

La mécanique des équipes

Jour 1



Contents

PRÉSENTATION DU PROGRAMME.....	3
Contenu du jour 1	3
Attentes du programme	3
INTRODUCTION À LA MÉCANIQUE D'ÉQUIPE.....	4
Les 4 phases de la "mécanique d'équipe"	4
PHASE 1 – S'APPROPRIER LE DÉFI	5
Définition du défi.....	5
Réflexion sur la charte de projet.....	5
"S'approprier le défi" – Récapitulatif	9
PHASE 2 – COMPRENDRE L'ÉTAT ACTUEL.....	10
Rendre les processus visibles	10
"Rendre les processus visibles" – Récapitulatif	12
Performance de processus et diagnostic de processus.....	13
Diagnostic de processus – les 7 points de vérification	13
Performance de processus	13
Analyse visuelle	14
"Voir la performance du processus" – Récapitulatif.....	16
DÉFINIR DES OBJECTIFS.....	17
Fixer des priorités.....	17
Objectifs SMART	17
"Définir des objectifs" – Récapitulatif	19
Mon partenaire d'apprentissage :.....	20

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 1

- Un processus de réflexion méthodique pour traiter les défis relatifs aux processus et à l'équipe.
- Utiliser une charte de projet pour concentrer les efforts en impliquant toutes les parties appropriées
- Rendre les processus visibles : exercice d'« apprentissage à voir » s'appuyant sur des techniques élémentaires de cartographie de processus
- Visualiser la performance d'un processus, apprendre à conduire une analyse élémentaire de données pour créer une compréhension commune
- Définir des objectifs, techniques élémentaires de fixation de priorités

Attentes du programme

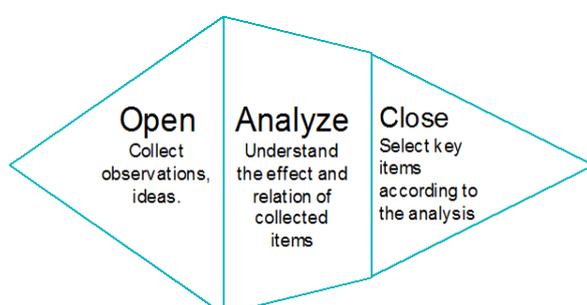
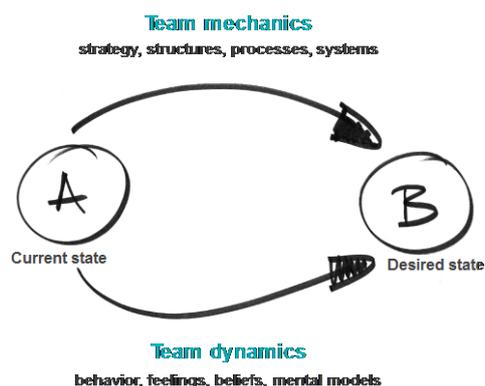
Qu'est-ce que j'attends du programme ? Que devrait-il se passer pendant la journée ?

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

Introduction à 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.

Pour avancer, nous devons équilibrer la « dynamique d'équipe » et la « mécanique d'équipe ». Ce module traite de la mécanique d'équipe, mais chaque aspect doit être également lié à la performance d'équipe.



Ce cours utilisera le mode de raisonnement divergent-convergent et vous conduira au travers des quatre principales phases de la démarche.

Les 4 phases de la "mécanique d'équipe"

	Phase	Principales étapes	Finalité
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.
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 1 – S’appropriier le défi

Définition du défi

Quand on travaille et passe du temps sur différentes activités pour atteindre votre propre but ou celui de l’organisation, nous devons gérer des situations difficiles. Notre mission est de sélectionner les points clés et d’obtenir de bons résultats dans de courts délais, au lieu de se plonger dans des activités consommant beaucoup de ressources, avec un résultat incertain à long terme. La première phase est d’appréhender clairement le contexte de ce défi.

Réflexion sur la charte de projet

La réflexion sur la charte de projet va permettre de cadrer le défi et de créer une bonne compréhension de « pourquoi avons-nous besoin de faire ceci ? ». La charte du projet contribuera à la communication, et soutiendra également la dynamique d’équipe.

BUT	Contexte du défi
FOCUS	Etendue du défi
COÛT / BÉNÉFICE	Gain attendu
MESURES	Base de référence du processus
PERSONNES	Parties prenantes
CALENDRIER	Principaux jalons

Charte de projet

Champ	Finalité	Questions à se poser	Exemple
Contexte du défi (BUT)	Nous rassemblons des données and regardons la situation actuelle d'un point de vue supérieur, en décrivant brièvement la logique derrière les activités planifiées. Cela explique le contexte et les raisons pour lesquelles le projet est important.	<p>Qu'est-ce qui nous pousse à relever ce défi ?</p> <p>Qu'est que nous avons-nous déjà observé et qui rend le défi important?</p> <p>Quels sont les risques de ne pas traiter le problème ?</p> <p>Pourquoi est-ce important d'agir maintenant ?</p> <p>En quoi cela est-il cohérent avec nos priorités ?</p>	<i>Concernant une opération courante, nous avons reçu des parties impliquées que dans 10 cas sur 100 l'échéance n'est pas respectée, et que cela demande des efforts additionnels de la part du service bénéficiaire (heures supplémentaires). Les récents changements exigent de respecter 100% des échéances, sinon le risque de retard va augmenter les coûts.</i>
Etendue du challenge (FOCUS)	Afin d'être efficace dans nos activités, nous devons nous concentrer sur elles. Ce champ nous aide à définir les limites de nos activités.	<p>Quels processus/activités sont concernés par le défi ?</p> <p>Quel est le point de départ?</p> <p>Quel est le point d'arrivée?</p> <p>Qu'est-ce qui n'est pas touché par ce défi (en dehors du champ)</p>	<p><i>Le domaine du processus s'étend depuis la réception de la demande jusqu'à l'élaboration et l'envoi du document final.</i></p> <p><i>The système informatique n'entre pas dans le champ.</i></p>
Gain attendu (COUT/ BENEFICE)	Ce point décrira l'objectif du projet et son coût potentiel, afin d'être réaliste concernant notre défi.	<p>Quel résultat obtiendrons-nous en relevant le défi ?</p> <p>Que gagnerons-nous?</p> <p>Quel est le bénéfice attendu?</p> <p>Quel est le coût ou l'effort maximal à dépenser?</p>	<p><i>100% des résultats attendus du projet doit être délivré à temps en utilisant les ressources prévues.</i></p> <p><i>10% du temps de l'équipe sera consacrée à relever ce défi.</i></p>
Base de référence (MESURES)	Cette information se réfère aux premières observations relatives au défi. Si disponible, the champ peut quantifier la situation initiale.	Quelle pourrait être la meilleure mesure pour décrire le contexte du défi ? (ex : feedback, observations, etc.)	<i>Le feedback actuel reçu des parties prenantes pointe des retards dans certains cas (plus de 10 jours) et que cela coûte 100 heures supplémentaires par mois au service bénéficiaire.</i>
Parties prenantes (PERSONNES)	Ceci définira qui sont les participants clés du défi et quels sont leurs contributions et rôles (pas leur fonction)	<p>Qui sont les parties internes/externes les plus affectées par ce défi ?</p> <p>Qui fournit les données d'entrée ?</p> <p>Qui reçoit les données de sortie ?</p> <p>Qui agit au sein du processus ?</p> <p>Qui est responsable des données de sortie?</p> <p>Quel est leur influence sur le défi ?</p> <p>Qui dans notre équipe pilotera le défi ?</p>	<p><i>Demandeur – envoie la demande</i></p> <p><i>Equipe – traite la demande et élabore le document final</i></p> <p><i>Bénéficiaire – reçoit le résultat du processus</i></p> <p><i>Manager – dirige l'équipe et est responsable du résultat</i></p> <p><i>Service 1 – fournit les données d'entrée du processus</i></p> <p><i>Service 2 – doit adapter ses ressources pour gérer les retards de livraison</i></p> <p><i>Chef de service 1– validera tout changement dans le processus</i></p>
Principaux jalons (CALENDRIER)	Dans cette section, nous pouvons établir le calendrier de réalisation du défi. Celui-ci peut découler de la situation (interne ou externe) ou nous pouvons le planifier pour mieux concentrer nos actions.	<p>Quand démarrons-nous?</p> <p>Quelle est l'échéance attendue ?</p> <p>Quels sont les principaux jalons ?</p>	<i>Le projet démarre le 15 mai et il est prévu de s'achever le 12 septembre.</i>

Champ	Votre défi
Contexte du défi (BUT)	
Etendue du challenge (FOCUS)	
Gain attendu (COUT/ BENEFICE)	
Base de référence du processus (MESURES)	
Parties prenantes (PERSONNES)	
Principaux jalons (CALENDRIER)	

“S’appropriier le défi” – Récapitulatif

Qu’avez-vous appris pendant cet exercice ?

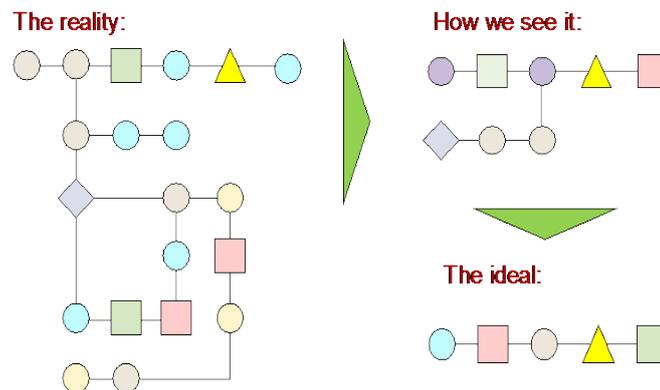
Qu’aimeriez-vous savoir ? Quelle est votre interrogation, préoccupation ?

Phase 2 – Comprendre l'état actuel

La finalité de la phase de compréhension de l'état initial est d'obtenir la meilleure image possible du défi qui inclue toutes les contributions des parties prenantes, dans le but de sélectionner les points d'amélioration clés et critique, et d'identifier les véritables objectifs.

Si l'on ne comprend pas quel est le véritable défi, il est très difficile de trouver immédiatement les actions appropriées pour traiter la situation. De même, toutes les parties prenantes doivent avoir la même vision afin de créer un consensus. On appelle cela l'exercice « apprendre à voir », car très souvent nous avons une perception de la manière dont les choses se font, mais celle-ci ne correspond pas à la manière dont les choses se font réellement. Très souvent, s'appuyer sur notre première impression pour décrire les activités ne garantira pas les résultats attendus, parce que notre vision ne reflète pas la réalité complexe. Et les processus s'arrêtent rarement aux frontières de notre bureau ou de notre service. Pour être à la même page que les autres parties impliquées, nous devons rendre visible ce qui n'est pas encore vu.

Chaque processus existe en au moins 3 versions :



Rendre les processus visibles

Cartographie de processus de niveau élevé

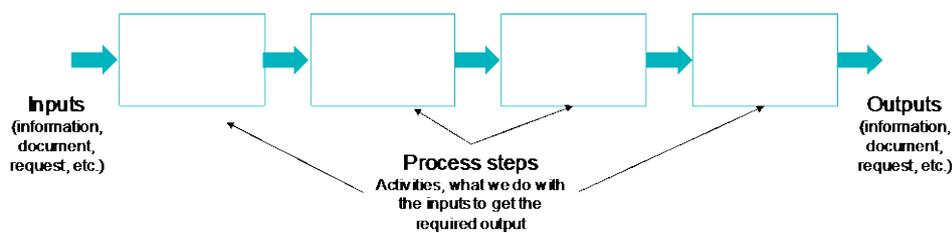
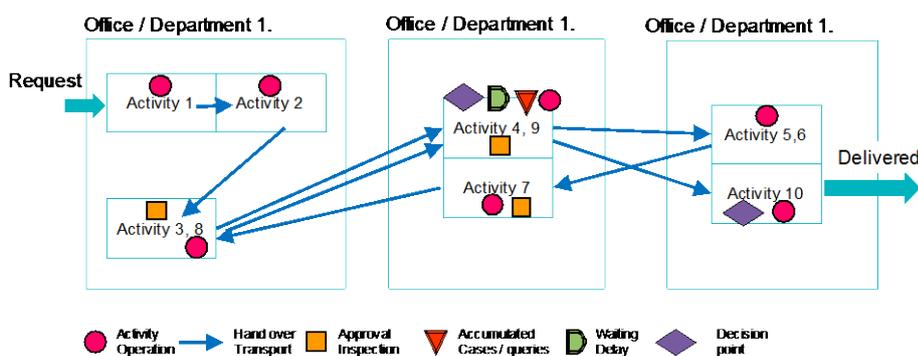
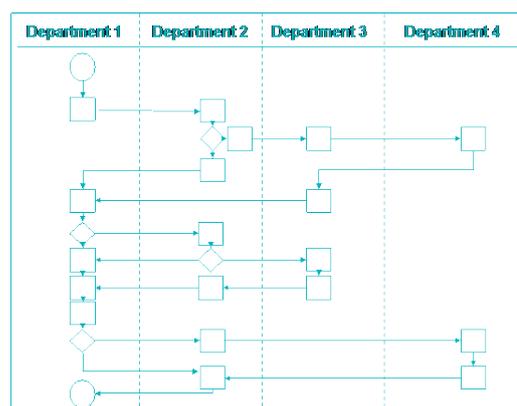
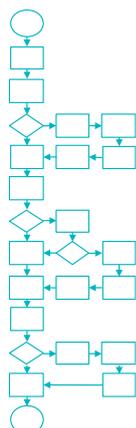


Diagramme de flux



Ordinogramme



Comment créer une cartographie de processus?

Idéalement, ceci est fait en groupe, pour développer un consensus sur le fonctionnement du processus "tel qu'il est". Il est aussi possible de le faire au travers d'entretiens individuels, mais l'échange est nécessaire pour obtenir une compréhension commune avec les parties prenantes.

1. Expliquer l'objectif de l'exercice (visualiser le processus "tel qu'il est" aujourd'hui, en se limitant au périmètre du processus, ne pas l'analyser tout-de-suite, ne pas essayer de générer des pistes de solution)
2. Identifier / rassembler toutes les étapes du processus, utiliser des post-its
3. Consolider et clarifier les différentes étapes du processus
4. Ordonner les étapes du processus (flux chronologique)
5. Dessiner la cartographie du processus en fléchant le flux (à chaque point de décision, il y a seulement un « oui » ou un « non »)
6. Aller jusqu'au bout, vérifier de manière logique et valider. Corriger si nécessaire.

Questions pour définir l'état actuel

Type	Question	Description
Nature de la tâche	Quoi ?	En quoi consiste la tâche ?
Objectif	Pourquoi ?	Pourquoi le fait-on ?
Lieu	Où ?	Où la tâche est-elle réalisée ?
Séquence	Quand ?	Quel le meilleur moment pour réaliser la tâche ?
Personnes	Qui ?	Qui réalise la tâche?
Méthode	Comment ?	Comment la tâche est-elle réalisée ?
Quantité	Combien ?	Que peut-on quantifier actuellement ?

Quel processus contribue à réaliser votre défi ? Dessinez sa cartographie – restez à un niveau élevé.

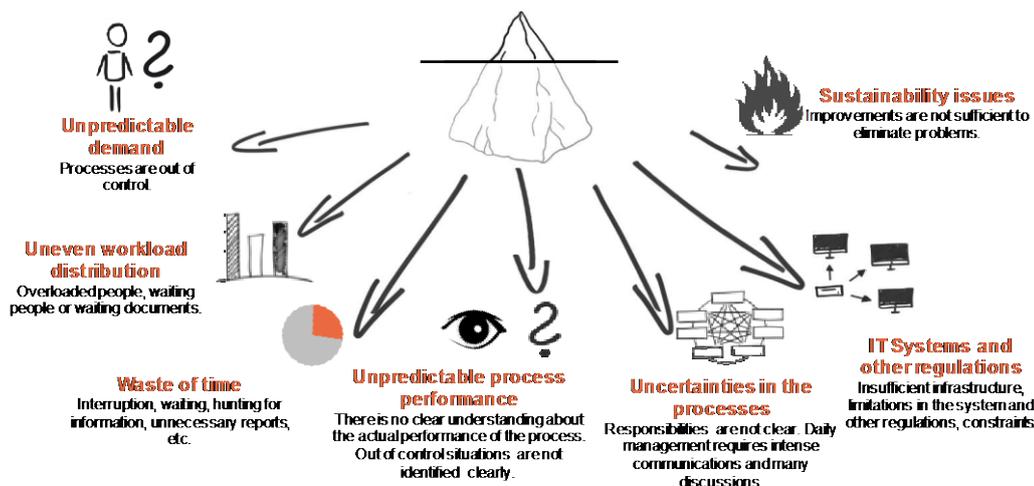
“Rendre les processus visibles” – Récapitulatif

Qu’avez-vous appris pendant cet exercice ?

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

Performance de processus et diagnostic de processus

Diagnostic de processus – les 7 points de vérification



L'utilisation de la cartographie et la compréhension de l'équipe va vous aider à définir les éléments clés du processus qui vont réellement contribuer à votre défi. Nous nous concentrons sur quelques éléments critiques pour deux raisons :

- Nous devons concentrer nos efforts
- Seulement quelques éléments sont la cause de la majorité des effets (connu sous le nom de la règle de Pareto ou 80/20)

Performance de processus

Pour se rendre de l'état actuel vers un meilleur "état désiré", nous devons comprendre clairement où nous sommes. Bien sûr, le choix de l'état désiré dépend de nous et de notre défi. Mais comment peut-on être sûr que nous l'aurons atteint ou au moins approché ?

S	Sécurité / risque juridique – les principaux risques, ex : conformité à la réglementation, pénalités, risques opérationnels, etc.
Q	Performance liée à la Qualité – ex : information manquante, contenu incorrect qui nécessite d'être revu, formulaires corrigés, etc.
D	Performance liée aux Délais – longs temps d'attente pour obtenir une information, personnel surchargé, non-respect des échéances, etc.
C	Coût du processus – ex : dépenses relatives au processus, coût des formulaires, frais postaux, etc.
E	Satisfaction des Employés – ex : taux de rotation du personnel, opinion interne, plaintes concernant une opération spécifique, etc.

Analyse visuelle

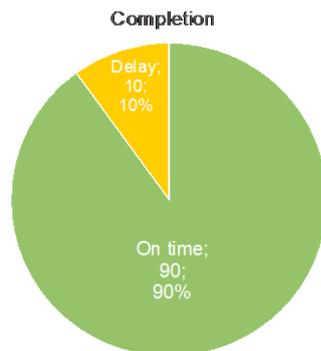
1) Fiche de contrôle

	Lu	Ma	Me	Je	Ve	Total
Activité 1	IIII	IIII	II	IIII	IIII	18
Activité 2	II	I			I	4

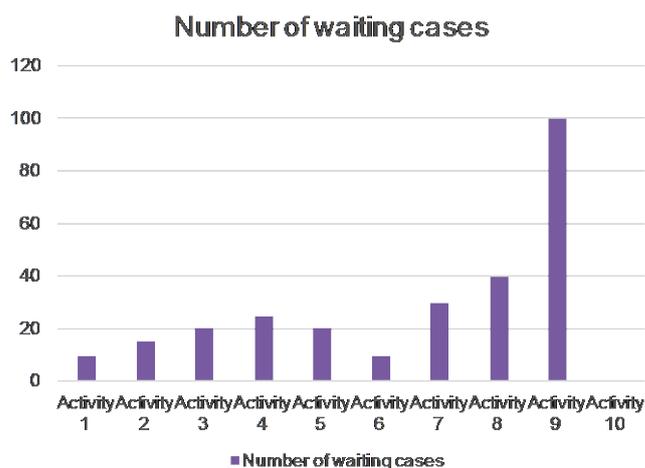
2) Ligne de temps (délai d'exécution du début à la fin de chaque activité en heures et jours)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
2 h	3 h	8 heures	8 hours	1 h	1 h	1 h	1 h	5-7 jours	4 h	7 jours

3) Diagramme en camembert



4) Graphique à barres



Quel est le diagnostic de votre processus ? Utilisez les 7 points de vérification de la page 14

Quelle est la performance de votre processus ?

Indicateur de performance du processus	Comment le mesurerez-vous ?	Quelle est la base de référence ?

Comment voudriez-vous visualiser la performance de votre processus ? (pensez à la manière de la visualiser, les « chiffres » ne sont pas encore importants).

“Voir la performance du processus” – Récapitulatif

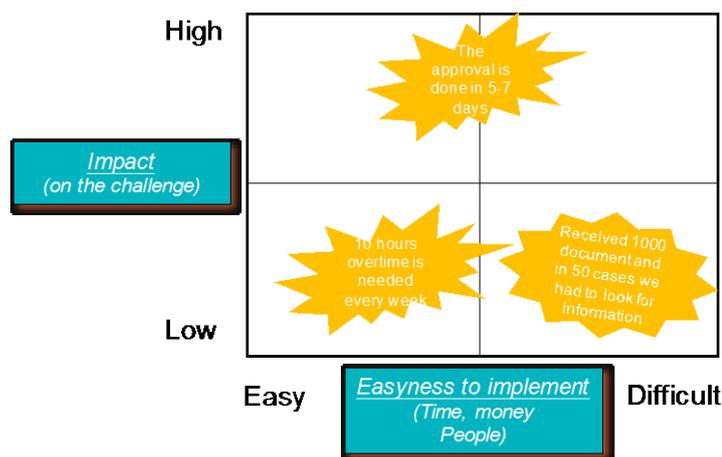
Qu’avez-vous appris pendant cet exercice ?

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

Définir des objectifs

Fixer des priorités

Afin de sélectionner les quelques éléments clés parmi les nombreux éléments utiles, nous devons utiliser encore une fois le raisonnement divergent-convergent. Nous avons rassemblé toutes les informations disponibles, il est maintenant temps d'utiliser quelques outils d'analyse pour sélectionner nos priorités.



Objectifs SMART

Pour bien cadrer notre réflexion, nous avons besoin d'un bon système de fixation d'objectif en accord avec l'équipe. Cela va permettre de concentrer et de guider nos efforts, ainsi que de mesurer notre progression pour relever notre défi.

S	Spécifique : décrire clairement les aspects concernant le qui, quoi, où, quand, comment et pourquoi. Utilisez des verbes.	Exemple : nous réduirons le temps d'exécution de la 9ème activité de 5-7 jours à 2 jours au sein du processus, afin de délivrer à temps dans 100% des cas, à la fin de juin.
M	Mesurable : cela montrera la progression par rapport à la base de référence	
A	Atteignable : il est important que le défi soit sous notre contrôle. C'est ici que la matrice effort / bénéfice est utile.	
R	Pertinent (<i>Relevant</i>) : bien cibler notre défi nous apportera le bénéfice maximal. C'est ici que la matrice effort / bénéfice est utile.	
T	Temps limité : ceci donnera un cadre à nos actions et les alignera sur notre défi de niveau supérieur. Nous pourrions également suivre notre progression.	

Quelles sont vos priorités ? Considérez ci-dessus la cartographie, le diagnostic et la performance de votre processus, et remplissez la matrice effort-bénéfice :

Quel est votre but ? Que voulez-vous réellement réaliser à la fin du cours sur “la Mécanique d’équipe” ?

“Définir des objectifs” – Récapitulatif

Qu’avez-vous appris pendant cet exercice ?

Qu’aimez-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 ?