

# La mécanique des équipes

## Jour 2



## Contents

---

<b>PRÉSENTATION DU PROGRAMME .....</b>	<b>3</b>
Contenu du jour 2.....	3
Attentes du jour .....	3
<b>RÉSUMÉ DE LA MÉCANIQUE D'ÉQUIPE.....</b>	<b>4</b>
Les 4 phases de la "mécanique d'équipe" .....	4
<b>PHASE 3. RAISONNER CONSCIEMMENT .....</b>	<b>5</b>
<b>Analyse de cause à effet .....</b>	<b>5</b>
Les 5 pourquoi .....	5
Diagramme cause-effet .....	6
Evaluation des causes.....	6
Brainstorming .....	7
Configuration du processus.....	8
Plan de projet .....	8
<b>PHASE 4 RYTHME POUR AVANCER.....</b>	<b>11</b>
<b>Engager votre équipe par la gestion de projet.....</b>	<b>11</b>
<b>Gestion des risques .....</b>	<b>14</b>
Plan de gestion des risques .....	14
<b>Représentation visuelle de l'avancement du projet.....</b>	<b>11</b>
Composantes d'un scénario visuel (exemple) : .....	11
<b>Récapitulatif du cours.....</b>	<b>16</b>
Mon partenaire d'apprentissage : .....	17

## Présentation du programme

---

Ce cours vous apportera une vision et une première expérience pratique dans les domaines suivants :

- Optimisation de processus, de l'identification à la mise en oeuvre
- Apprendre à rendre visible des processus "cachés", et à mesurer et gérer la performance,
- Méthodes élémentaires d'analyse cause - effet pour soutenir une création d'idées efficace
- Outils pour sélectionner les éléments essentiels et critiques d'un processus afin d'économiser du temps et des efforts, tout restant concentré sur le but à atteindre
- Outils de gestion de processus pour faciliter le travail quotidien, garder le contrôle et améliorer la performance d'équipe

### Contenu du jour 2.

- Raisonner consciemment en utilisant l'analyse cause-effet
- Définir des solutions durables, avec un fort impact, et des feuilles de route pour mettre en oeuvre le projet
- Définir le plan d'action du leader pour conduire le changement avec l'équipe
- Visualiser la progression de l'équipe et du processus.

### Attentes du jour

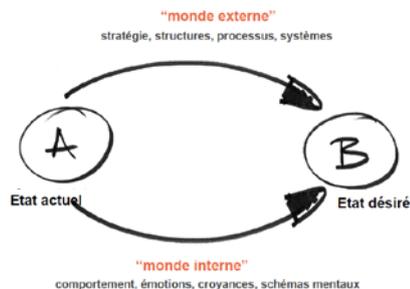
Qu'est-ce que j'attends du programme ? Que devrait-il se passer pendant la journée ?

Que devrions-nous éviter ? Qu'est qui ne devrait pas se passer pendant la journée ?

## Résumé de la mécanique d'équipe

Chaque organisation possède un but. Ce but est atteint au travers de processus. Les processus sont conduits et gérés par des personnes. Pour atteindre le but, nous devons manager à la fois les processus et les personnes. En outre, nous devons aligner, engager et motiver les personnes par rapport à ce but. C'est le devoir et le défi des managers et des leaders.

### Modèle du changement pour la Mécanique d'équipe



### Les 4 phases de la "mécanique d'équipe"

		Phase	Principales étapes	Finalité
Day 1	1	S'approprier le défi	Comprendre la nécessité d'agir	Définir la situation initiale qui conditionne le défi, identifier les parties impliquées et les principaux objectifs.
	2	Comprendre l'état actuel	Rendre les processus visibles Considérer la performance du processus Définir les objectifs	Rassembler and organiser tous les faits et chiffres pertinents concernant la situation actuelle, afin d'obtenir une compréhension commune au sein de l'équipe et avec les parties impliquées.
Day 2	3	Raisonner consciemment	Connaitre les liens de cause à effet Définir des mesures correctives	Réfléchir sur les liens de cause à effet par analyse, dans le but d'obtenir les meilleures options pour traiter une situation difficile
	4	Rythme pour avancer	Planifier la feuille de route Mettre en place un management visuel pour les leaders	Etablir le plan pour mettre en œuvre ces options, avec les principaux jalons, et rendre leur réalisation visible.

## Phase 3. Raisonner consciemment

### Analyse de cause à effet

Afin de créer des solutions durables, on doit surmonter de réels obstacles. Aussi, il est nécessaire d'identifier clairement les obstacles qui sont dans notre zone de contrôle. Passer directement aux conclusions représente le risque de définir des actions sur la base de nos suppositions, et non pas des causes ou des faits réels. Cela peut nous conduire à engager des actions sans obtenir les résultats attendus, alors que nous aurons dépensé toutes nos ressources.

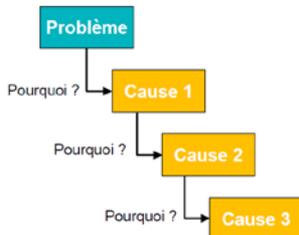
Par conséquent, nous devons demander à nous-mêmes et à notre équipe : "pourquoi avons-nous des problèmes de performance ?". Cette approche nous conduira aux causes réelles de ces problèmes. Lorsqu'on a une meilleure compréhension de ces causes, on peut définir des **actions réalisables** avec des résultats tangibles (réalisable signifie que l'on peut apporter réellement des changements au processus dans notre zone de pouvoir)

Le raisonnement conscient signifie que nous continuons dans cette approche systématique jusqu'à comprendre les corrélations sous-jacentes. Nous serons capable de comprendre ces aspects seulement si nous observons le processus retenu, interrogeons notre équipe, et cherchons à trouver des preuves.

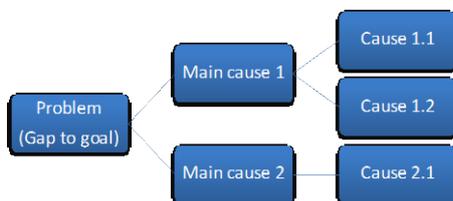
Deux méthodes peuvent nous aider à guider notre raisonnement :

### Les 5 pourquoi

Les '5 pourquoi' est un outil de questionnement systématique pour identifier les causes potentielles d'un problème.



1. Définir clairement le problème (problème ou symptôme lié à la performance du processus).
2. Observer le processus et répondre à la question: "Pourquoi ce problème arrive ?".
3. Répéter la question "pourquoi ?" après chaque réponse jusqu'à parvenir à la cause réelle.



### Diagramme cause-effet

Cette méthode est utilisée lorsqu'il y a plus d'une cause principale. Utilisez la technique 5pourquoi pour chaque cause principale.

## Diagramme cause-effet (Analyse avancée)

Le diagramme cause - effet est un simple outil graphique pour représenter les causes potentielles et/ou observées d'un effet indésirable (défaut, dysfonctionnement).

Les causes peuvent être classées en famille selon les 5 M :

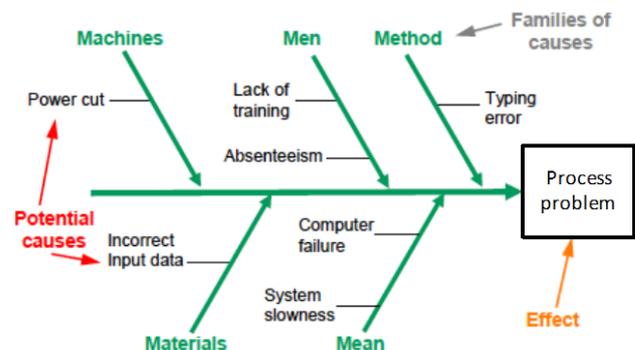
**Machines** : environnement de travail, système informatique,

**Main d'œuvre**: équipe, autres services, parties prenantes, capacité, compétences, pratique, etc.

**Méthode** : normes, procédures, instructions de travail, habitudes, règles, comportements,

**Moyens** : système d'information, équipement, système de mesure, ... etc.

**Matière** : documents d'entrée du processus, données électroniques, papiers, ...



## Evaluation des causes

Après avoir identifié les causes, on peut utiliser le pouvoir de l'équipe pour sélectionner quelques causes critiques et commencer à les traiter. Les outils disponibles sont :

- La matrice bénéfice - effort
- Le vote avec des points

Veillez revoir le diagnostic, la performance ou l'objectif du processus lié à votre défi personnel.

Quelles sont les principales causes ? Lesquelles traitez-vous maintenant et pourquoi ? Laquelle permettrait un « SUCCES RAPIDE » ?

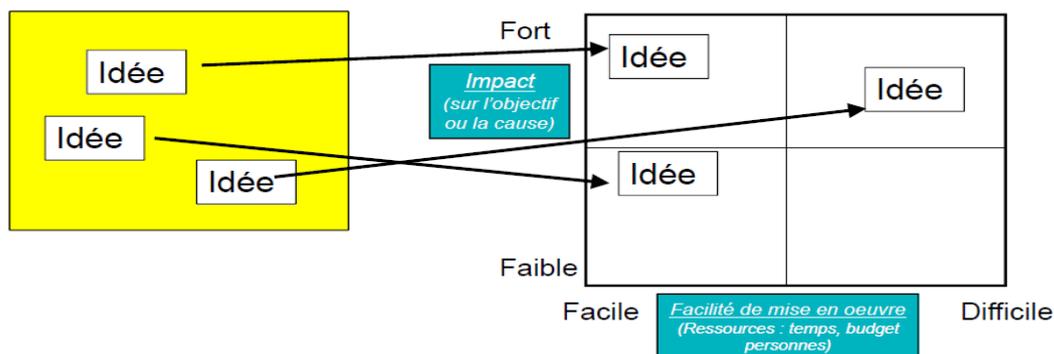
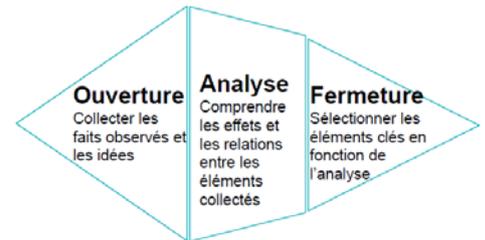
## Définir des parades

Après avoir identifié les causes principales, vous définissez ensuite des actions réalisables. Une action est réalisable si vous pouvez la mettre en œuvre par vous-même au sein de votre équipe ou si les parties prenantes y adhèrent et la soutiendront.

## Brainstorming

Un "brainstorming" consiste à créer des idées, en général en groupe. Il permet à chaque participant d'exprimer son opinion dans un environnement protégé.

1. Sélectionner le sujet et assurez-vous que chacun le comprenne
2. Créer des idées individuellement
3. Collecter et partagez les idées – ne pas juger ni évaluer
4. Discuter chaque idée – créer de nouvelles ou combiner des idées
5. Sélectionner les idées et les traduire en actions



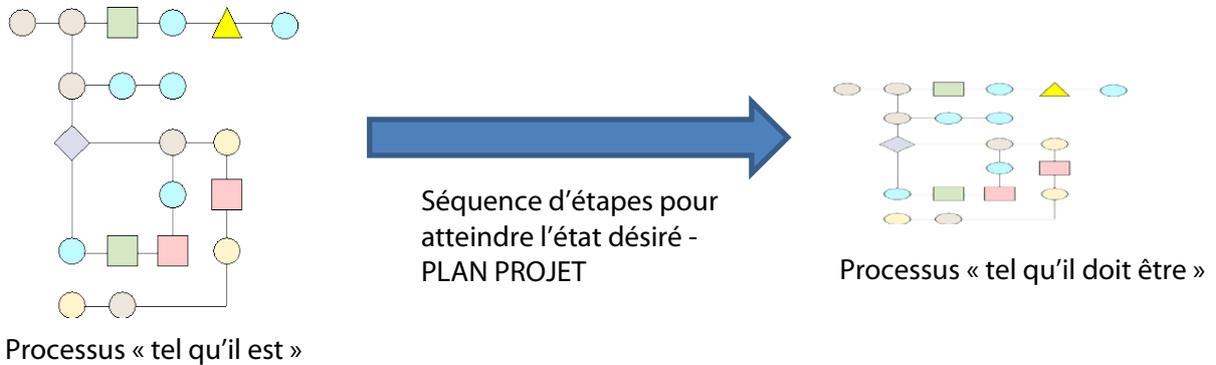
Sélectionnez les idées dont vous pouvez démarrer immédiatement la réalisation. Planifiez celles pour lesquelles vous devez impliquer d'autres personnes ou dont la réalisation est difficile, mais avec une chance de bénéfice élevé.

### Quantifier l'impact et la facilité de réalisation

L'impact est fort là quand vous pouvez éliminer ou réduire significativement la cause, et quand le processus s'améliore significativement. Le niveau de facilité de réalisation est considéré comme faible quand l'action nécessite une validation externe, un changement de système informatique ou un investissement élevé (ou complexe). La facilité de réalisation est grande si votre équipe et vous pouvez commencer demain.

## Configuration du processus

Vous aurez besoin de concevoir le nouveau processus que vous mettrez en œuvre après la réalisation des solutions. Cette cartographie du processus "tel qu'il doit être" vous aidera également à évaluer votre progression et à ajuster si besoin les actions pour atteindre l'état désiré.



## Plan de projet

La mise en œuvre des actions exige un plan et un suivi de réalisation. Vous devez traiter les questions Quoi, Qui, Quand, autant que l'enregistrement du réalisé. Le plan du projet ou tableau Gant est un bon outil pour cela. Il présentera la séquence des actions depuis la création de l'idée jusqu'à l'évaluation de ses effets. Ce plan est un document « vivant ».

Ce serait même mieux si vous l'affichiez sur la cloison de votre bureau et l'utilisiez en réunions d'équipe pour suivre l'avancement du projet, ajuster si nécessaire, motive l'équipe et obtenir du feedback.

Mesure corrective / option	Action	Responsable	Echéance	État de réalisation	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Mesure corrective 1	Action 1	Responsable 1	Date 1	En cours												
	Action 2	Responsable 2	Date 2	Pas démarré												
Mesure corrective 1	Action 1	Responsable 3	Date 3	Terminé												

En bonne progression  
 En retard ou à risque  
 Réalisé et fonctionne bien

Veillez créer des idées pour traiter les causes sélectionnées et évaluer ces dernières en utilisant la matrice bénéfice / effort. Sélectionnez la priorité numéro 1 et créez son plan de projet.

Liste d'idées :

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

Veillez évaluer vos options en utilisant la matrice bénéfice / effort :


Sélectionnez l'option numéro 1, planifiez la série d'action à réaliser et créez un plan de projet.

Option	Action	Responsable	Echéance	État de réalisation	J	A	S	O	N	D

## Phase 4 Rythme pour avancer

---

### Engager votre équipe par la gestion de projet

Les personnes vous suivront si les objectifs leur sont clairs, ils sont écoutés, impliqués, responsabilisés, et peuvent contribuer au succès. Cela exige de vous de nouvelles pratiques de management quotidien qui vous permettront de conduire vos collaborateurs tout au long du défi, depuis le début jusqu'à la célébration de son succès.

En tant que leader, vous devez trouver le meilleur moyen de diriger votre équipe pendant le projet. Les questions suivantes peuvent vous aider dans votre réflexion :

1. Comment et quand les impliquerez-vous dans le projet ?
2. Qu'allez-vous communiquer et quand ?
3. Comment les mobiliserez-vous ?
4. A quelle fréquence réunirez-vous votre équipe pour discuter de l'état d'avancement du projet (fréquence, jour de la semaine, durée, lieu, etc.)
5. Quel sera l'ordre du jour ?
6. Comment allez-vous partager l'état d'avancement de vos actions ?
7. Comment allez-vous tracer la progression ...
  - ... du plan de projet ?
  - ... de l'engagement de l'équipe ?

### Suivi des progrès

Afin de voir si vos actions ont un impact sur votre défi, vous devez mesurer et suivre les résultats. Vous devez utiliser les métriques de processus définies dans la section «Comprendre la phase actuel». Le suivi donnera l'occasion de développer une compréhension plus profonde de la nature du processus et d'identifier de nouvelles actions pour aller de l'avant.

Le suivi doit être régulier lorsque l'équipe réfléchit sur les progrès réalisés.

### Représentation visuelle de l'avancement du projet

La visualisation du scénario de votre défi vous aidera à engager votre équipe et à organiser vos activités. En outre, cela vous donnera une image claire de votre progression. Cela vous permettra de réagir en cas de dérive. Tout défi est évolutif, donc sa visualisation doit être évolutive.

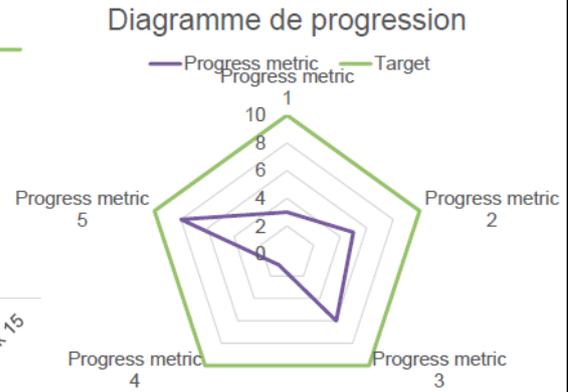
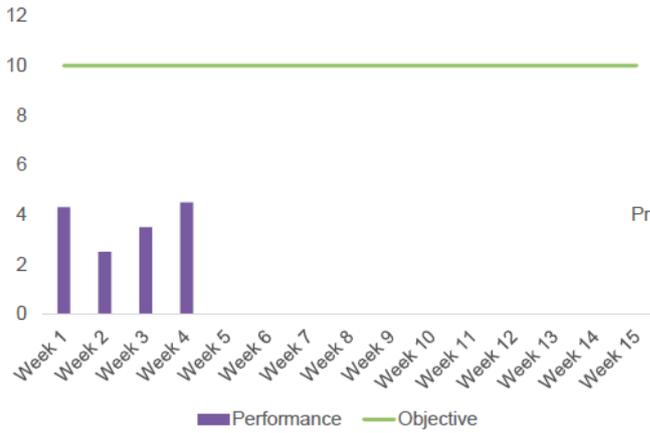
Créer le scénario peut être un bon exercice pour y impliquer votre équipe.

### Composantes d'un scénario visuel (exemple) :

1. Charte de projet
2. La représentation graphique du processus "tel qu'il est" mettant en relief les principaux points clés à l'issue du diagnostic de processus
3. La mesure de performance du processus
4. Objectifs
5. Diagramme cause à effet
6. Le processus » tel qu'il doit être"

7. Options
8. Liste des actions / Plan projet montrant leur avancement
9. La mesure de la performance actuelle ou la progression
10. Gestion des risques

Exemples de graphique d'avancement :



Exemple de tableau de projet :

### Tableau de projet

**Charte projet**

**L'équipe**

**Idées et évaluation**

**Le processus « tel qu'il est »**

**Le processus « tel qu'il doit être » et sa performance**

**Planning de réunion d'équipe**

**Plan projet**

Countdown / Mile	Action	Responsible	Due date	Status / progress	J	F	M	M	J	J	A	S	O	N
Countdown 1	Action 1	Responsible 1	Start 1	In progress										
Countdown 2	Action 2	Responsible 2	Start 2	Not started										
Countdown 3	Action 3	Responsible 3	Start 3	Over										

**Objectifs SMART**

**Avancement du projet**

**Gestion des risques**

Risk	Impact	Probability	Severity	Control
High	High	High	High risk	
Medium	Medium	Medium	Medium risk	
Low	Low	Low	Low risk	

## Engager les équipes

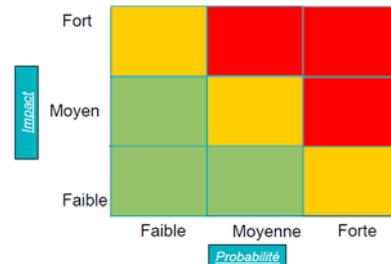
Veillez planifier votre feuille de route de leader. Pensez au défi et élaborer un plan qui vous aidera à engager votre équipe.

1. Comment et quand les impliquerez-vous dans le projet ?
2. Qu'allez-vous communiquer et quand ?
3. Comment les mobiliserez-vous ?
4. A quelle fréquence réunirez-vous votre équipe pour discuter de l'état d'avancement du projet (fréquence, jour de la semaine, durée, lieu, etc.) ?
5. Quel sera votre ordre du jour pour cet événement ?
6. Comment allez-vous partager l'état d'avancement de vos actions ?
7. Comment allez-vous tracer la progression ...  
... du plan de projet ?  
  
... de l'engagement de l'équipe ?

## Gestion des risques

Quand on planifie un nouveau processus / projet, on rencontre souvent des risques qui affectent sa mise en œuvre. Par ex : de longs délais de validation, la dépendance d'autres équipes, etc. Afin de minimiser ces risques, on doit les gérer consciemment. La première étape est d'évaluer les risques, puis de définir un système de surveillance et des actions de réduction des risques.

1. Collecter les risques
2. Evaluer avec l'équipe en utilisant la matrice des risques
3. Définir l'ordre de priorités
4. Définir des actions de réduction des risques
  - Risque élevé – action immédiate
  - Risque moyen – surveillance nécessaire
  - Risque faible – conscience du risque



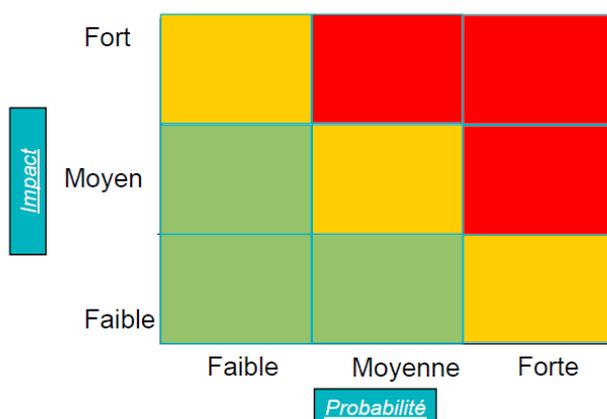
## Plan de gestion des risques

Risque	Niveau de risque	Action de réduction du risque	Responsable	Echéance	Suivi
	<b>FAIBLE</b> <b>MOYEN</b> <b>ELEVE</b>				

Veillez réfléchir aux risques potentiels et évaluez-les. Définissez les actions des risques les plus élevés.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.

Evaluation et plan de réduction des risques



Risque	Niveau de risque	Action de réduction du risque	Responsable	Echéance	Suivi

## Récapitulatif du cours

Qu'avez-vous appris pendant cet exercice ?

Qu'aimeriez-vous savoir ? Quelle est votre interrogation, préoccupation ?

**Mon partenaire d'apprentissage :**

Je demande l'aide de mon partenaire d'apprentissage sur les aspects suivants :

J'aiderai mon partenaire d'apprentissage sur les aspects suivants :

Notre prochaine réunion est fixée au :

Mes points clés d'apprentissage	Comment vais-je les mettre en application au travail ?