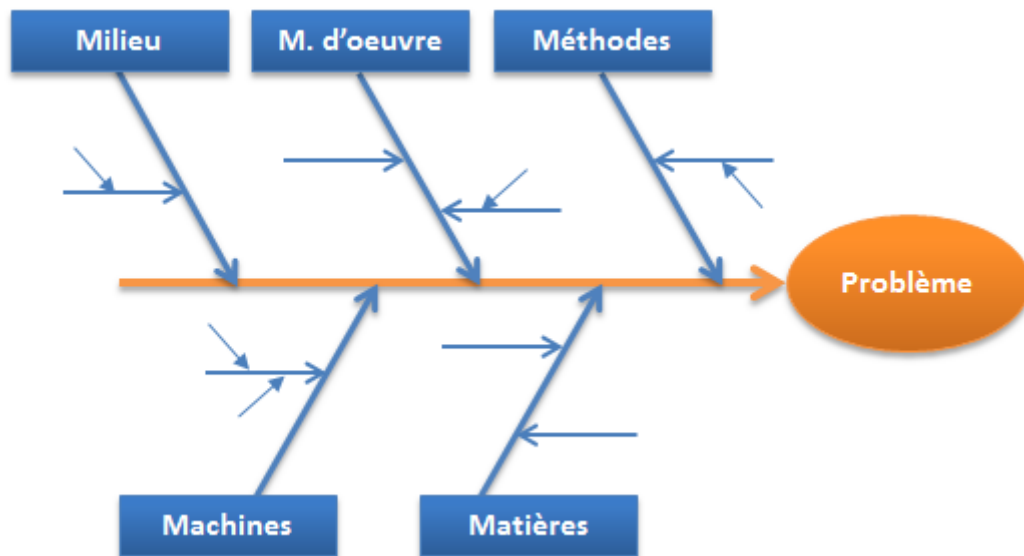
Pour chacune des causes (pour chaque « M »), se poser les questions nécessaires pour trouver l'origine de cette cause.

Par exemple, pour la cause Main d'oeuvre il pourrait s'agir d'un manque d'investissement, si c'est le cas il faut alors se demander pourquoi ce manque est présent et continuer de creuser jusqu'à en trouver l'origine.

4. Hiérarchiser les causes

Pour chaque branche, chaque cause identifiée, il faut attribuer un poids. Ce poids permet de hiérarchiser les causes, avec en priorité la cause qui a le plus d'influence sur l'effet observé. Ce classement des causes oriente l'entité dans les actions qu'elle doit mener en priorité pour régler le problème.

Ces 4 étapes permettent d'entreprendre les actions visant à résoudre le problème rencontré.



Matrice SWOT

Le terme **SWOT** vient des initiales des mots anglais :

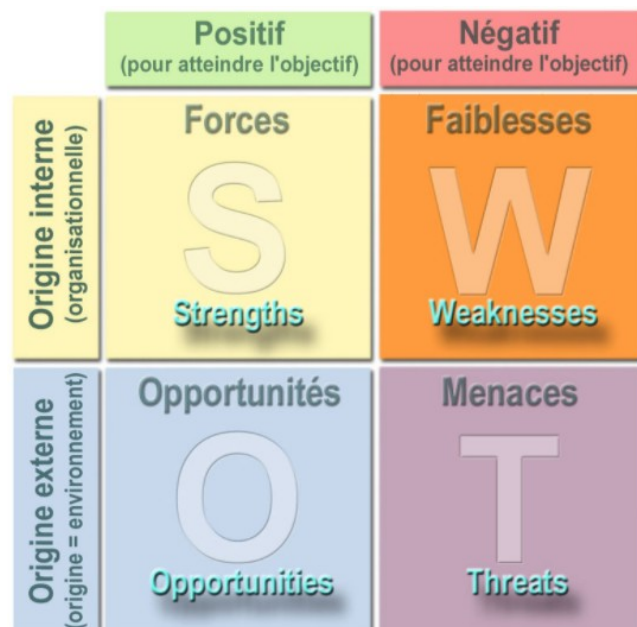
Strengths (Forces), **Weaknesses** (Faiblesses), **Opportunities** (Opportunités) et **Threats** (Menaces). Elle se fait souvent sous la forme de deux tableaux récapitulatifs.

- Le diagnostic interne :

- les **Forces**, qui sont les facteurs internes à l'entreprise et qui lui procurent un avantage sur les concurrents
- les **Faiblesses** de l'entreprise, qui sont les facteurs internes négatifs qui peuvent se révéler néfastes pour l'organisation au regard de la concurrence et qui peuvent être améliorés

- Le diagnostic externe :

- les **Opportunités** qui sont les situations externes, propres à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et qui peuvent procurer un avantage concurrentiel à l'entreprise et sur lesquelles on peut prendre appui
- les **Menaces** qui sont des situations externes défavorables qui peuvent influencer négativement les performances de l'entreprise qui ont pu être identifiées au cours notamment de l'analyse de la concurrence ou de marché.



La roue de Déming

La roue de Deming ou PDCA est une méthode d'amélioration continue qui présente 4 phases à enchaîner de manière itérative pour améliorer un fonctionnement existant. C'est un processus qui entraîne l'équipe vers une amélioration permanente de son fonctionnement et qui n'a par conséquent pas de fin

Les 4 phases à suivre successivement sont : Prévoir (Plan), Faire (Do), Vérifier (Check), Réagir (Act) d'où le nom PDCA.

L'idée de cette méthode est de partir d'un point existant et de l'améliorer en répétant les 4 phases successives PDCA (Plan, Do, Check, Act) en respectant scrupuleusement l'ordre jusqu'à obtenir un résultat satisfaisant.

Plan

- **Quoi** : Ou en est-on ? Ou veut-on aller ? Que doit-on faire ?
- **Comment** : Que faut-il faire pour y parvenir ? De quelle compétence a-t-on besoin ?
- **Qui** : Qui dispose de ces compétences ? Quand est-il disponible ? Qui se charge du suivi, de la coordination, du reporting ?
- **Quand** : combien de temps cela prendra-t-il ?
- **Comment** pouvons nous suivre l'avancée des différentes missions ? A quels indicateurs ?
-

Do

La seconde phase consiste à mettre en œuvre le projet. L'équipe en charge du projet réalise et exécute les tâches qui lui ont été assignées.

Remarque :

Comme nous l'avons évoqué, la roue de Deming est un processus itératif. **La personne en charge du projet peut agir sur la fréquence et la vitesse de réalisation des itérations en assignant des tâches plus ou moins importantes.** Limiter l'ampleur des tâches à accomplir permet d'augmenter le niveau de contrôle. Un projet court offre différents avantages :

- il permet **un pilotage plus facile**;
- il est **plus motivant** car les résultats arrivent plus vite et plus souvent ;
- il permet une meilleure maîtrise des prévisions qui sont à plus court terme et peuvent être réajustées plus régulièrement.

Les questions à se poser pour la mise en œuvre du projet :

- **Qui fait quoi ?** Comment cela va-t-il fonctionner ?
- **Est-on dans les temps ?**
- **Le budget est-il suffisant ?**
- **Les compétences sont-elles suffisantes ?**
- **La qualité est-elle bonne ?**

•...

Check

La phase de contrôle représente la clef de voûte du système d'amélioration continue. Elle consiste à mesurer les réalisations et les comparer aux objectifs attendus.

Contrairement aux idées reçues, **elle ne consiste pas à distribuer les bons et les mauvais points mais à prendre conscience qu'une tâche a été plus ou moins bien réalisée et de s'interroger sur les raisons qui ont abouties au résultat constaté.** Prendre conscience de ses erreurs, c'est apprendre à mieux prévoir.

Remarque :

Cette phase est importante car elle alimente l'expérience qui, comme le montre le bloc « anti-retour » situé sur la pente de l'amélioration continue, empêche à la roue de faire marche arrière.

Les questions à se poser pour vérifier le travail à effectuer :

- **Qui a fait quoi ?** Comment s'est passé le travail ? Peut-on améliorer les choses ?
 - **Qu'a-t-on fait ?** Quels sont les retours clients ? Avons-nous des problèmes de conception ?
 - **Comment s'est passé la communication** avec les autres services ? Comment se sont passés les partenariats ?
 - **Quand avons terminé** les différentes phases ?
 - **Quels ont été nos points forts ?** Quels sont nos axes de progrès ?
 - **Combien cela a-t-il coûté ?** Combien de temps passé sur chaque opération ?
 - **Qui doit refaire ?** Que reste-t-il à faire ? Dans combien de temps ?
- ...

Act

Cette phase indique qu'il est important d'agir et/ou de corriger les choses. Prendre des décisions est essentiel, on apprend plus de choses en se trompant qu'en refusant d'agir. Cela permet notamment d'identifier des erreurs, de découvrir de nouveaux axes de travail voir de retravailler les procédures mises en place. Plusieurs domaines sont concernés :

- Le domaine du problème étudié grâce à la roue de Deming, peut-on encore améliorer les choses ?
- La méthode a-t-elle été bien utilisée ? Est-elle utile et concluante ? Est-il possible de l'améliorer ?
- Y-a-t-il d'autres choses à améliorer qui peuvent bénéficier de la méthode de la roue de Deming ?

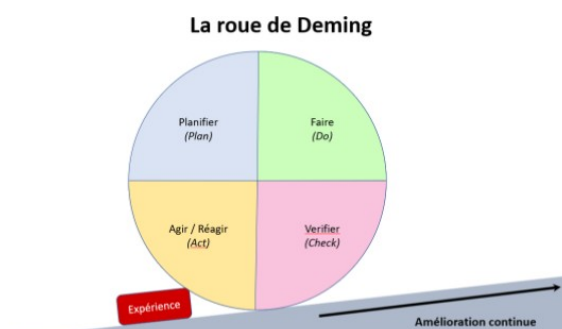
Les questions à se poser pour vérifier le travail à effectuer :

- **Comment corriger** les choses ?
 - **Quelles priorités** doit-on fixer ?
 - **Pourquoi n'a-t-on pas pu suivre le plan ?**
 - Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour **améliorer notre fonctionnement** ?
 - **Quels sont les points incontournables ?**
 - **Qu'avons-nous appris ?**
 - **Que faut-il éviter** les prochaines fois ?
 - **Que faut-il prévoir** pour la prochaine fois ?
- ...

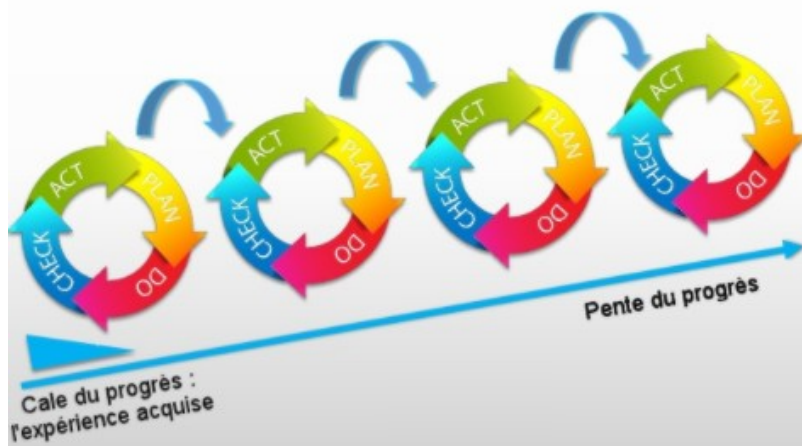
Les itérations

Une fois la décision d'agir prise il faut revenir à la phase de planification et reprendre les cycles de la roue de Deming depuis le départ. L'amélioration continue permet de lancer une démarche qui, dans un premier temps améliore les choses par des corrections, des changements, des réorganisations ...

Au bout de plusieurs cycles, les solutions proposées s'orientent vers l'intégration de nouveautés, d'innovations technologiques, de projets d'innovation,



La démarche d'amélioration continue par itérations successives

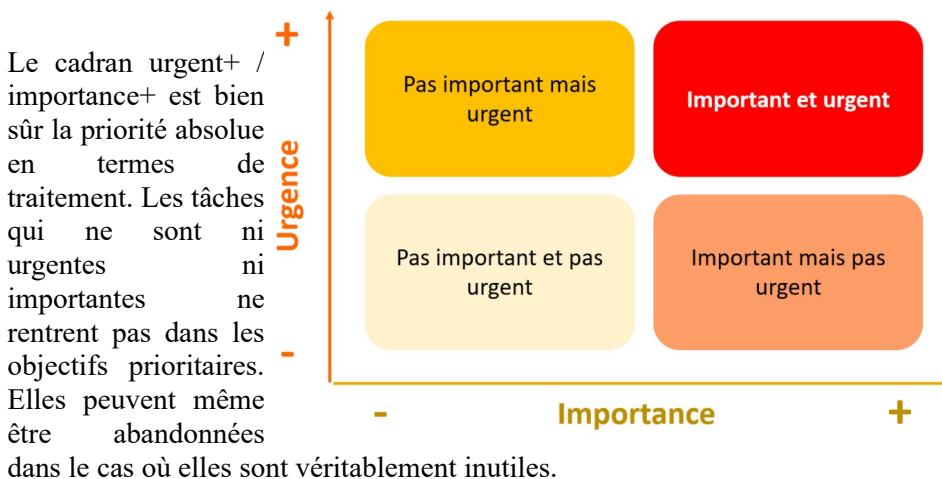


La matrice d'eisenhower

En matière de gestion du temps et d'organisation, la matrice d'Eisenhower est un outil incontournable et simple d'utilisation.

Un outil - une matrice plus précisément - permettant de prioriser aisément et efficacement en fonction de deux axes : Importance et Urgence. Ce qui permet de dessiner 4 quadrants distincts :

- **Quadrant 1:** les tâches importantes et urgentes,
- **Quadrant 2:** les tâches importantes, mais non urgentes,
- **Quadrant 3:** les tâches non importantes, mais urgentes,
- **Quadrant 4:** Les tâches non importantes et non urgentes.



OBJECTIF SMART

Comment fixer des objectifs ?

Il existe des principes de base pour construire des indicateurs motivants et impliquants : clarté des seuils à atteindre, objectivité de la mesure, etc.

Un objectif doit être SMART !

C'est-à-dire :

- **Spécifique et simple** : personnalisée selon la personne en charge de le réaliser. Il doit être en lien direct avec son travail et ce dernier doit avoir les moyens de le réaliser. La simplicité est synonyme d'efficacité. La complexité ralentit, voire brouille l'action. Faites simple !!
- **Mesurable** : un indicateur ne peut exister que s'il est mesurable. Dans le contraire il est impératif d'orienter son choix vers une autre mesure. Il n'est pas pensable de choisir un indicateur sans qu'il soit possible d'évaluer le résultat des efforts accomplis.
- **Ambitieux et Accepté** : pour obtenir l'implication, la cible à atteindre doit nécessiter un effort conséquent. Sans ambition pas de challenge, sans challenge pas de résultats marquants. "Accepté" car fixer un objectif signifie conclure un contrat. La mesure et le seuil retenu résultent d'un accord entre le managé et le manager. Un point très important à ne pas oublier.
- **Réaliste** : l'ambition ne doit pas être inaccessible. Si l'objectif est perçu par le collaborateur comme impossible à atteindre, il part découragé dès le début.
- **Délimité dans le temps** : quand l'objectif doit-il être atteint ? Sans date butoir, comment doser son investissement ?

La matrice RACI

La matrice RACI est une matrice d'attribution des responsabilités qui sert à décrire la participation des divers rôles, à remplir les tâches ou livrables pour un projet ou processus.

Elle est utile pour clarifier les rôles et responsabilités dans des projets et des processus transversaux ou d'une manière plus générale dans un département ou service afin d'avoir une vision claire de la répartition des tâches.

Il s'agit donc de donner à chaque membre de l'équipe un niveau de responsabilité en fonction des tâches du projet.



Matrice RACI : les 4 responsabilités



Responsable	Accountable	Consulted	Informed
<i>Celui qui réalise la tâche</i>	<i>Celui qui approuve la tâche</i>	<i>Celui qui est consulté</i>	<i>Celui qui doit être informé</i>
Qui ? Personne qui va exécuter la tâche : elle en est responsable.	Qui ? Personne qui va approuver la tâche : elle en est l'autorité.	Qui ? Personne qui va être consultée dans l'exécution de la tâche : elle est consultée.	Qui ? Personne qui sera informée lorsque la tâche est finie : elle est informée.
Sa mission : Réaliser la tâche qui lui a été attribué.	Sa mission : Veiller à l'exécution correcte de la tâche réalisée par le(s) responsable(s) et approuver l'activité faite.	Sa mission : Contribuer avec des conseils et opinions à ce que la tâche soit effectuée le plus efficacement possible.	Sa mission : Être tenue à jour sur les progrès réalisés, souvent à l'issue de la tâche ou du livrable.
Particularité : Il peut y avoir plusieurs responsables pour une même tâche, chacun fait une partie de la tâche.	Particularité : Une autorité par tâche.	Particularité : Il peut y avoir plusieurs personnes consultées et ce sont souvent des experts.	Particularité : Elle n'intervient pas activement dans la réalisation de la tâche.

Rechercher un outil BPM qui répond aux besoins	R	A				C	
Choisir le prestataire	R	A			C	R	
Contractualiser avec prestataire	I	A			R	C	
Former les collaborateurs	A						R
Modéliser les processus	A		R	R	R	R	C