

PRODUCTIVITÉ BASÉE SUR LES ÉQUIPES

CONSTRUIRE DES ÉQUIPES EFFICACES,
DURABLES ET HAUTEMENT PERFORMANTES



Aperçu introductif : Productivité en équipe



- Bienvenue et objectif du programme
 - Pourquoi la productivité basée sur les équipes est essentielle dans le monde du travail actuel
 - Le lien entre des équipes efficaces et la réussite organisationnelle
- Objectifs du programme
 - Déterminer la raison d'être et l'orientation stratégique de l'équipe
 - Définir et atteindre des objectifs SMART alignés sur les objectifs organisationnels
 - Exploiter les forces individuelles en utilisant les rôles d'équipe de Belbin
 - Renforcer la confiance, améliorer la communication et résoudre les conflits
 - Appliquer des outils d'amélioration continue
 - Renforcer la collaboration grâce à des activités expérientielles
 - Créer une culture durable centrée sur l'équipe et une identité commune

Aperçu introductif : Productivité en équipe

- Résultats attendus
 - Objectifs et mission d'équipe clairement définis
 - Identification de l'analyse SWOT de l'équipe
 - Identification des écarts de performance de l'équipe
 - Outils pratiques de collaboration et de résolution de problèmes
 - Plan d'action pour maintenir une performance élevée



Programme de la formation



JOUR 1

SESSION 1: Aperçu de la productivité basée sur les équipes

SESSION 2: Leadership et suivi d'équipe

SESSION 3: Rôles d'équipe de Belbin

JOUR 2

SESSION 4: Alignement de l'équipe : Vision / Mission

SESSION 5: Facteurs clés / Mesures / Indicateurs de performance / KPI

JOUR 3

SESSION 5: Facteurs clés / Mesures / Indicateurs de performance / KPI

SESSION 6: Amélioration des processus métiers : compétences pratiques en résolution de problèmes

JOUR 4/5

SESSION 6: Amélioration des processus métiers

SESSION 7: Durabilité et efficacité des équipes



Logistique de la Session

Présentation des
formateurs

Santé et sécurité
(incendie...)

Commodités

Jours / Horaires,
pauses comprises

Appareils mobiles
(téléphones, tablettes, etc.)
- Veuillez les éteindre ou
les mettre en mode
silencieux

Présentations de
l'équipe

Présentation des équipes

Nom de l'équipe

Votre livrable actuel

Connaissance et/ou expérience en matière de résolution de problèmes

Attentes concernant le programme



Brise-glace

DEUX VÉRITÉS
ET
UN MENSONGE





SESSION 1

APERÇU DE LA PRODUCTIVITÉ BASÉE SUR LES ÉQUIPES

Modèle de maturité des performances de l'équipe

Vous trouverez ci-dessous 4 étapes de maturité pour une évolution typique d'une équipe :

1. Équipe réactive (Adhoc / Lutte contre les incendies)

- Le travail est essentiellement individuel
- Coordination limitée
- Problèmes résolus isolément
- Imprévisible, avec des goulots d'étranglement fréquents et une qualité incohérente



2. Équipe coordonnée (ou structurée)

- Les rôles sont plus clairs
- Une certaine collaboration existe
- Des processus de base émergent
- Un flux de travail prévisible et amélioré

Modèle de maturité des performances de l'équipe (2)

Vous trouverez ci-dessous 4 étapes de maturité pour une évolution typique d'une équipe :

3. Équipe de performance (orientée processus)

- Forte collaboration
- Objectifs et responsabilité partagés
- Flux de travail établis et documentés
- Efficace, fiable et fournit systématiquement des résultats de haute qualité.



4. Équipe performante (optimisée)

- Confiance et autonomie élevées – entièrement alignées
- Esprit d'amélioration continue
- Innovation et propriété collective
- Les flux de travail intégrés fournissent systématiquement des résultats exceptionnels et un avantage stratégique pour l'organisation



Exercice



Modèle de maturité des performances de l'équipe

- Quel est le niveau de maturité de votre équipe ?
- Qu'est-ce qui peut rendre votre équipe plus efficace ?

Pourquoi la productivité basée sur les équipes?

Pourquoi la productivité en équipe est essentielle sur le lieu de travail d'aujourd'hui
Dans le monde du travail interconnecté et en évolution rapide d'aujourd'hui, le succès dépend de l'efficacité avec laquelle les équipes collaborent, communiquent et obtiennent des résultats.

- La productivité en équipe ne consiste pas seulement à travailler ensemble, il s'agit de :
 - comment tirer parti de diverses forces
 - comment promouvoir la responsabilité partagée, et
 - comment stimuler l'innovation.



Cette approche permet aux organisations de :

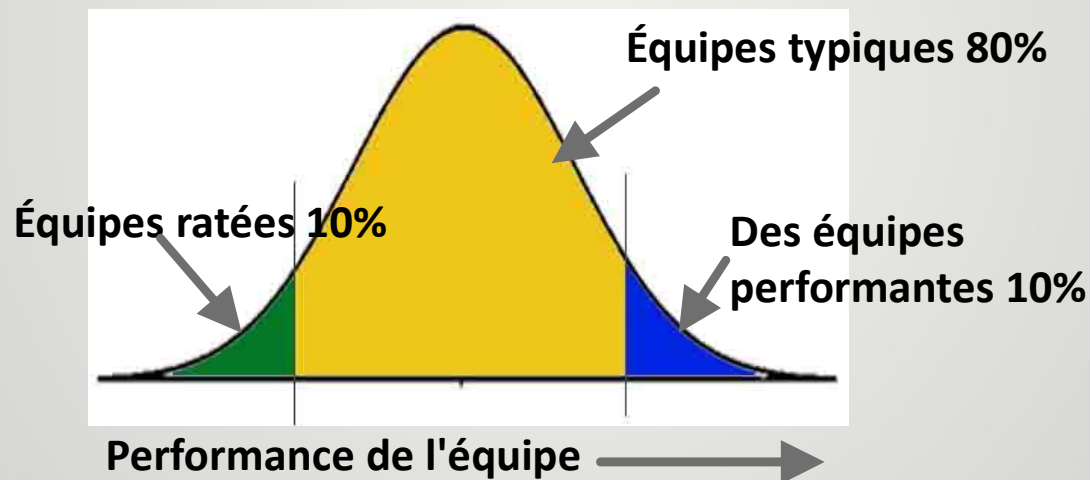
- s'adapter rapidement
- atteindre des performances constantes, et
- bâtir une culture où chaque membre de l'équipe contribue à la réussite collective.

Productivité en équipe – Un aperçu

Des équipes très performantes

Le graphique montre les performances typiques des équipes, de la mauvaise performance à la première classe.

Cette statistique arrive généralement par pur hasard. Parmi les équipes typiques, elles vont d'un quasi-échec à raisonnablement bon, mais avec une moyenne de « pas impressionnant ».



**Ce que nous voulons faire, c'est :
faire arriver intentionnellement ce qui arrive généralement par hasard.**

Productivité en équipe – Un aperçu

Qu'est-ce qu'une équipe efficace ?

Une **équipe efficace** est un groupe de personnes qui travaillent en collaboration vers un **objectif commun**, en tirant parti de leurs compétences, perspectives et forces diverses afin d'atteindre une performance élevée et de produire des résultats significatifs.

Les équipes efficaces communiquent ouvertement, se font confiance, comprennent leurs rôles et restent alignées sur les objectifs de l'organisation. Elles sont motivées par une mission commune, font preuve de responsabilité et recherchent en permanence l'amélioration pour une réussite collective.



Productivité en équipe – Un aperçu

Comment rendre une équipe efficace et productive

Construire une équipe efficace et productive exige un effort intentionnel, un leadership fort et un environnement de travail favorable. Les stratégies clés suivantes aident les équipes à donner le meilleur d'elles-mêmes :

- ❑ **Définir des objectifs et des attentes clairs** – veiller à ce que chaque membre comprenne la mission, les objectifs et les critères de réussite de l'équipe.
- ❑ **Établir des rôles et responsabilités clairement définis** – clarifier qui fait quoi afin d'éviter les confusions et de favoriser la responsabilité.
- ❑ **Promouvoir une communication ouverte** – encourager un dialogue honnête, l'écoute active et le retour d'information afin de construire la confiance et la transparence.
- ❑ **Favoriser la collaboration et l'inclusion** – valoriser les perspectives diverses et veiller à ce que chacun se sente écouté et respecté.



Productivité en équipe – Un aperçu

Comment rendre une équipe efficace et productive (2)

- ❑ **Fournir des ressources et un soutien** – doter l'équipe des outils, du temps et de la formation nécessaires pour être efficace.
- ❑ **Encourager l'amélioration continue** – revoir régulièrement la performance, célébrer les réussites et tirer des leçons des difficultés.
- ❑ **Reconnaître et récompenser les contributions** – valoriser les réalisations individuelles et collectives afin de renforcer la motivation et le moral.
- ❑ **Instaurer la confiance et la sécurité psychologique** – créer un environnement dans lequel les membres de l'équipe se sentent en sécurité pour partager des idées et prendre des initiatives.



Lorsque ces éléments sont en place, les équipes deviennent plus engagées, plus innovantes et plus déterminées — ce qui stimule une plus grande productivité et la réussite organisationnelle.

Productivité en équipe – Un aperçu

ÉQUIPES EFFICACES

TOOLS **E**NHANCE **A**SSOCIATIONS AND **M**ENTORING **S**YSTEMS

[LES **O**UTILS **R**ENFORCENT LES **R**ELATIONS ET LES **S**YSTÈMES DE **M**ENTORAT]

- O**UTILS – DE QUELS OUTILS AVEZ-VOUS BESOIN ?
- R**ENFORCER] – PEUVENT-ILS AMÉLIORER LES RELATIONS ?
- R**ELATIONS & – Y A-T-IL RESPECT MUTUEL ET APPRENTISSAGE ?
- M**ENTORAT – COMMENT FAIRE EN SORTE QUE CELA FONCTIONNE POUR VOUS ?
- S**YSTÈMES – FAITES-Y APPEL !

TIRER PARTI D'UNE DIVERSITÉ BIEN GÉRÉE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Productivité en équipe – Un aperçu

TIRER PARTI D'UNE DIVERSITÉ BIEN GÉRÉE SUR LE LIEU DE TRAVAIL – OUTILS

- ❑ En tant que membre de l'équipe, qu'apporterez-vous à la table ? Y a-t-il une ingéniosité ou une capacité d'innovation qui peut en découler ?
- ❑ Les attributs et forces spécifiques des membres d'une équipe sont censés compléter ceux des autres.
- ❑ Le membre de l'équipe a-t-il la confiance et l'environnement nécessaires pour apporter ce qu'il/elle possède en vue d'atteindre les objectifs de l'équipe ?
- ❑ Il doit y avoir interdépendance plutôt que dépendance.



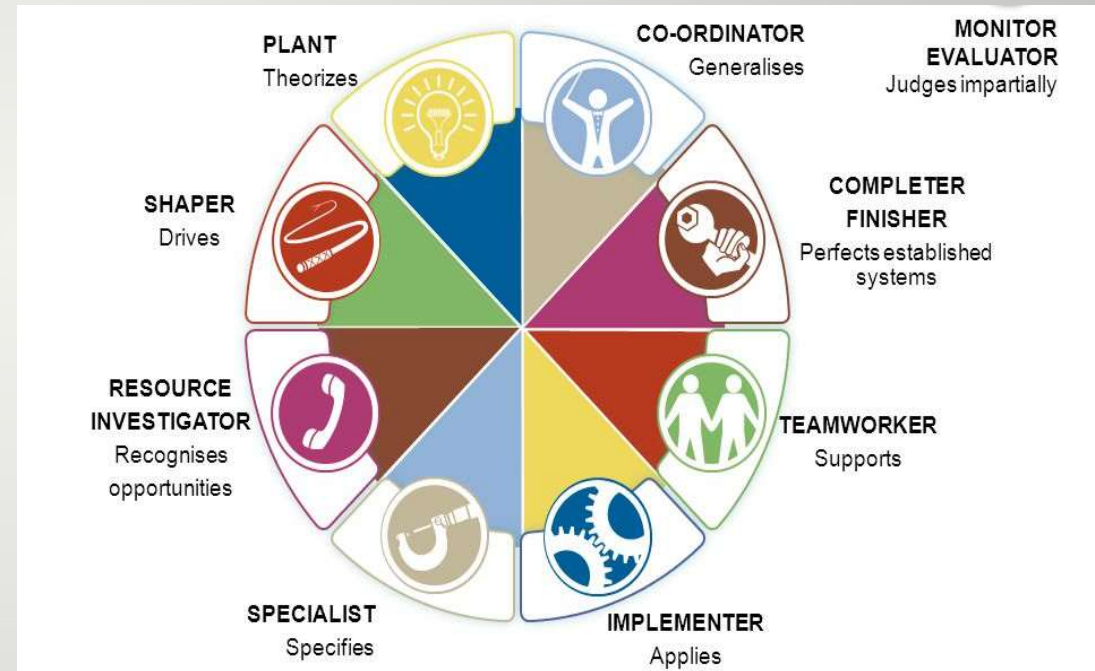
Productivité en équipe – Un aperçu

TIRER PARTI D'UNE DIVERSITÉ BIEN GÉRÉE SUR LE LIEU DE TRAVAIL – **RENFORCENT**

L'effort de l'équipe produira-t-il une synergie issue de l'interdépendance des forces individuelles ?



L'attention doit être portée sur la mission qui avait été prévue lors de la création du groupe.



Les objectifs à atteindre sont-ils clairs ?

Productivité en équipe – Un aperçu

TIRER PARTI D'UNE DIVERSITÉ BIEN GÉRÉE SUR LE LIEU DE TRAVAIL – RELATIONS

- ❑ Comment une diversité bien gérée sur le lieu de travail peut-elle favoriser les relations ?
- ❑ La culture de l'organisation ou de l'équipe permettra-t-elle le respect mutuel ?
- ❑ Y a-t-il une volonté de travailler ensemble dans l'intérêt de l'ensemble de l'organisation plutôt que pour des raisons égoïstes et à courte vue ?
- ❑ Existe-t-il un encouragement actif et sincère pour que les membres juniors du personnel participent aux discussions ?



Productivité en équipe – Un aperçu

TIRER PARTI D'UNE DIVERSITÉ BIEN GÉRÉE SUR LE LIEU DE TRAVAIL – **SYSTÈMES**

Les systèmes ont tendance à offrir un « atterrissage en douceur » aux nouveaux employés. Cependant, avec le temps, il est nécessaire d'affiner ces systèmes afin d'obtenir de meilleurs résultats.



**Épargnez-vous
du stress
du temps
de l'énergie et
de l'argent
avec succès**

Save
Yourself
Stress
Time
Energy and
Money
Successfully

Productivité en équipe – Un aperçu

Le lien entre des équipes efficaces et la réussite organisationnelle

Les équipes efficaces constituent l'épine dorsale de toute organisation prospère. Lorsque les individus collaborent efficacement, partagent leurs connaissances et alignent leurs efforts sur des objectifs communs, la productivité et l'innovation augmentent naturellement. Des équipes solides favorisent de meilleures prises de décision, améliorent la qualité du service et créent une culture de travail positive qui attire et retient les meilleurs talents.

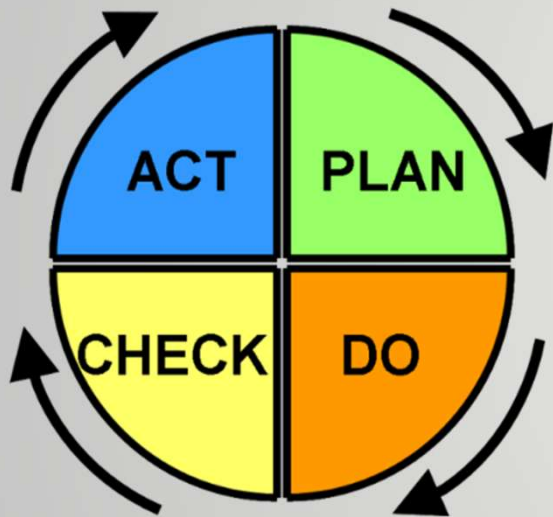


Favoriser le travail d'équipe permet de répondre plus rapidement aux défis, de s'adapter au changement et de maintenir une attention constante sur la performance et les résultats.

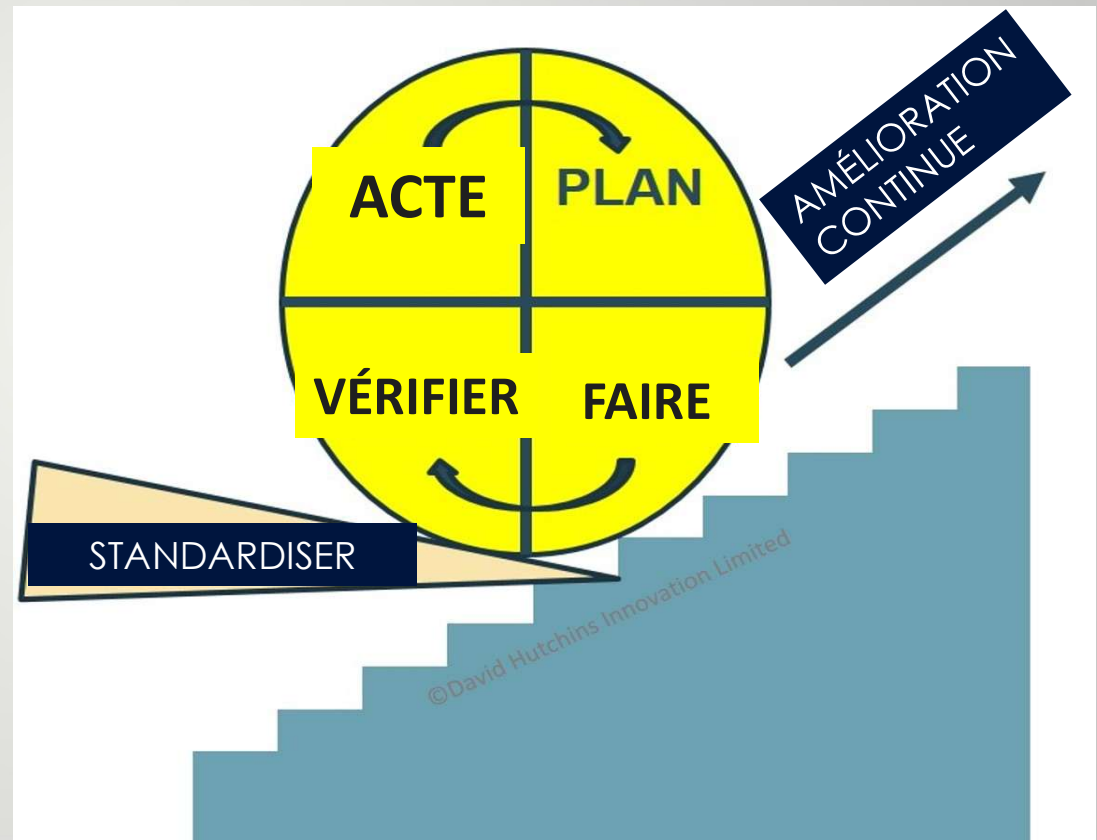
En résumé, des équipes efficaces transforment les objectifs organisationnels en succès mesurable.

Productivité en équipe – Un aperçu

Comment faire fonctionner une équipe efficace – en utilisant le concept PDCA



Plan
Faire
Vérifier
Agir



Productivité en équipe – Un aperçu

Comment faire fonctionner une équipe efficace – en utilisant le concept PDCA

P

Plan

D

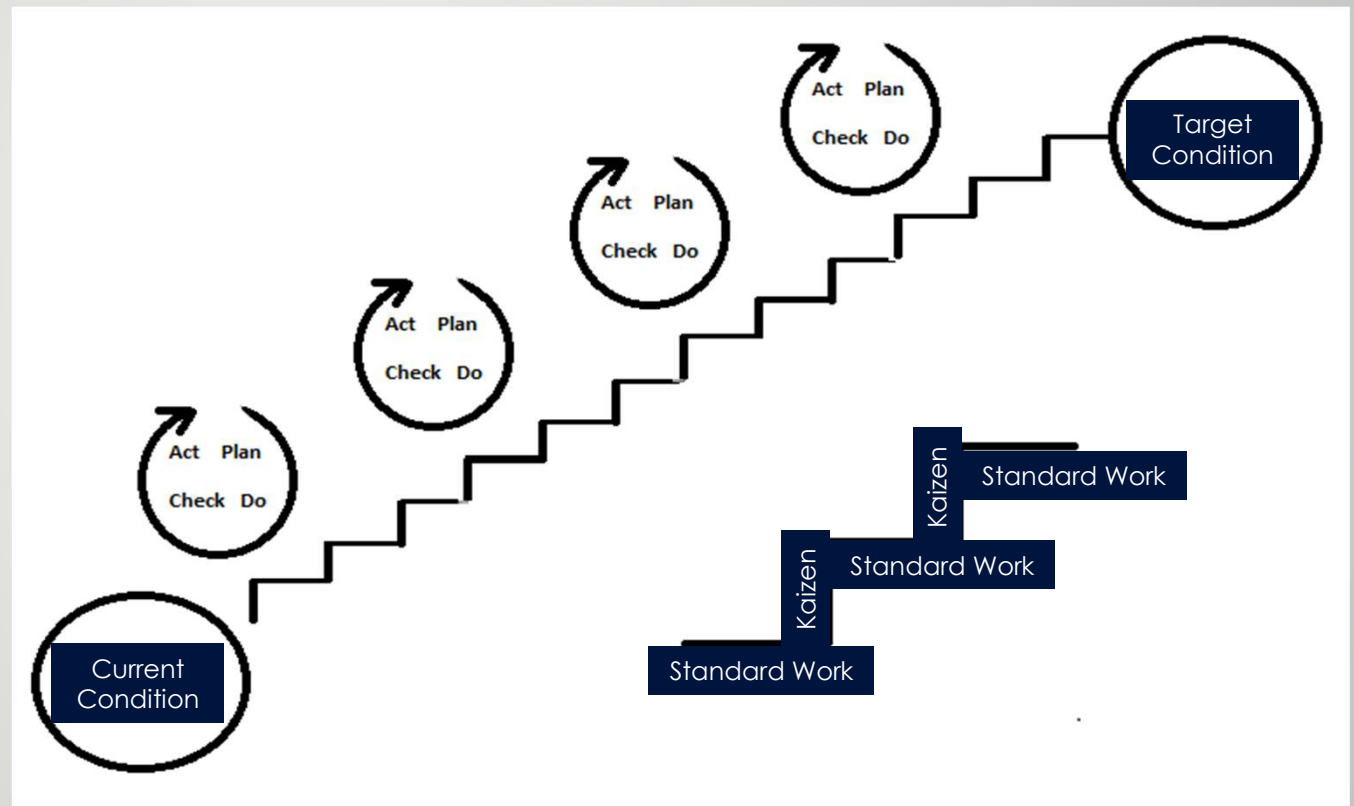
Faire

C

Vérifier

A

Agir





Amélioration continue dans les équipes hautement performantes

Les équipes hautement performantes améliorent en permanence leur façon de travailler.

Au cours de ce programme, nous explorerons des outils tels que :

- Analyse des causes racines
- Les 5 pourquoi
- Diagrammes en arêtes de poisson (Ishikawa)
- Analyse de Pareto

Ces outils permettent d'identifier les causes réelles des problèmes et de mettre en œuvre des améliorations durables.



SESSION 2

LEADERSHIP ET SUIVI D'ÉQUIPE



Leadership d'équipe

Un élément essentiel pour obtenir des résultats par l'intermédiaire des personnes est un bon leadership.

Lorsque les équipes choisissent leur propre leader, elles sélectionnent généralement la personne qu'elles jugent la plus susceptible de les conduire là où elles veulent aller. Il s'agit souvent, mais pas toujours, de la personne la plus populaire, de celle en qui elles ont le plus confiance ou de celle qui possède le plus de connaissances. Les choix varient selon la situation.



Par exemple, si le groupe était bloqué en haute montagne pendant une tempête de neige, la popularité serait un critère secondaire. Le groupe choisirait presque certainement la personne dont les connaissances en alpinisme seraient les plus susceptibles de les conduire en sécurité, quelle que soit sa popularité. Si, en revanche, il s'agissait d'organiser une activité sociale, le choix du leader serait probablement différent.

**Le choix du leader d'une équipe est d'une importance capitale.
Il y aura des frictions considérables si les personnes n'aiment pas le leader !**

Exercice



Discutez et notez quelques responsabilités en matière de leadership et de suivi.

Leadership d'équipe

Responsabilités d'un leader

Travailler avec le groupe afin de :

- Obtenir un consensus sur l'identification des objectifs et de la vision du département, de la mission et de la direction – définir les activités (les tâches)
- Identifier les ressources, les personnes, les processus, les systèmes et les outils (y compris les finances, la communication, l'informatique)
- Élaborer le plan pour accomplir les tâches – livrables, mesures, échéances, stratégie et tactiques
- Définir les responsabilités, objectifs, obligations de rendre compte et mesures, par accord et délégation
- Fixer les normes, les paramètres de qualité, de délai et de reporting
- Soutenir et maintenir les activités selon les paramètres convenus



Leadership d'équipe

Responsabilités d'un leader

Travailler avec le groupe afin de :

- Suivre et contribuer à assurer le maintien de la performance globale du groupe par rapport au plan convenu
- Rendre compte des progrès vers l'objectif du groupe
- Réviser, réévaluer et ajuster le plan, les méthodes et les objectifs si nécessaire
- Définir, convenir et communiquer les normes de performance et de comportement
- Établir le style, la culture et l'approche du groupe – les éléments liés aux compétences relationnelles
- Surveiller et maintenir la discipline, l'éthique, l'intégrité et la focalisation sur les objectifs



Leadership d'équipe

Responsabilités d'un leader

Travailler avec le groupe afin de :

- Anticiper et résoudre les conflits, tensions ou désaccords au sein du groupe
- Évaluer et modifier, si nécessaire, l'équilibre et la composition du groupe
- Développer le travail d'équipe, la coopération, le moral et l'esprit d'équipe
- Développer la maturité et la capacité collectives du groupe – augmenter progressivement la liberté et l'autonomie du groupe
- Encourager l'équipe vers ses objectifs et ses ambitions – motiver le groupe et lui donner un sens collectif de la mission
- Identifier, développer et convenir des rôles de leadership d'équipe et de projet au sein du groupe



Leadership d'équipe

Responsabilités d'un leader

Travailler avec le groupe afin de :

- Permettre, faciliter et garantir une communication interne et externe efficace du groupe
- Identifier et répondre aux besoins de formation du groupe
- Donner un retour au groupe sur les progrès réalisés ; consulter le groupe et solliciter ses retours et contributions ; comprendre les membres de l'équipe en tant qu'individus – leur personnalité, leurs compétences, leurs forces, leurs besoins, leurs objectifs et leurs craintes
- Aider et soutenir les individus – plans, problèmes, défis, hauts et bas
- Identifier et convenir des responsabilités et objectifs individuels appropriés



Leadership d'équipe

Responsabilités d'un leader

Travailler avec le groupe afin de :

- Reconnaître et féliciter les individus – valoriser les efforts et le bon travail
- Récompenser, lorsque cela est approprié, les individus par des responsabilités supplémentaires, une progression et un statut accru
- Identifier, développer et utiliser les capacités et les forces de chaque personne
- Former et développer les membres individuels de l'équipe
- Développer la liberté et l'autonomie individuelles
- Soutenir les facilitateurs du travail d'équipe
- Créer de l'enthousiasme



Leadership d'équipe

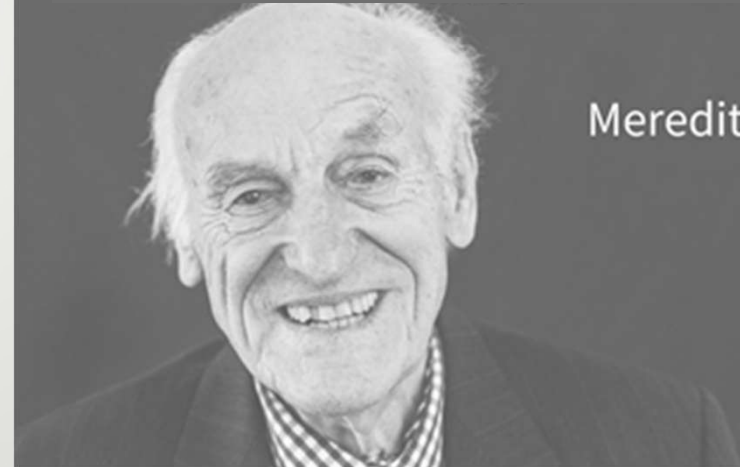
Responsabilités d'un leader

Travailler avec le groupe afin de :

- Se rappeler que l'adhésion est volontaire dans les équipes qui se constituent elles-mêmes
- Être transparent sur les activités de l'équipe
- Impliquer tous les membres
- Ne pas être trop ambitieux
- Utiliser les techniques de résolution de problèmes
- S'orienter vers les solutions



"Un bon chef d'équipe traite les membres d'une équipe comme des acteurs sur une scène. Il doit y avoir des sorties et des entrées. Tout le monde n'est pas obligé d'être sur scène en même temps".



Meredith Belbin

Le suivi dans les équipes hautement performantes

Les équipes efficaces reposent non seulement sur le leadership, mais aussi sur un suivi solide.

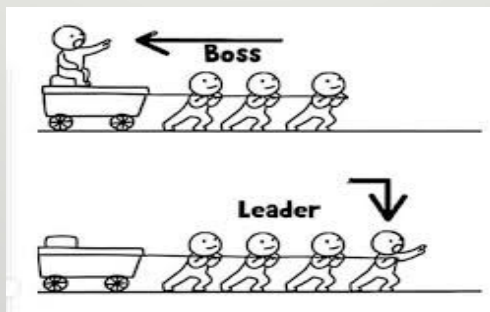
- Assumer ses responsabilités
- Soutenir les décisions de l'équipe
- Fournir des retours constructifs
- Faire preuve de responsabilité
- Apporter des idées et de l'innovation



Leadership et suivi

Dans les équipes hautement performantes, le leadership et le suivi sont partagés.

- Les membres prennent le lead lorsque leur expertise est nécessaire
- Les membres soutiennent les autres lorsqu'ils prennent le lead
- La collaboration conduit à la réussite de l'équipe





SESSION 3

RÔLES D'ÉQUIPE DE BELBIN

Rôles d'équipe de Belbin

Points clés

- Les 9 groupes de comportements du Dr Meredith Belbin
- Un mélange diversifié de comportements
- Chaque équipe a besoin de 9 rôles pour être une équipe haute performance (HPT), mais pas de 9 personnes !
- Chaque rôle d'équipe a ses forces et ses faiblesses avec la même importance pour aider les membres de l'équipe :
 - Identifier leur style de travail respectif et naturel
 - Travailler mieux avec les autres
 - En fin de compte, construisez des équipes équilibrées

Rôles d'équipe de Belbin

Trois façons dont Belbin aide les équipes

➤ 1. Renforcer la prise de décision

La prise de décision peut être une question épineuse pour les équipes : débattre de la voie à suivre signifie explorer des points de vue opposés et attirer l'attention sur les points de divergence.

➤ 2. Promouvoir la diversité comportementale

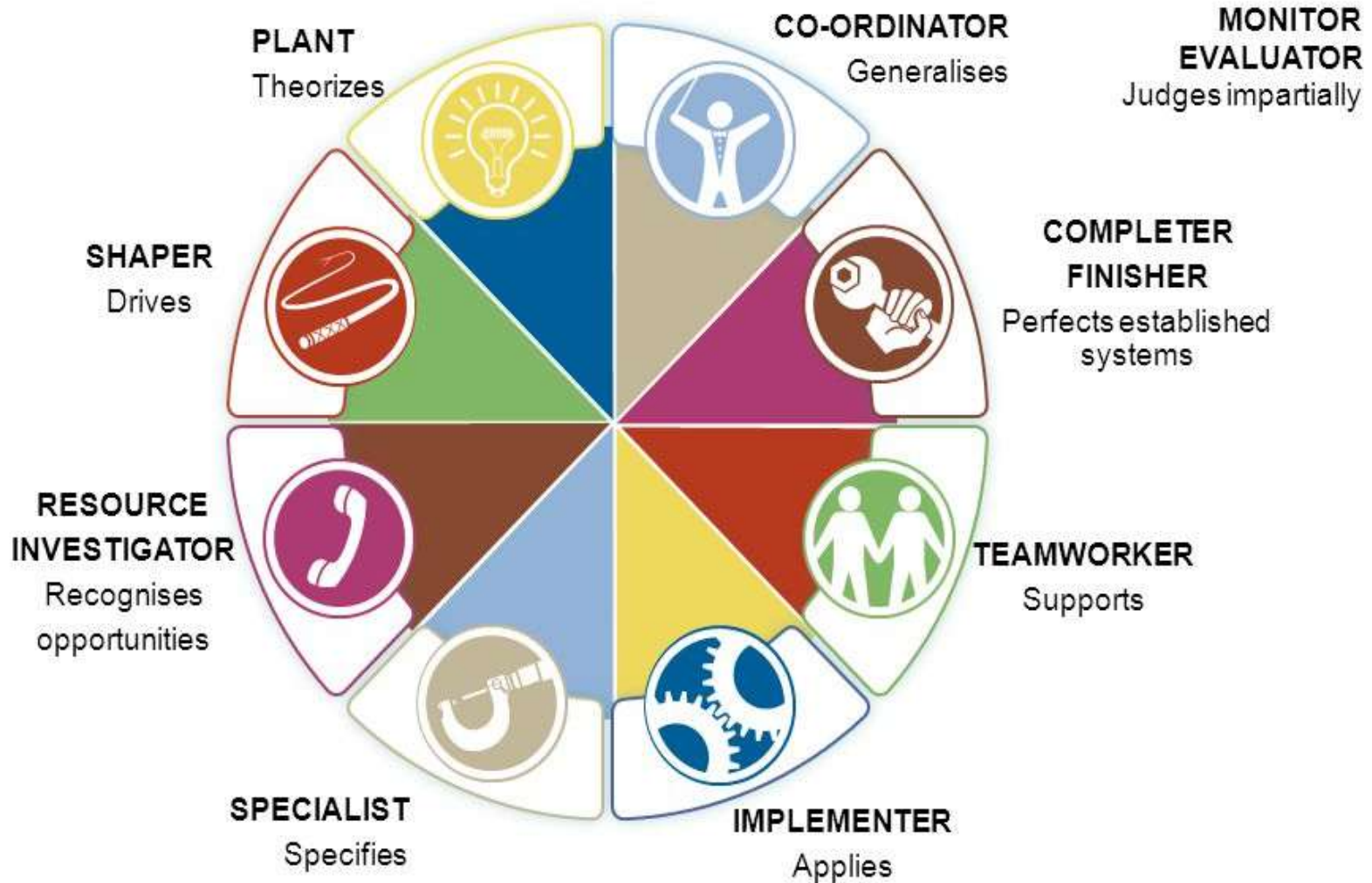
Lorsque les équipes occultent l'individualité, des problèmes surgissent. Belbin encourage les équipes à identifier diverses contributions et à valoriser les forces des autres.

➤ 3. Autonomiser les individus

La pensée de groupe prospère lorsque les individus se taisent.

Le modèle Belbin permet aux équipes de travailler non seulement de manière collaborative, mais aussi de manière intelligente – en remettant en question les hypothèses, en valorisant l'individualité et en évitant les pièges de la pensée de groupe (**GROUPTHINK**).

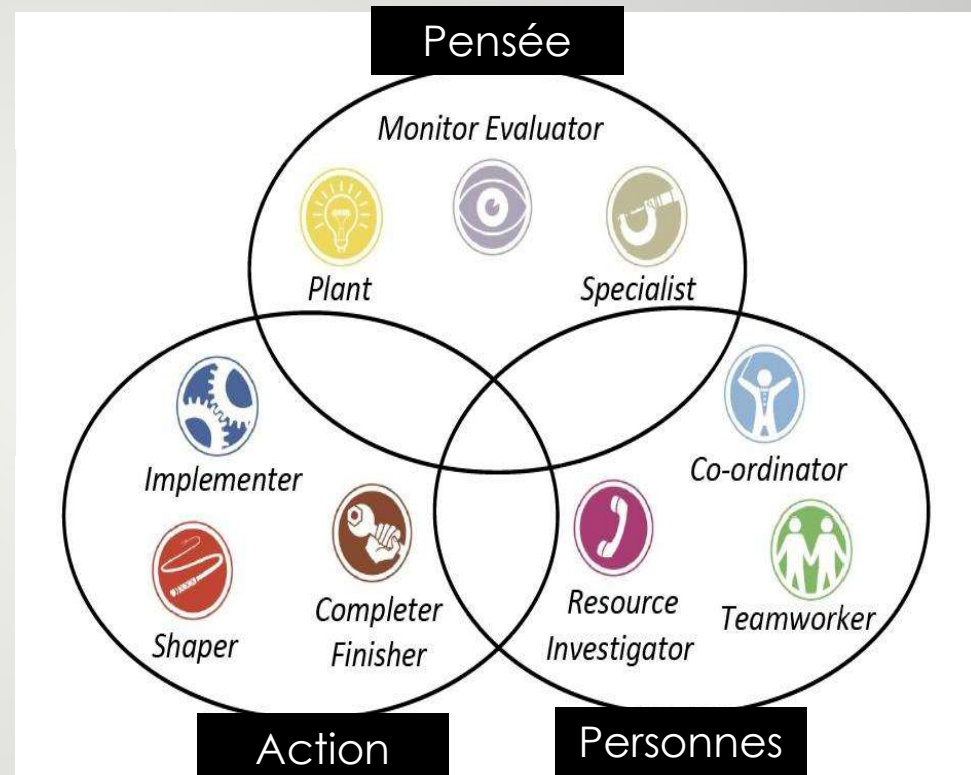
Rôles d'équipe de Belbin



Rôles d'équipe de Belbin

Trois catégories

1. RÔLES ORIENTÉS VERS L'ACTION
2. RÔLES ORIENTÉS VERS LES PERSONNES
3. RÔLES ORIENTÉS VERS LA RÉFLEXION



Chaque rôle apporte des forces uniques — ainsi que certaines faiblesses acceptables.

Rôles de l'équipe Belbin : orienté vers la réflexion

Type Belbin	Caractéristiques typiques	Qualités positives	Faiblesses admissibles	En tant que rôle d'équipe
Monitor Evaluator (ME)	Fournit un œil logique, porte des jugements impartiaux lorsque cela est nécessaire et évalue les options de l'équipe de manière impartiale, prudente et sans émotion.	Sobre, stratégique et perspicace. Voit toutes les options et juge avec précision.	Manque parfois de dynamisme et de capacité à inspirer les autres et peut être trop critique. Ne soyez pas surpris que : ils pourraient être lents à prendre des décisions.	Spécifie l'analyse des problèmes et l'évaluation des idées et des suggestions afin que l'équipe soit mieux placée pour prendre des décisions équilibrées.
Plant (PL)	A tendance à être très créatif et doué pour résoudre les problèmes de manière non conventionnelle. Peut être individualiste, sérieux et peu orthodoxe	Créatif, imaginatif, libre-penseur, génère des idées et résout des problèmes difficiles. Un génie qui possède de l'imagination, de l'intellect et des connaissances	Dans les nuages, enclin à ignorer les détails pratiques ou le protocole. Peut ignorer les incidents et être trop préoccupé pour communiquer efficacement. Ne soyez pas surpris que : ils pourraient être distraits ou oublieux.	Spécifie l'avancement de nouvelles idées et stratégies avec une attention particulière aux questions majeures ; et rechercher d'éventuelles ruptures dans l'approche des problèmes auxquels le groupe est confronté.
Specialist (SP)	Apporte à l'équipe des connaissances techniques approfondies dans un domaine clé.	Résolu, autonome et dévoué. Ils fournissent des connaissances et des compétences spécialisées. On peut compter sur eux pour accomplir leur travail avec le minimum de tracas.	Ils peuvent s'enliser dans les détails. Ne soyez pas surpris que : ils peuvent surcharger les gens d'informations de telle sorte que la moindre pensée peut les amener à perdre de vue les objectifs primordiaux.	Dotés d'une connaissance encyclopédique de leur sujet, ils apportent une connaissance et une analyse approfondies à la stratégie d'une équipe. Capables de faire appel à une grande sagesse et à de nombreuses compétences dans un domaine donné, ils sont considérés comme des experts au sein de l'équipe – et peuvent être appelés à apporter leur expertise.

Rôles de l'équipe Belbin : orienté vers l'action

Type Belbin	Caractéristiques typiques	Qualités positives	Faiblesses admissibles	En tant que rôle d'équipe
Implementer (IM)	Nécessaire pour planifier une stratégie réalisable et la mettre en œuvre aussi efficacement que possible. Ils sont conservateurs, respectueux et peuvent être prévisibles.	Pratique, fiable, efficace et travailleur. Transforme les idées en actions et organise les capacités, le bon sens et l'autodiscipline	Peut être un peu rigide et lent à réagir aux nouvelles possibilités. Ne soyez pas surpris que : ils pourraient mettre du temps à abandonner leurs projets en faveur de changements positifs.	Spécifie la transformation des concepts et des plans en procédures de travail pratiques ; et exécuter les plans convenus de manière systématique et efficace.
Shaper (SH)	Extraverti, dynamique et fournit le dynamisme nécessaire pour garantir que l'équipe continue d'avancer et ne perd pas sa concentration ou son élan.	A la motivation et le courage de surmonter les obstacles, s'épanouit sous la pression et est prêt à défier l'inertie, l'inefficacité, la complaisance ou l'auto-tromperie.	Peut être sujet à la provocation, à l'irritation et à l'impatience, et peut parfois offenser les sentiments des gens. Ne soyez pas surpris que : ils pourraient risquer de devenir agressifs et de mauvaise humeur dans leurs tentatives de faire avancer les choses.	Spécifie la façon dont l'effort d'équipe est appliqué ; attirer l'attention de manière générale sur l'établissement d'objectifs et de priorités.
Completer Finisher (CF)	Utilisé le plus efficacement à la fin des tâches pour peaufiner et examiner le travail à la recherche d'erreurs, en le soumettant aux normes de contrôle qualité les plus élevées.	Une capacité d'aller jusqu'au bout, le Perfectionnisme. Minutieux, consciencieux, anxieux. Recherche les erreurs. Polit et perfectionne.	Une tendance à se soucier indûment des petites choses et une réticence à « lâcher prise » et à déléguer. Ne soyez pas surpris que : ils pourraient être accusés de pousser leur perfectionnisme à l'extrême.	Le Completer Finisher précise s'assurer que l'équipe est protégée autant que possible des erreurs.

Rôles de l'équipe Belbin : axé sur les personnes

Type Belbin	Caractéristiques typiques	Qualités positives	Faiblesses admissibles	En tant que rôle d'équipe
Co-ordinator (CO)	Nécessaire de se concentrer sur les objectifs de l'équipe, d'attirer les membres de l'équipe et de déléguer le travail de manière appropriée.	Mature, calme, confiant, identifie les talents et clarifie les objectifs. Possède une capacité à traiter et à accueillir tous les contributeurs potentiels selon leur mérite et sans préjugés. Un sens aigu des objectifs.	Peut être considéré comme manipulateur et pourrait se décharger de sa propre part du travail. Ne soyez pas surpris que : ils pourraient sur-déléguer, se laissant peu de travail à faire.	Spécifie contrôler la manière dont une équipe évolue vers les objectifs du groupe en utilisant au mieux les ressources de l'équipe ; reconnaître où se situent les forces et les faiblesses de l'équipe.
Resource Investigator (RI)	Utilisez leur nature curieuse pour trouver des idées à rapporter à l'équipe.	Sortant, enthousiaste. Explorez les opportunités et développe des contacts. Ils commencent par un élan d'enthousiasme pour les nouvelles idées.	susceptible de se désintéresser une fois la fascination initiale passée. Peut-être trop optimiste ! Ne soyez pas surpris que : ils pourraient oublier de donner suite à une piste.	Spécifie l'exploration et le reporting des idées, des développements et des ressources en dehors du groupe.
Teamworker (TW)	Orienté socialement, plutôt doux, sensible et aide l'équipe à se solidifier, en utilisant sa polyvalence pour identifier le travail requis et le réaliser au nom de l'équipe.	Coopératif, perspicace et diplomate. Écoute et évite les frictions. A une capacité à réagir aux personnes et aux situations et à promouvoir l'esprit d'équipe	Peut être indécis dans les moments de crise et a tendance à éviter la confrontation. Ne soyez pas surpris que : ils pourraient hésiter à prendre des décisions impopulaires.	Spécifie le soutien des membres dans leurs points forts (par exemple en s'appuyant sur les suggestions) ; soutenir les membres dans leurs lacunes.



Exercise



Identifier les types de personnalité – dans vos groupes respectifs.



Des rôles d'équipe à la direction de l'équipe

- Comprendre les rôles au sein de l'équipe nous aide à apprécier la manière dont les individus contribuent à l'efficacité de l'équipe.
- Cependant, connaître nos rôles n'est que la première étape.
- Les équipes hautement performantes doivent aligner leurs forces autour d'une mission commune.

- Ensuite, l'équipe définit :

- Vision
- Mission
- Facteurs clés
- PI / KPI

De la vision à la mesure de la performance

Les équipes hautement performantes traduisent la stratégie en résultats mesurables





SESSION 4

**ALIGNEMENT DE L'ÉQUIPE :
ÉNONCÉS DE VISION ET DE MISSION QUI
MÈNENT AU TRAVAIL QUOTIDIEN**



Pour être en mesure de fournir ce que l'on attend de nous, nous devons être clairs sur le lien entre cela et les tâches que nous effectuons !





Une vue du parcours d'approche de la productivité de l'équipe

Vision Category	Performance Indicators			Priority	Reference	Sub Reference	Responsible Support							Current Situation	Benchmark Source	Target
	Mission Statement	Drivers	Measures				Team Member 1	Team Member 2	Team Member 3	Team Member 4	Team Member 5	Team Member 6	Team Member 7			



Responsible	0	0	0	0	0	0	0
Support	0	0	0	0	0	0	0



Créer la Déclaration de Vision



Créer vos déclarations de Vision et de Mission

Comment commencer ?

Commencez à partir de votre situation actuelle avec une feuille vierge !





Créer vos déclarations de Vision et de Mission – La méthode Hoshin Kanri

Ce que vous créez maintenant sera **unique, sur mesure et conçu en interne par VOUS**, basé sur **VOTRE logique** et finalement sur la logique de **votre équipe de direction collective**.

C'est votre méthode Hoshin Kanri

Ce sera **VOTRE façon de faire**

Ce sera « **la manière dont nous faisons les choses ici** »

Créer votre Vision – Imagineering...



IMAGINEERING...

**Nous sommes au sommet
de notre performance
dans la réalisation des
objectifs de mon équipe.**

**« Si nous pouvons le rêver,
nous pouvons le réaliser »
Walt Disney!**

Créer votre Vision – Imagineering...

DÉTERMINEZ VOTRE
VISION



Où vous voyez-vous,
ou où voyez-vous
votre département /
division dans les cinq
prochaines années ?



Créer votre Vision – Mettre les idées sur papier...



Par exemple, votre
Déclaration de Vision
pourrait être :

**« Mon équipe est
numéro un dans la
livraison efficace de ce
qui est attendu de
nous »**

Créer votre déclaration de Vision



1er Exercice

Individuellement...

- Écrivez ce que vous souhaitez voir (où vous vous voyez) dans cinq (5) ans, selon votre propre point de vue.
- Écrivez 5 à 6 éléments descriptifs courts qui sont les plus importants pour vous et selon lesquels vous jugerez cette réussite dans 5 ans.
 - Par exemple :
 - ❖ « *disposer d'un système actif de suggestions* »
 - ❖ « *livrer à temps sans gaspillage* »
 - C'est ce que le succès représentera pour vous.
- **Soulignez les mots clés dans chaque phrase.**

Créer votre déclaration de Vision



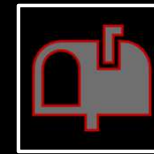
Ayez 5 à 6 éléments descriptifs sur les Post-it (ou suggestions) par personne.



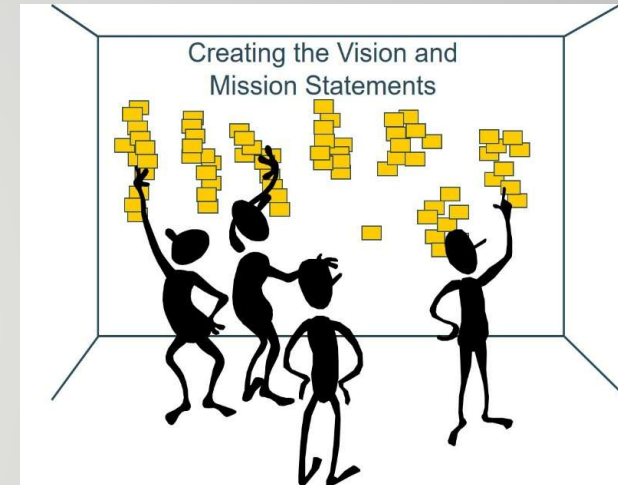
Écrivez une seule idée par Post-it qui est importante pour vous.



Une fois vos Post-it complétés, identifiez les affinités entre les idées (regroupez les idées similaires)



Affichez-les sur le mur comme montré ici (ou sur votre tableau virtuel)





Exercice



Créer les déclarations de Vision



**Développer la Déclaration
de Mission
et
Identifier les Facteurs
Clés (Drivers)**

Creating your Vision – Put pen to paper...

Par exemple, votre déclaration de Vision pourrait être :

« Mon équipe est numéro un dans la livraison efficace de ce qui est attendu de nous »

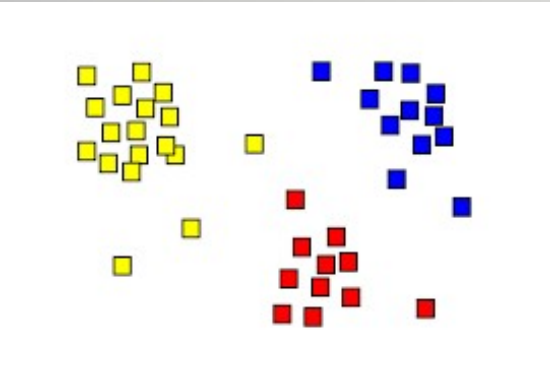


Nous devons maintenant définir la

Déclaration de Mission



Développer votre déclaration de Mission à partir de la Vision – en utilisant les Drivers



Pour chaque groupe (cluster)...

- ❖ Soulignez les mots clés

Ensuite, créez une phrase incluant tous les mots clés du groupe de Post-it





Développer votre déclaration de Mission à partir de la Vision – en utilisant les Drivers

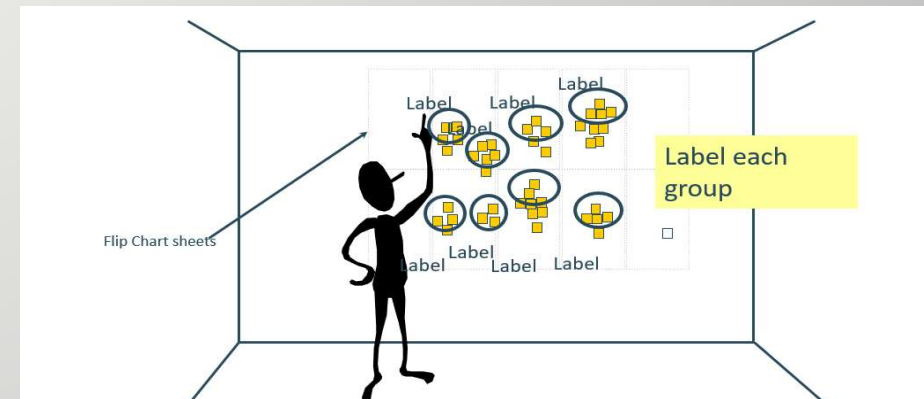
Une fois les idées regroupées par type, ajoutez des titres pour chaque groupe.

Par exemple :

- les éléments liés aux destinataires des résultats (clients)
- la chaîne d'approvisionnement
- les employés
- etc.

En général, ces catégories seront similaires à celles identifiées précédemment.

Pendant l'exercice, l'affichage peut ressembler à ceci...





Développer votre déclaration de Mission à partir de la Vision – en utilisant les Drivers

Les déclarations correspondant à chaque catégorie (appelées Drivers) deviennent collectivement la Déclaration de Mission pour cet élément.

Exemple de déclaration de mission pour le Driver “Employés”

Développer les connaissances, les compétences la créativité de notre équipe afin de générer l'implication et la fierté alors que nous améliorons continuellement notre entreprise.



Mots clés
provenant des
Post-it

Dans votre vie professionnelle ou familiale

Juste pour vous amuser, pourquoi ne pas réunir votre famille ou quelques amis, leur offrir à tous des autocollants « post-it » et créer une vision de vacances ! Ou la maison de vos rêves, la voiture de vos rêves, etc.





Développer votre déclaration de Mission à partir de la Vision – en utilisant les Drivers

Nous pouvons faire la même chose pour chaque Driver

Voici un exemple concernant notre relation avec les clients

Être le **premier choix** de nos clients en identifiant et satisfaisant leurs besoins **exprimés** et **implicites** et en développant des relations **collaboratives** et partenariales afin de générer **confiance et stabilité** pour atteindre une reconnaissance de **classe mondiale**

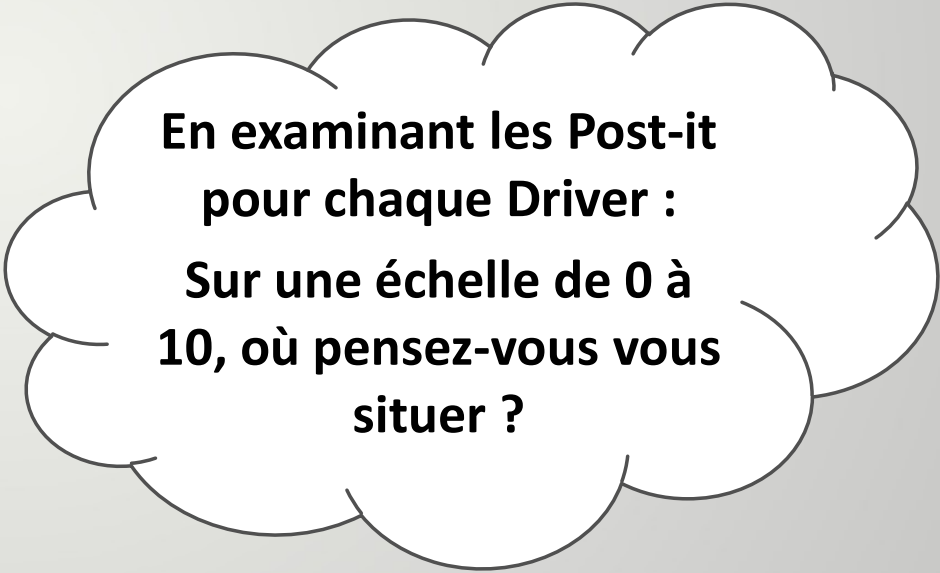




Développer votre déclaration de Mission à partir de la Vision – en utilisant les Drivers

Les catégories typiques appelées DRIVERS sont :

- Client
- Employés
- Fournisseurs
- Processus
- Organisation
- Technologie
- Finance
- Conception / Développement



**En examinant les Post-it pour chaque Driver :
Sur une échelle de 0 à 10, où pensez-vous vous situer ?**

Développer votre déclaration de Mission à partir de la Vision – en utilisant les Drivers

REVUE APRÈS EXERCICE
Partagez vos déclarations pour que nous puissions les examiner.



Questions...

Si 10 représente l'objectif souhaité, où pensez-vous être actuellement ?

Quel est votre ressenti ?

Visualiser l'écart entre la vision actuelle et la vision souhaitée

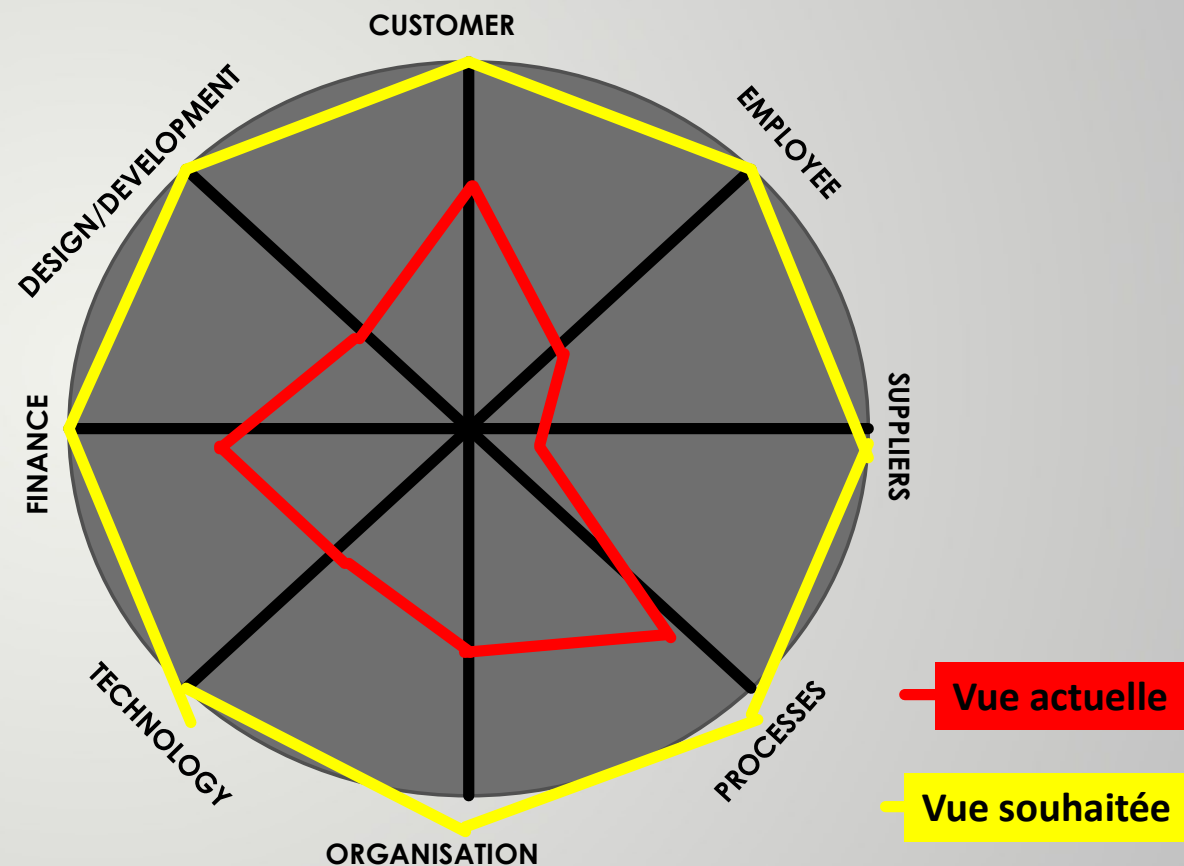
Exemple :

Graphique radar montrant :

- la situation actuelle
- la situation souhaitée

sur les principaux Drivers

- Client
- Employés
- Fournisseurs
- Processus
- Organisation
- Technologie
- Finance
- Conception / Développement



Où pensez-vous en être sur chacun d'entre eux ?



Développer votre déclaration de Mission à partir de la Vision – en utilisant les Drivers

Les Drivers sont les fonctions de l'entreprise que nous devons dynamiser pour passer de notre situation actuelle à notre objectif.

Typiquement :

- **Destinataires de nos sorties (clients internes/externes)** – nous devons déterminer leurs besoins
- **Chaîne d'approvisionnement** – ceux qui fournissent les informations/données/matériels dont nous avons besoin pour traiter nos résultats
- **Culture organisationnelle** – comment nous gérons nos employés
- **Employés** – de quoi avons-nous besoin d'eux pour nous aider à réaliser la Vision
- **Étude de marché** – identifier les « besoins des clients »
- **Développement de produits/services** – motivé par le marché/les clients
- **Processus** – y compris la gestion/amélioration des processus
- **Technologie** – nouveaux systèmes dans l'organisation et innovations
- **Conception/développement** – par exemple, logiciel, ERP, etc.

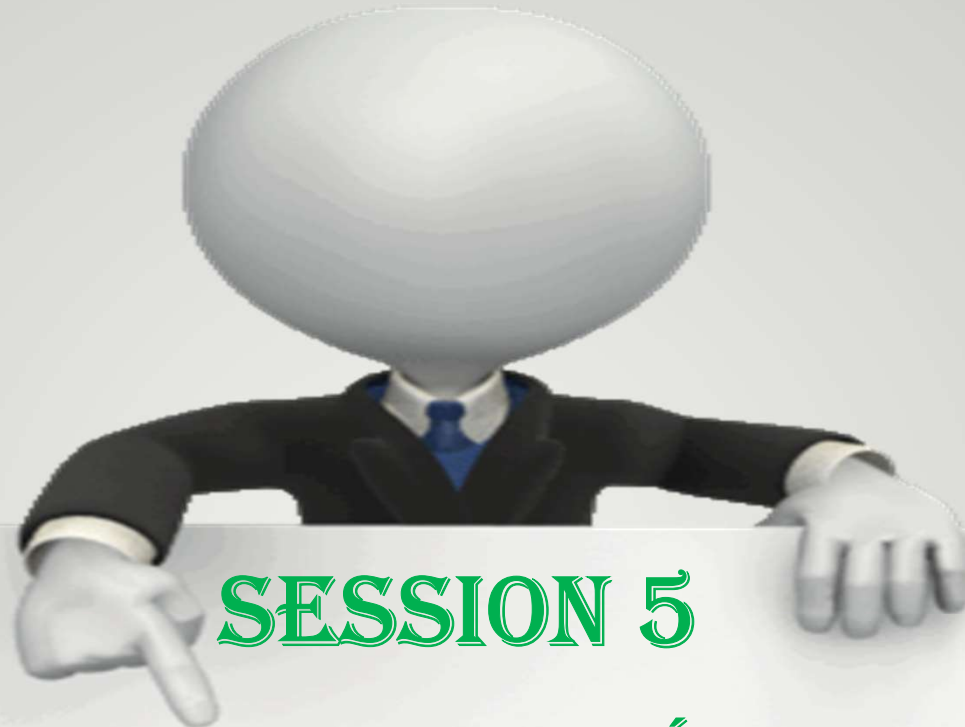
Déclaration de Vision :
« Mon équipe est numéro un dans la livraison efficace de ce qui est attendu de nous »



Exercice



Créer les Déclarations de Mission
et identifier les Drivers



SESSION 5

ALIGNEMENT DE L'ÉQUIPE :

DRIVERS | MESURES |

INDICATEURS DE PERFORMANCE |

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE |

RESPONSABILITÉ | BENCHMARK | OBJECTIFS



Établir les indicateurs de performance

De la déclaration de mission aux indicateurs de performance

C'étaient les Post-it, voyez comment ils ont été utilisés pour faire la déclaration et maintenant comment ils aident à créer les indicateurs de performance.

Notez comment dans la déclaration les mots tangibles clés sont soulignés

Ces mots sont ensuite copiés dans la deuxième colonne de l'arborescence de droite.

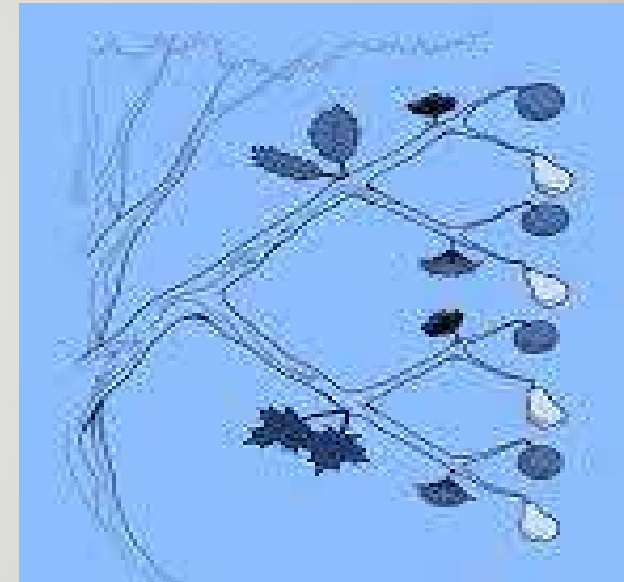
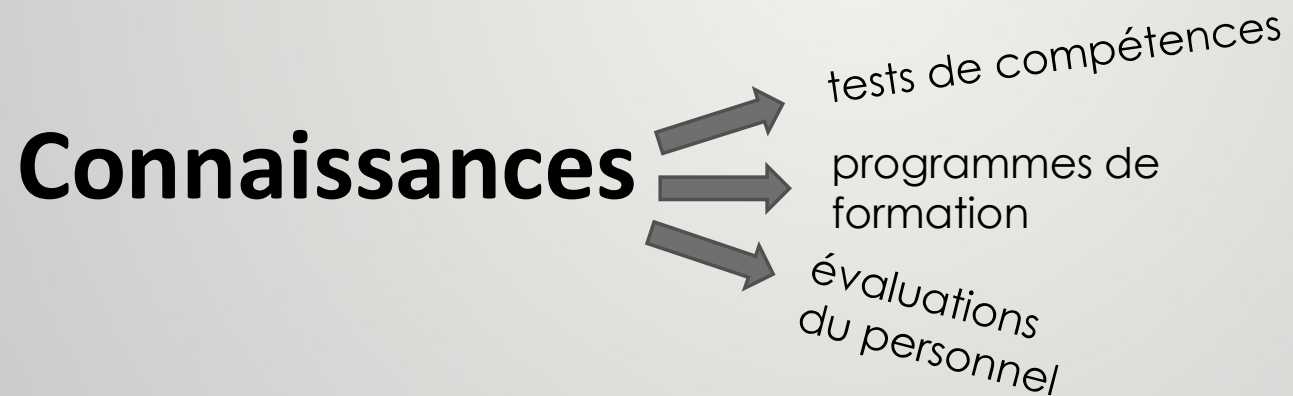
Celles-ci sont ensuite déclinées en mesures spécifiques qui se rapportent à chacune.

Développer les connaissances, compétences la créativité de notre équipe afin de générer l'implication et la fierté alors que nous améliorons continuellement notre entreprise.

DRIVERS	MESURE	SITUATION ACTUELLE
CONNAISSANCES	TEST DE COMPÉTENCES PROGRAMMES ÉDUCATIFS ÉVALUATION DU PERSONNEL	
COMPÉTENCES	MULTI-COMPÉTENCES BUDGET DE FORMATION COURS	
CRÉATIVITÉ	SUGGESTIONS PROJETS INNOVATION	
ALORS	TRAVAIL D'ÉQUIPE PRÉSENTATIONS AMÉLIORATION DE SOI	
FIERTÉ	ABSENTÉISME MALADIE LITIGES ROULEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE	
AMÉLIORONS CONTINUUELLEMENT	RÉPONSE AUX ANNONCES D'EMPLOI AMÉLIORATION DES PERFORMANCES RÉDUCTION DES DÉCHETS LIVRAISON AMÉLIORÉE PLAINTES CLIENTS SÉCURITÉ - ACCIDENTS AVEC PERTE DE TEMPS	

De la déclaration de mission aux indicateurs de performance

Utiliser la méthode du diagramme
en arbre pour transformer des
généralités en éléments spécifiques



De la déclaration de mission aux indicateurs de performance

Pour mesurer nos performances, nous devons être clairs sur les aspects qui contribueront à l'atteinte de nos objectifs et établir les données pour les suivre !



L'énoncé de mission créé sera utilisé pour déterminer les **indicateurs de performance** qui constitueront la base de la mesurabilité pour vérifier si vous réalisez ou non votre vision, plutôt que le mode de lutte contre les incendies dans lequel nous nous trouvons parfois.

De la déclaration de mission aux indicateurs de performance

Quels critères utiliser pour juger cela ?

Cela aura des significations différentes selon les personnes et les départements/divisions.

Les Drivers identifiés deviennent les indicateurs de performance nécessaires pour atteindre la vision.

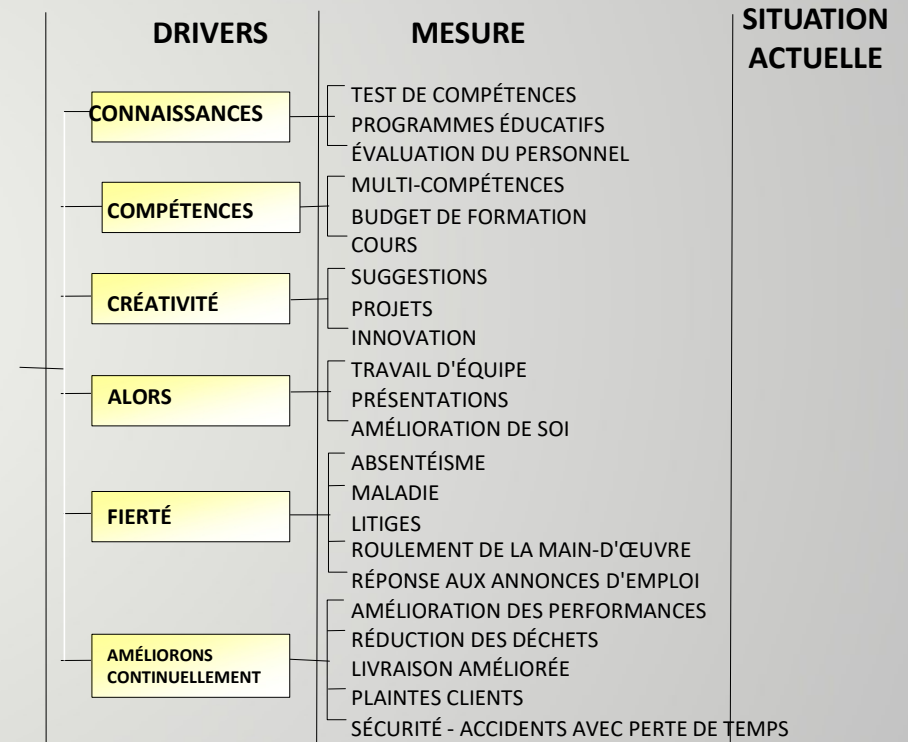


De la déclaration de mission aux indicateurs de performance

Regroupement
d'employés

Ainsi, nous pouvons voir
que rien que pour cet
élément, il a été
décomposé en 22
mesures spécifiques dont
chacune est mesurable.

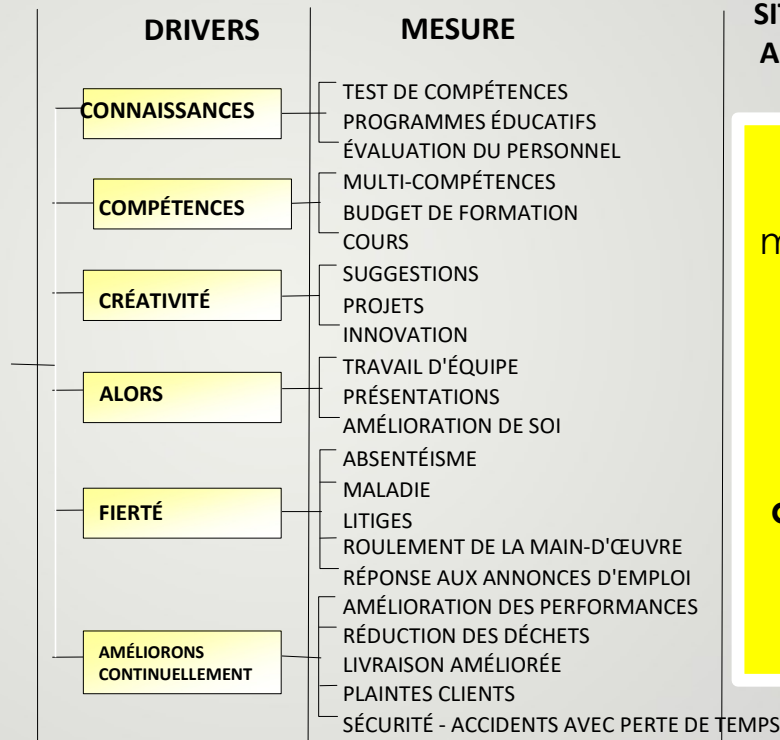
Développer les connaissances, compétences la créativité de notre équipe afin de générer l'implication et la fierté alors que nous améliorons continuellement notre entreprise.



De la déclaration de mission aux indicateurs de performance

Regroupement
d'employés

Développer les connaissances, compétences la créativité de notre équipe afin de générer l'implication et la fierté alors que nous améliorons continuellement notre entreprise.



SITUATION
ACTUELLE

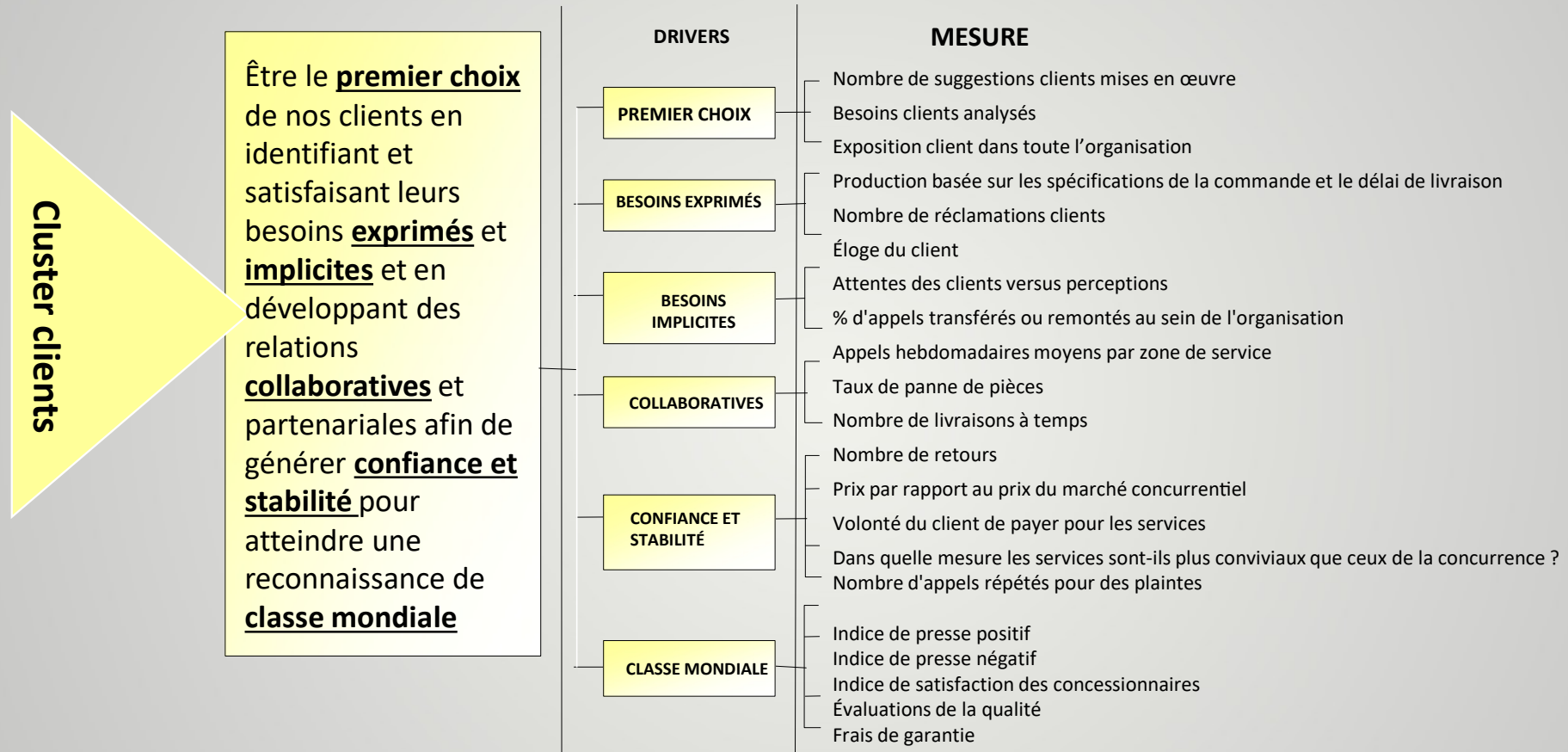
Ces 22 éléments
n'ont pas tous la
même importance.

Certains sont
CRITIQUES

D'autres sont
agréables à avoir.

Nous devons
donner la priorité

Indicateurs de performance – Besoins des clients



Nous voyons qu'il y a 21 éléments dans ce groupe. Il y en avait 22 pour le pilote précédent, donc en supposant que les six autres soient similaires, il y aurait environ 160 indicateurs de performance. Il est peu probable qu'une organisation puisse s'attaquer à ce problème au cours de la première année, peut-être seulement quelques-unes d'entre elles.



Déterminer le
CLÉS
Indicateurs de
performance

Indicateurs **CLÉS** de performance

– Exemple : besoins des clients

Nous devons décider de leur ordre relatif d'importance.

Nous pouvons utiliser :

- **Le vote**
- **Des études et analyses**
- **Des consultations et opinions**
- **Etc**

À partir de cela, nous pouvons décider sur quoi nous concentrer pour la première année.

Facteurs critiques de succès / Facteurs de succès

4. Nombre de suggestions clients mises en œuvre

5. Analyse des besoins clients

Exposition client dans toute l'organisation

3. Production basée sur les spécifications de la commande et le délai de livraison

6. Nombre de réclamations clients

2. Éloge du client

Attentes des clients versus perceptions

% d'appels transférés ou remontés au sein de l'organisation

10. Appels hebdomadaires moyens par zone de service

9. Taux de panne de pièces

1. Nombre de livraisons à temps

8. Nombre de retours

Prix par rapport au prix du marché concurrentiel

Volonté du client de payer pour les produits

Dans quelle mesure les services sont-ils plus conviviaux que ceux de la concurrence ?

Nombre d'appels répétés pour porter plainte

Indice de presse positif

Indice de presse négatif

Indice de satisfaction des concessionnaires

7. Évaluations de la qualité

Frais de garantie

CEUX-CI DEVIENNENT ALORS DES INDICATEURS DE PERFORMANCE **CLÉS OU DES FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS**



Analyse comparative par rapport aux Indicateurs clés de performance (KPI)



Comparaison de référence des indicateurs clés de performance (KPI)

Maintenant que nous avons une liste restreinte, nous devons fixer des objectifs pour chacun.

Lorsque cela est fait, nous avons alors nos :

INDICATEURS **CLÉS** DE PERFORMANCE

Remarque :

Ce sont **NOS** KPI, et non quelque chose imposé ou copié ailleurs.

Nous avons convenu que ces indicateurs sont essentiels à **NOTRE** succès.

Certaines organisations les appellent également :
Facteurs critiques de succès



Comparaison de référence des indicateurs clés de performance (KPI)

INDICATEURS **CLÉS** DE PERFORMANCE

Pour chaque KPI, nous devons savoir :

- Quelle est **notre performance actuelle** ?
- Avons-nous **les métriques nécessaires** ?

Ensuite nous pouvons déterminer :

- **Notre performance cible**

Exemple :

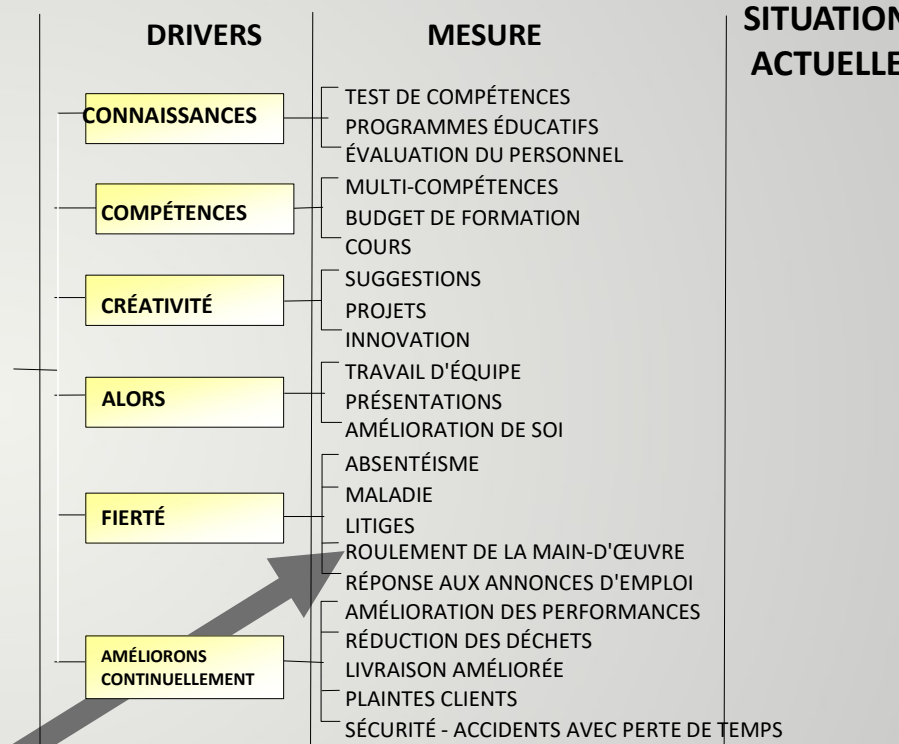
Revenons au **Driver “Employés”**

→ Nous devons effectuer un **benchmark**

Indicateurs clés de performance

Regroupement
d'employés

Développer les connaissances, compétences la créativité de notre équipe afin de générer l'implication et la fierté alors que nous améliorons continuellement notre entreprise.



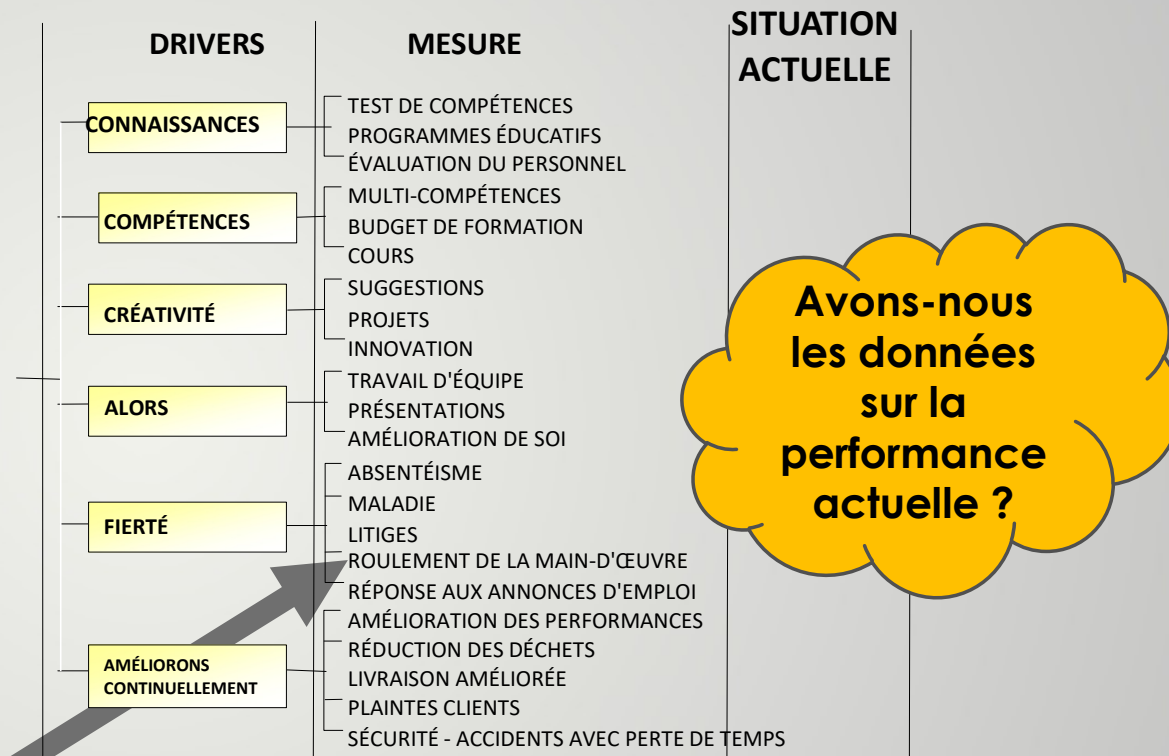
Regardons celui-ci :
ROULEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Indicateurs clés de performance

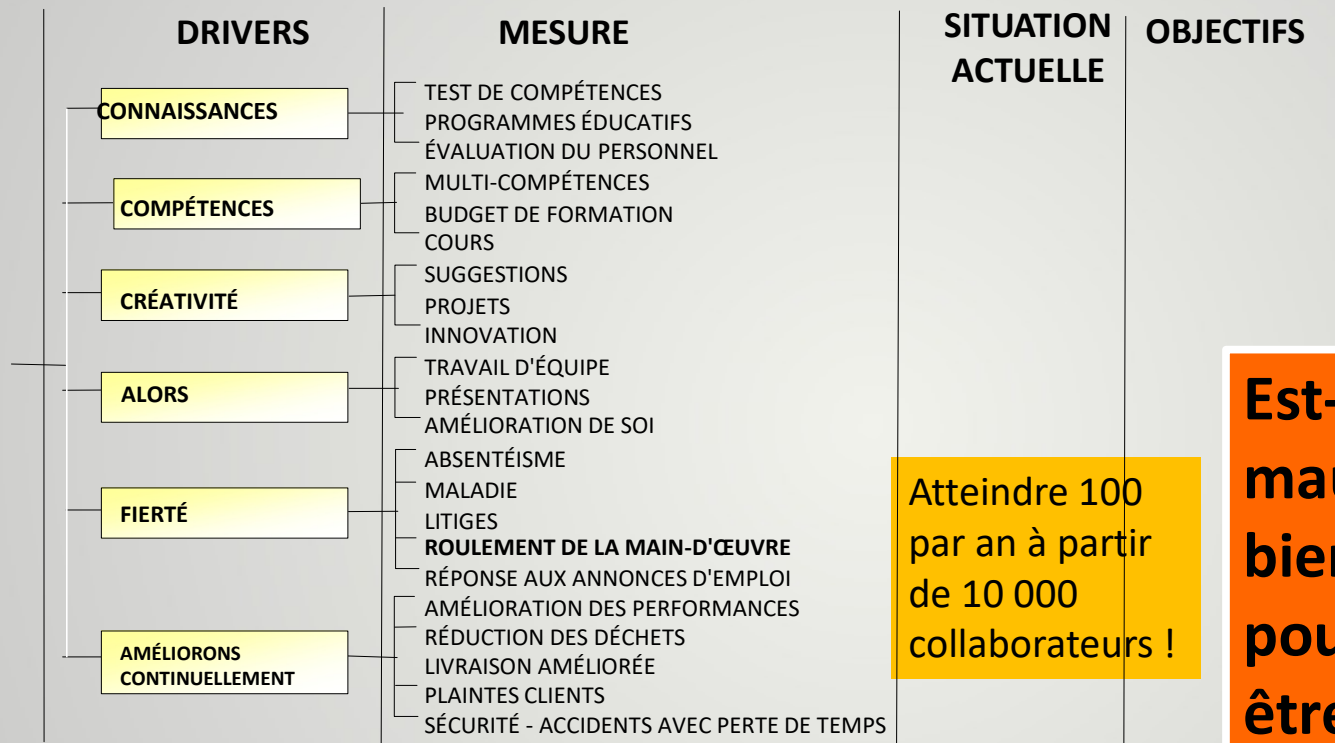
Regroupement
d'employés

Développer les connaissances, compétences la créativité de notre équipe afin de générer l'implication et la fierté alors que nous améliorons continuellement notre entreprise.

Regardons celui-ci :
ROULEMENT DE LA MAIN-D'ŒUVRE

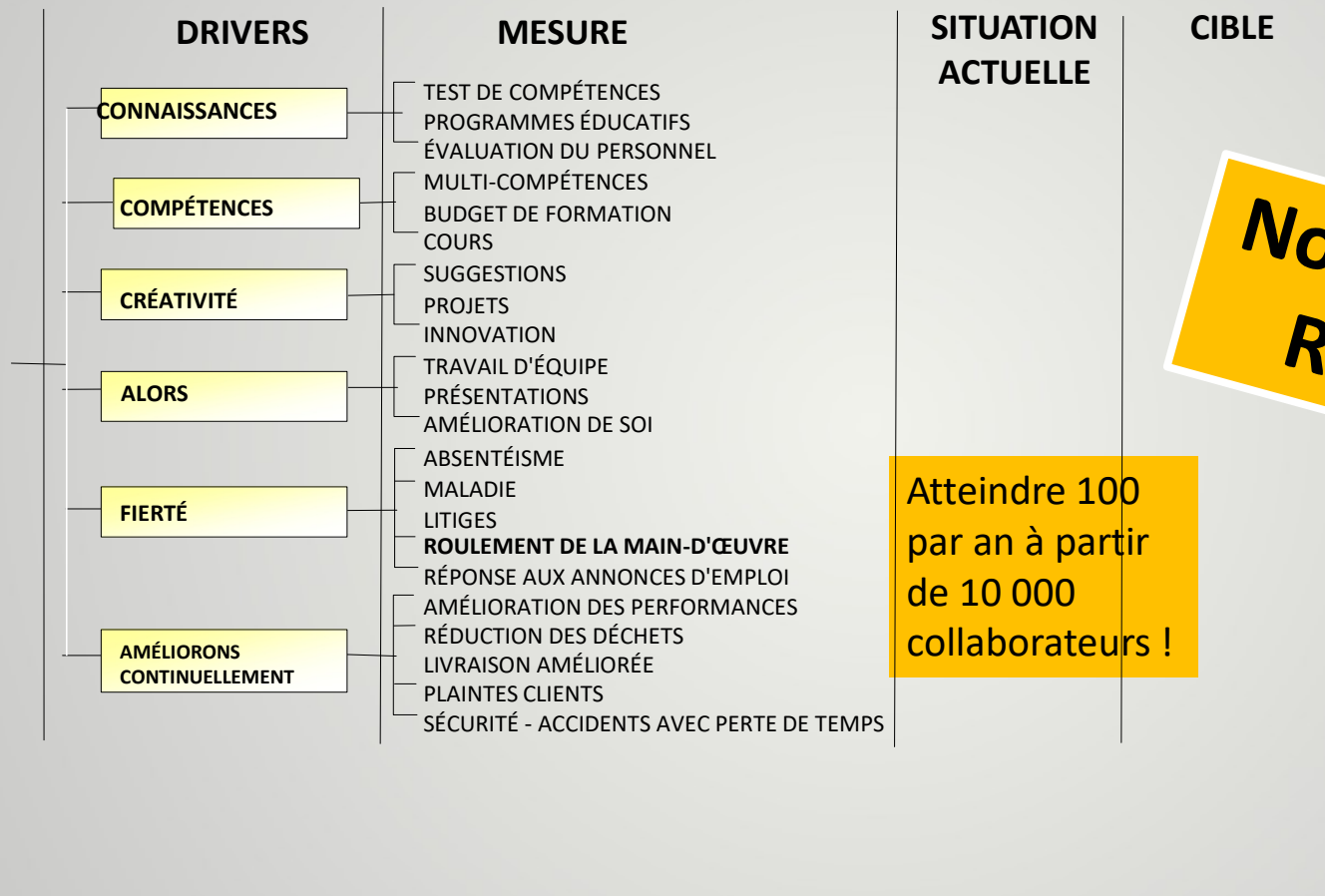


Indicateurs clés de performance – Exemple : Employés



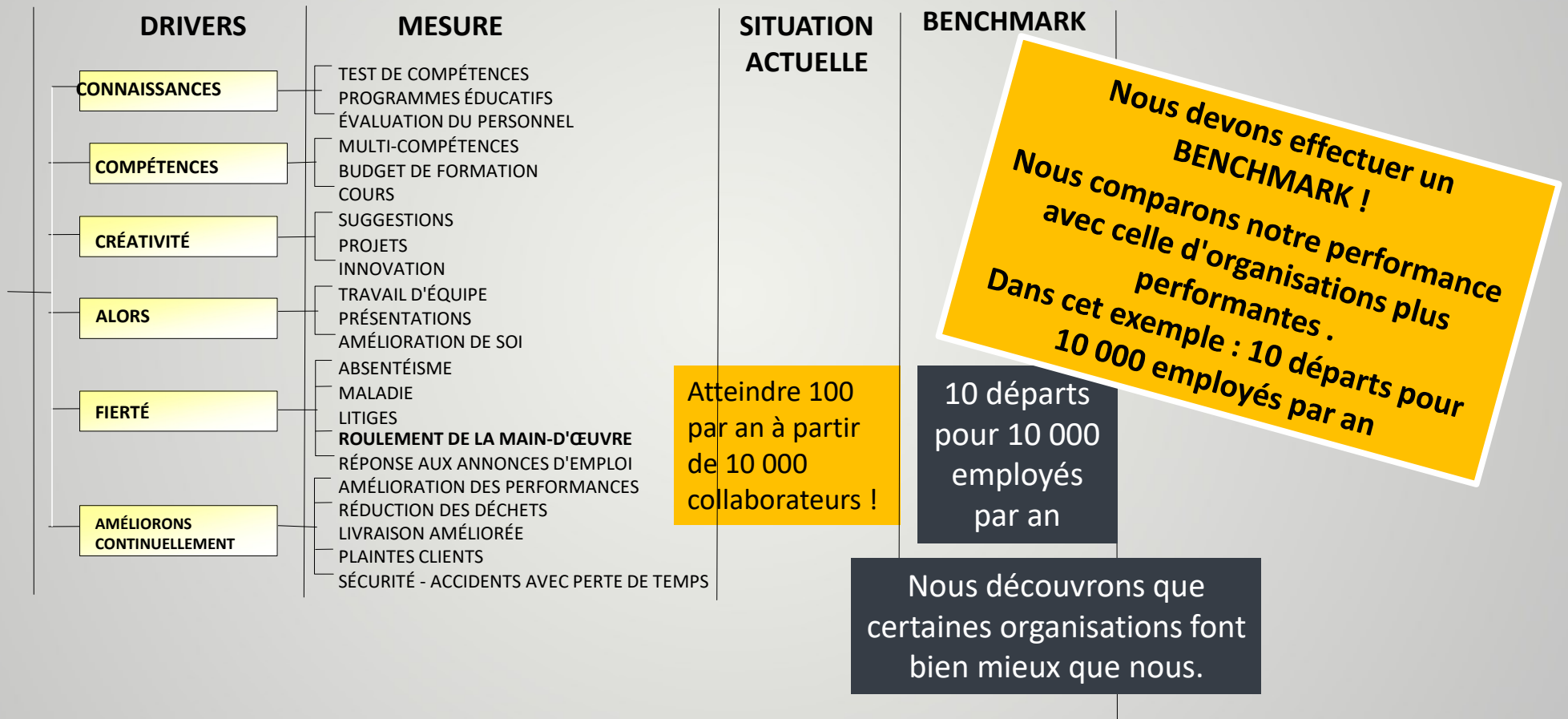
Est-ce bon ou mauvais ? Ça a l'air bien, mais nous ne pouvons pas en être trop sûrs !

Indicateurs clés de performance – Exemple : Employés



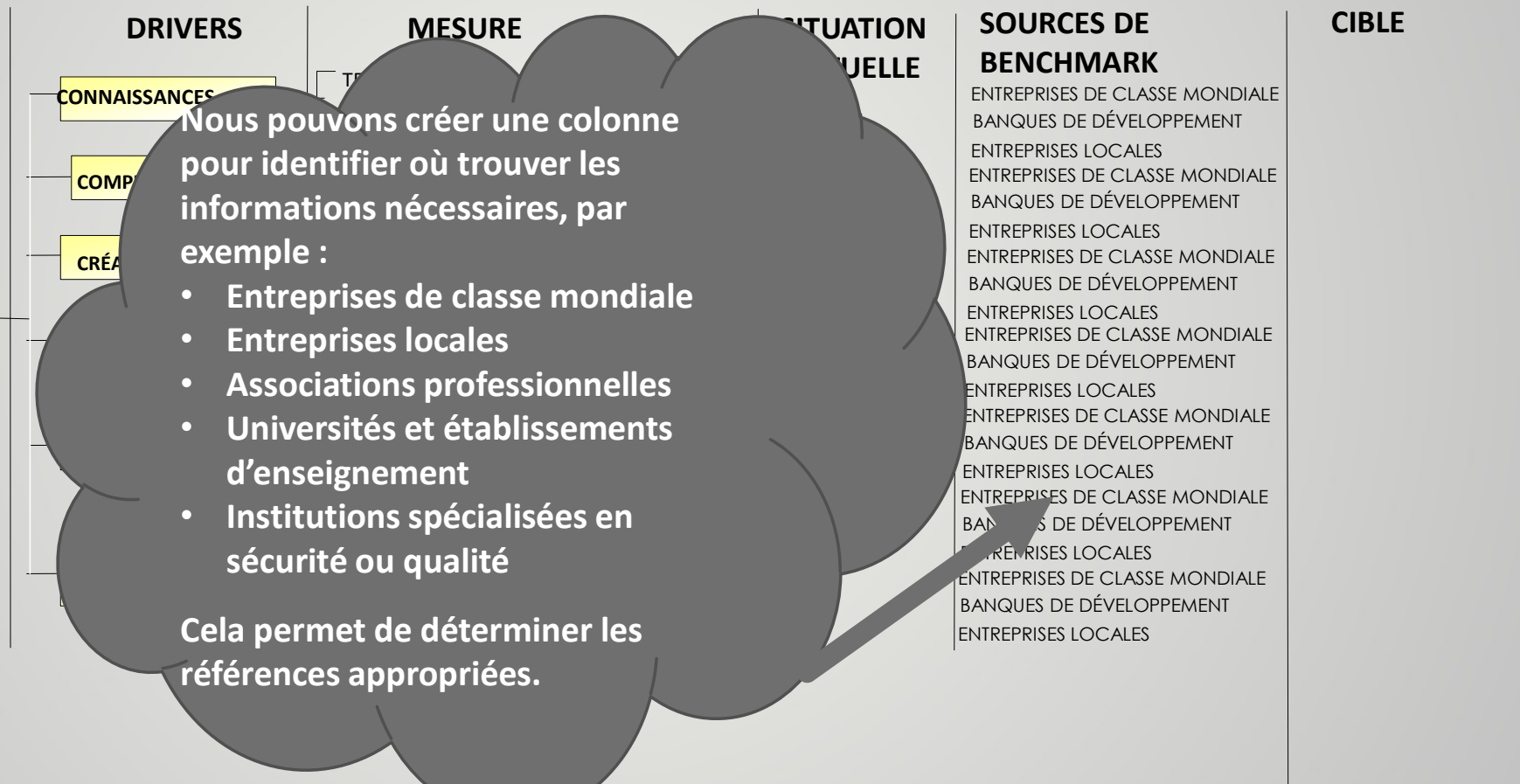
Nous devons RÉFÉRER

Indicateurs clés de performance – Exemple : Employés



Indicateurs clés de performance – Exemple : Employés

Développer les **connaissances**, **compétences** la **créativité** de notre équipe afin de générer l'implication et la **fierté** alors que nous **améliorons continuellement** notre entreprise.

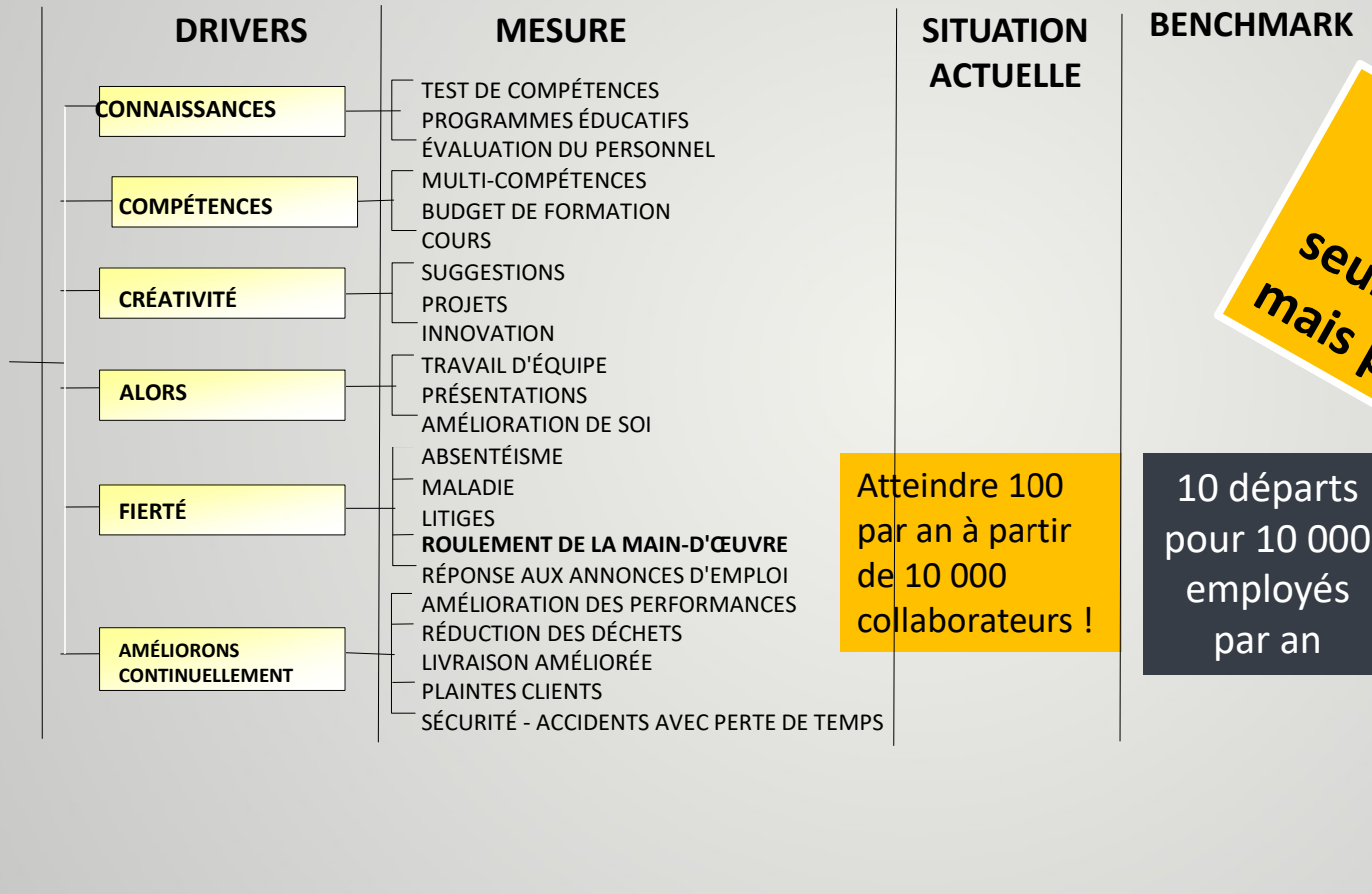


Nous pouvons créer une colonne pour identifier où trouver les informations nécessaires, par exemple :

- Entreprises de classe mondiale
- Entreprises locales
- Associations professionnelles
- Universités et établissements d'enseignement
- Institutions spécialisées en sécurité ou qualité

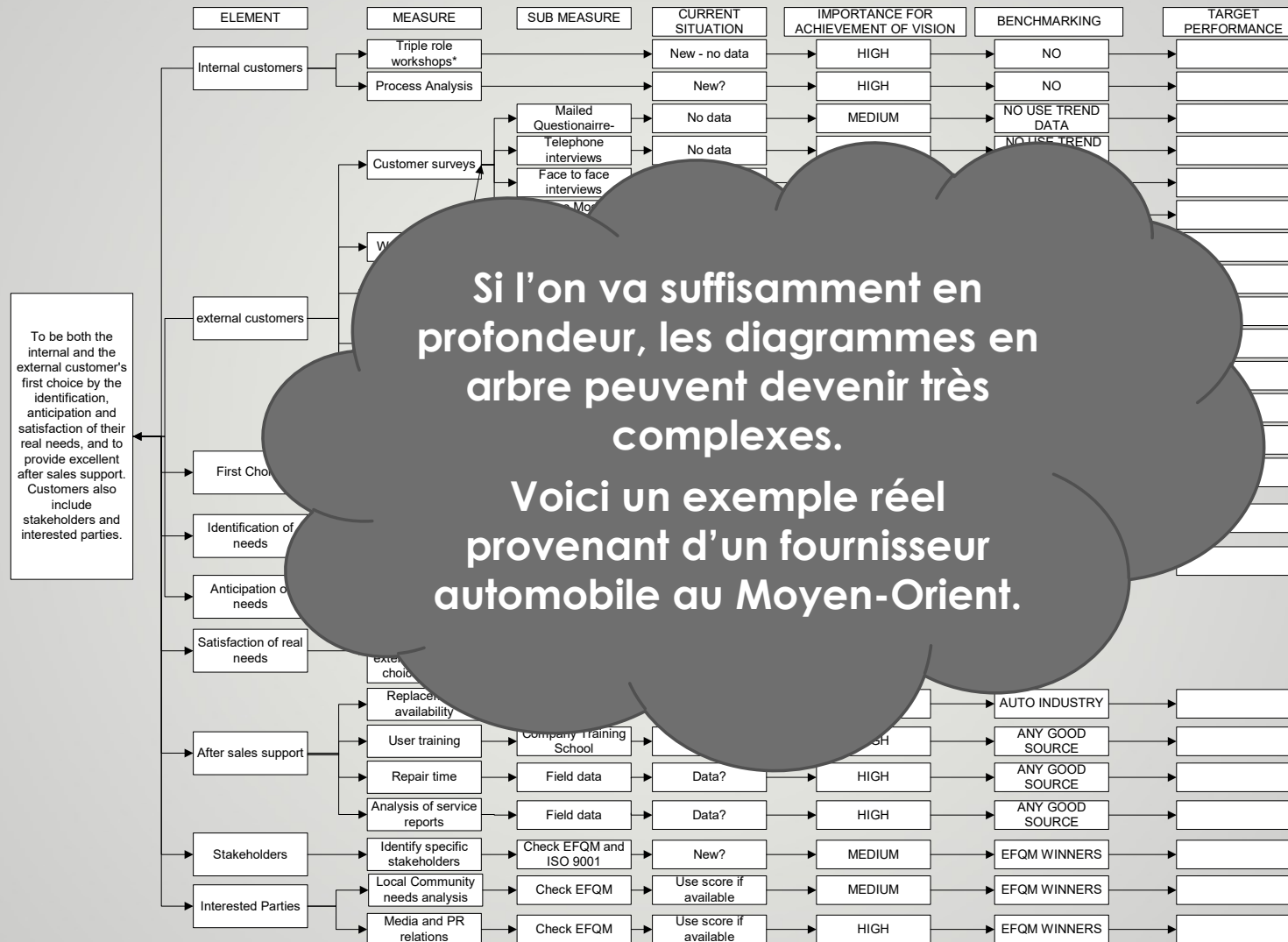
Cela permet de déterminer les références appropriées.

Indicateurs clés de performance – Exemple : Employés



Comment allons-nous d'ici à là-bas ? Pas seulement pour ce KPI mais pour tous les KPI ?

Indicateurs clés de performance



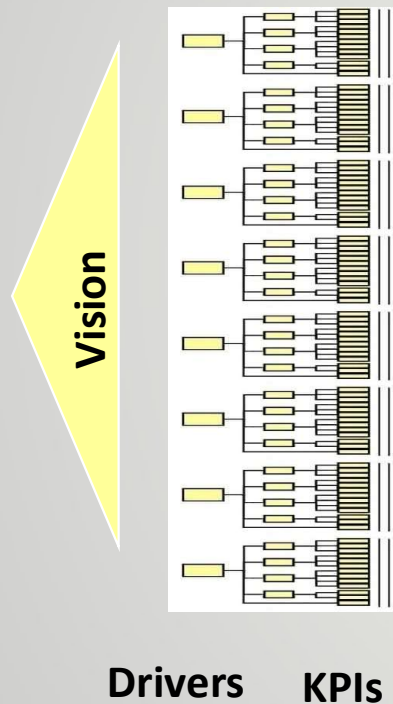
To be both the internal and the external customer's first choice by the identification, anticipation and satisfaction of their real needs, and to provide excellent after sales support. Customers also include stakeholders and interested parties.

Si l'on va suffisamment en profondeur, les diagrammes en arbre peuvent devenir très complexes. Voici un exemple réel provenant d'un fournisseur automobile au Moyen-Orient.



Responsabilité des tâches

La « Maison de la Qualité »



Nous devons établir le processus d'amélioration continue

Qui est impliqué ?


Cela dépend du KPI.


Piloter le processus d'amélioration

Exemple : Livraison à temps

Nous pouvons attribuer les responsabilités à l'aide de symboles.






Les rôles peuvent être :

 Responsable / leader

 Impliqué

 Doit être informé

Blank – Non impliqué

	Engineering Services	Sales	Planning and Production Control	Production	Transportation	Packaging	Customer Support
Livraison à temps							

Piloter le processus d'amélioration

Si un problème survient dans ce processus, ou si l'équipe prend du retard dans l'atteinte du KPI :

Une équipe projet peut être constituée.

Par exemple dirigée par :
Planification et contrôle de production

avec la participation de :

- Services d'ingénierie
- Production
- Transport
- Emballage

	Services d'ingénierie	Ventes	Production	Planification et contrôle de production	Transport	Emballage	Support Client	Comptes
On time delivery	○		○	●	○	○		▲

Piloter le processus d'amélioration

Départements de l'entreprise ou fonctions dans votre propre département

	Engineering services	Sales	Planning and production control	Production	Transportation	Packaging	Customer support	Accounts
On time delivery	○	○	○	●	○	○	○	▲
Provision of Technical Services	●	○	○	○	○	○	○	○
Prompt handling of complaints	○	○	○	○	○	○	●	▲
Good quality (Physical Characteristics)	▲	○	○	●	○	○	○	○
Suitable Price	○	○	○	○	○	○	○	▲
Effective communication	●	○	○	○	○	○	○	○
Provision of consultation	●	▲	○	○	○	○	○	○
Packaging	○	○	○	○	○	○	○	○
Provision of credit	○	○	○	○	○	○	○	○

Lorsque les rôles sont définis pour tous les KPI, la matrice prend la forme complète suivante.

Parameter	Weight	Target	Actual	Weighted score	Weighted score by Mobarakeh	Weighted score achieved
No of meetings	2	100%	100%	2.00	2.00	2.00
No of consultation hrs	2	100%	100%	2.00	2.00	2.00
Packaging standard	4	100%	85%	3.40	3.40	3.40
Financial crediting	5	100%	80%	4.00	4.00	3.20

Piloter le processus d'amélioration

Étape suivante...

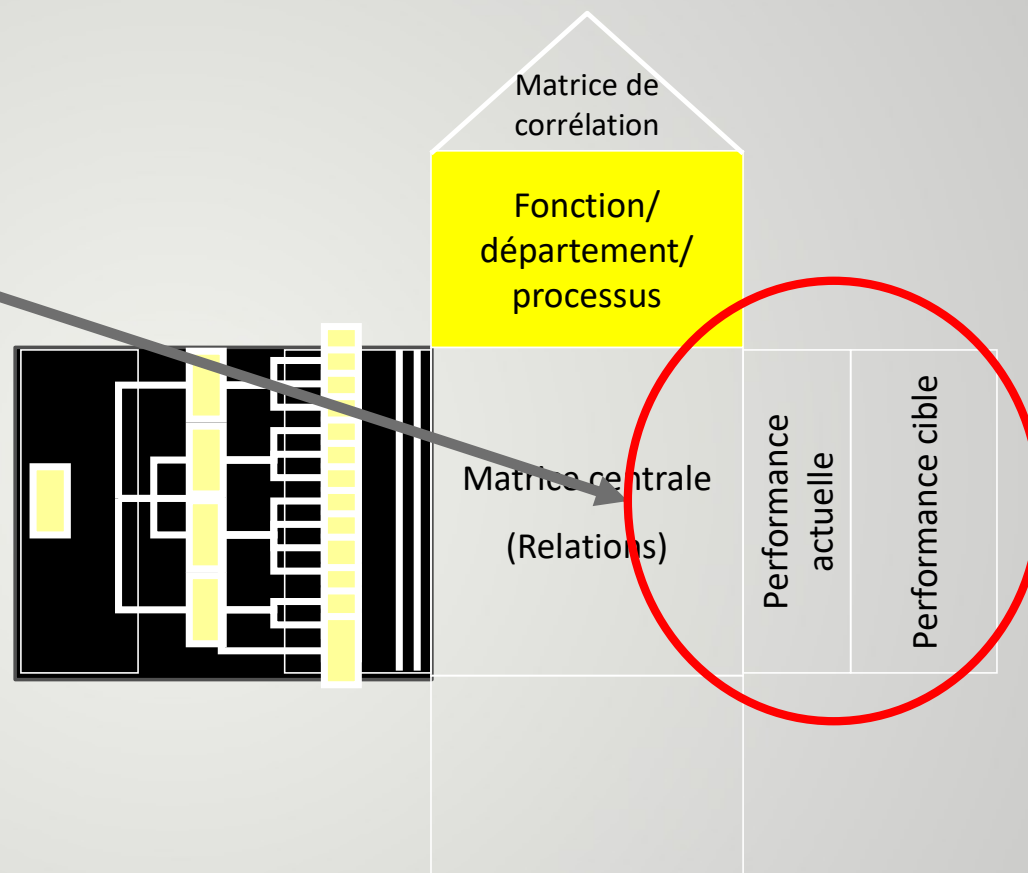
Ajouter sur la droite de la matrice :

- Performance actuelle
- Performance cible

Puis prioriser ces éléments par ordre d'importance.

Cela constitue :

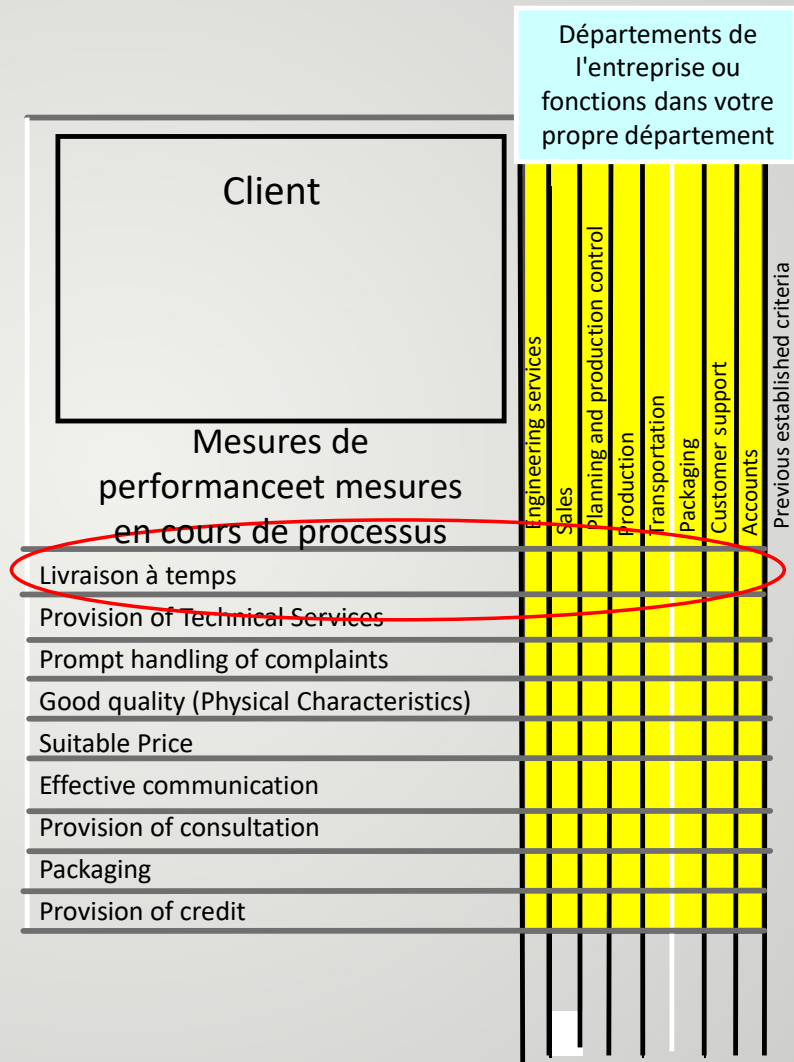
La « Maison de la Qualité »



Piloter le processus d'amélioration

Pour illustrer cela, voyons comment cela fonctionne pour le premier de nos KPI :

« Livraison à temps »



Piloter le processus d'amélioration

Jetons maintenant un coup d'œil au côté droit du graphique. Nous pouvons voir que pour chaque KPI sur le côté gauche, la « mesure » spécifique est indiquée sur la droite.

Départements de l'entreprise ou fonctions dans votre propre département

	Engineering services	Sales	Planning and production control	Production	Transportation	Packaging	Customer support	Accounts	Mesure	Importance of the parameter	Level of customer expectation	Actual level achieved by Mobarakeh	Ratio between expected and achieved
Livraison à temps	○	○	○	●	○	○	○	▲	Promesses tenues	5	85%	35%	0.41
Provision of Technical Services	●	○	○	○	○	○	○	○	Product application	2	100%	70%	0.70
Prompt handling of complaints	○	○	○	○	○	○	○	▲	No of days	4	80%	100%	1.25
Good quality (Physical Characteristics)	▲	○	○	●	○	○	○	○	The product standard	5	100%	55%	0.55
Suitable Price	○	○	○	○	○	○	○	▲	Market price band	4	100%	90%	0.90
Effective communication	●	○	○	▲	○	○	○	○	No of meetings	2	50%	50%	1.00
Provision of consultation	●	▲	○	▲	○	○	○	○	No of consultation hrs	2	100%	100%	1.00
Packaging	○	○	○	○	○	●	○	○	Packaging standard	4	100%	85%	0.85
Provision of credit	○	○	○	○	○	○	○	▲	Financial crediting	5	100%	80%	0.80

Piloter le processus d'amélioration

Jetons maintenant un coup d'œil au côté droit du graphique. Nous pouvons voir que pour chaque KPI sur le côté gauche, la « mesure » spécifique est indiquée sur la droite.

Départements de l'entreprise ou fonctions dans votre propre département

	Engineering services	Sales	Planning and production control	Production	Transportation	Packaging	Customer support	Accounts	Mesure	Importance of the parameter	Level of customer expectation	Actual level achieved by Mobarakeh	Ratio between expected and achieved
Livraison à temps	○	○	○	●	○	○	○	○	Promesses tenues	5	85%	35%	0.41
Provision of Technical Services	●	○	○	○	○	○	○	○	Product application	2	100%	70%	0.70
Prompt handling of complaints	○	○	○	○	○	○	○	○	No of days	4	80%	100%	1.25
Good quality (Physical Characteristics)	○	○	○	○	○	○	○	○	The product standard	5	100%	55%	0.55
Suitable Price	○	○	○	○	○	○	○	○	Market price band	4	100%	90%	0.90
Effective communication	●	○	○	○	○	○	○	○	No of meetings	2	50%	50%	1.00
Provision of consultation	●	○	○	○	○	○	○	○	No of consultation hrs	2	100%	100%	1.00
Packaging	○	○	○	○	○	○	○	○	Packaging standard	4	100%	85%	0.85
Provision of credit	○	○	○	○	○	○	○	○	Financial crediting	5	100%	80%	0.80

Piloter le processus d'amélioration

À droite du tableau figure ensuite une colonne indiquant :

- l'importance du paramètre
- le niveau d'attente du client
- le niveau effectivement atteint
- le ratio entre la valeur attendue ou souhaitée et la valeur atteinte

Dans cet exemple, la politique de l'entreprise était la suivante :chaque fois que le ratio descendait au-dessous de 80 % pour un élément de priorité 5, cela déclenchait automatiquement un projet d'amélioration.

Départements de l'entreprise ou fonctions dans votre propre département

	Engineering services	Sales	Planning and production control	Production	Transportation	Packaging	Customer support	Accounts	Mesure	Importance of the parameter	Level of customer expectation	Actual level achieved by Mobarakeh	Ratio between expected and achieved
	○	○	○	●	○	○	○	▲	Promesses tenues	5	85%	35%	0.41
	●	○	○	○	○	○	○	○	Product application	2	100%	70%	0.70
	○	○	○	○	○	○	○	○	No of days	4	80%	100%	1.25
	▲	○	○	●	○	○	○	○	The product standard	5	100%	55%	0.55
	○	○	○	○	○	○	○	○	Market price band	4	100%	90%	0.90
	●	○	○	▲	○	○	○	○	No of meetings	2	50%	50%	1.00
	●	▲	○	▲	○	○	○	○	No of consultation hrs	2	100%	100%	1.00
	○	○	○	○	○	○	○	○	Packaging standard	4	100%	85%	0.85
	○	○	○	○	○	○	○	○	Financial crediting	5	100%	80%	0.80



Exercice



Déterminer
Responsabilité | Benchmark | Objectifs



On y est presque...





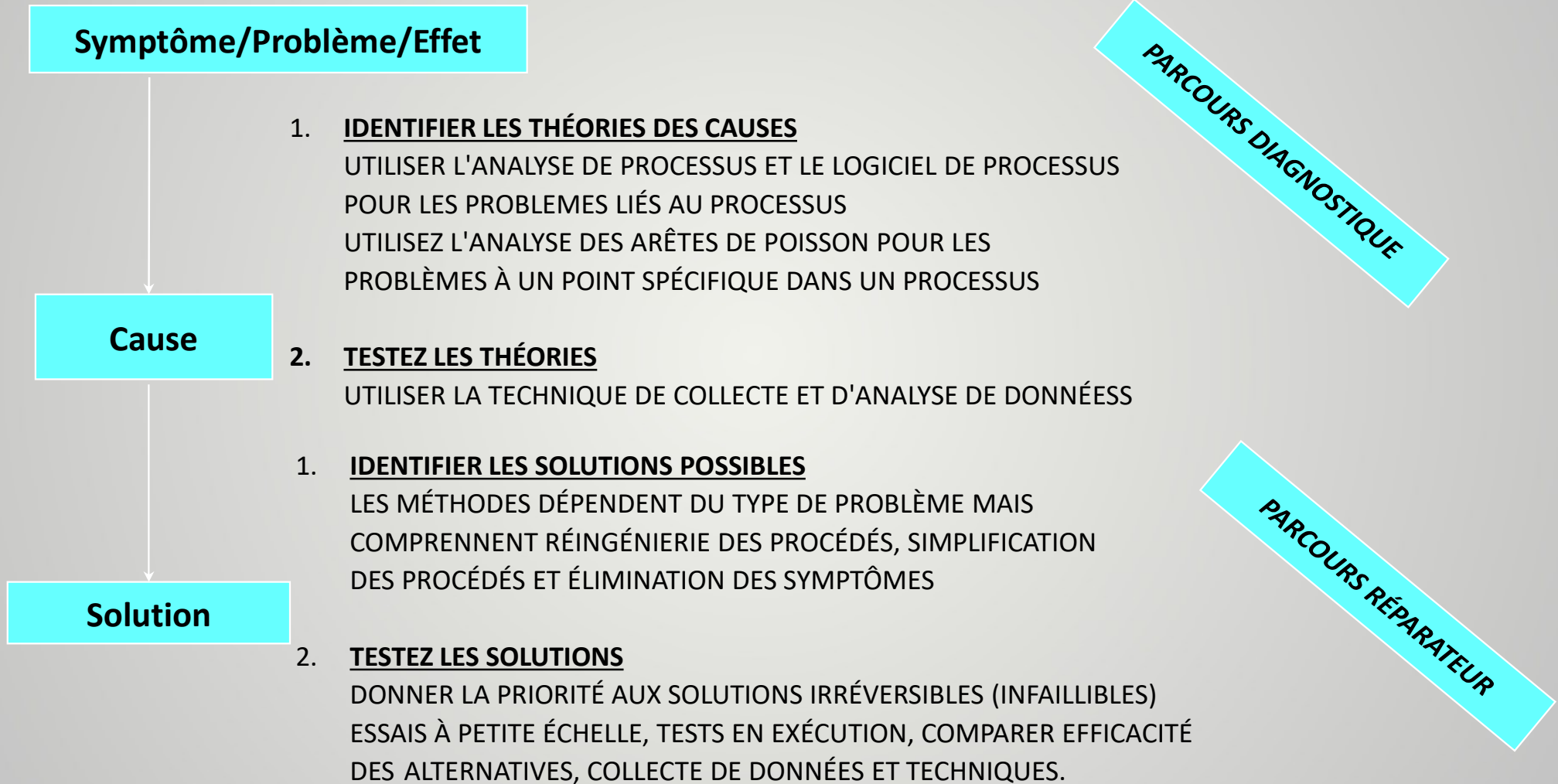
SESSION 6

AMÉLIORATION DES PROCESSUS MÉTIER : COMPÉTENCES PRATIQUES EN RÉOLUTION DE PROBLÈMES



Identification du problème

Un processus type d'amélioration



Identification du problème

Partant du principe que nous avons notre KPI, nous devons réfléchir aux problèmes qui constituent actuellement notre talon d'Achille.

Nous allons le déterminer à travers une séance de brainstorming en utilisant la méthode du tour de table...



Résolution de problèmes – Cause(s)

Cause

Pour trouver la cause, nous devons identifier des **théories de causes**. C'est là que nous nous trompons presque toujours et que nous nous tendons un piège !

L'appât dans ce piège, c'est que nous voulons des résultats **IMMÉDIATEMENT** ; alors nous prenons des raccourcis.

Dès que nous identifions une ou deux causes possibles, nous sautons immédiatement vers la recherche de solutions.



Résolution de problèmes – Remèdes

Remèdes

Mais attendez... nous n'avons que des **théories de causes**.

Nous ne savons pas vraiment si ce sont les **VRAIES causes**, aussi évidentes qu'elles puissent paraître.



Résolution de problèmes – Cause(s) / Remèdes

Vous ne croiriez pas combien de fois nous tombons dans ce piège.

Si nous ralentissons et évitons d'être trop impulsifs, nous découvrons souvent **des dizaines d'autres causes possibles**, parfois très éloignées de ce que nous pensions au départ.

De plus, même si notre première hypothèse se révèle être l'un des facteurs, nous pouvons découvrir, en allant plus loin, qu'il ne s'agissait que d'une **cause contributive mineure**, alors que la cause principale était un élément auquel nous avons à peine pensé.

Problème –

Livraison tardive

Ce que nous croyons est la cause –

Source de données confuse

La vraie cause –

Mauvaise planification

Jusqu'à l'étude, tout le monde accusait les mauvaises personnes !



Identification du problème

Pour qu'il y ait problème, le critère est le suivant : il doit être à la fois **indésirable ou nuisible**, et vous devez être capable de **compter le nombre de fois où il se produit** ou de le **mesurer** d'une manière ou d'une autre.

Réfléchissez-y. Si vous ne pouvez ni le compter ni l'observer lorsqu'il se produit, vous n'aurez aucune preuve montrant que vous l'avez résolu ou dans quelle mesure la situation s'est améliorée.

Comment le prouverez-vous à qui que ce soit, et qui vous croira ?



Identification du problème

Parmi les éléments suivants, lesquels, selon vous, sont des problèmes ?

Mauvaise formation

Mauvaise Communications

Vitesse de la machine trop faible

Pression trop forte

Travailleurs paresseux

Mauvaise gestion

Identification du problème

La réponse est en réalité... aucun d'entre eux !

Ce sont tous des causes.

Mais les causes de quoi ?

Par exemple, « mauvaise formation » pourrait s'appliquer à presque n'importe quoi et, tant que nous ne précisons pas de quoi elle pourrait être la cause, nous restons bloqués ; « mauvaise formation » n'est alors qu'une des nombreuses causes possibles.

Il en va de même pour les autres.

Rappelez-vous : on ne peut pas résoudre une cause !



Identification du problème

Parfois, vous pouvez commencer à formuler le « problème » avec les mots : « Nous avons besoin de... »

Par exemple...

Nous avons besoin de...

Nouveau logiciel

Internet plus rapide

Une machine plus rapide

Meilleur contrôle de la température

Meilleure planification

Même dans ce cas, ces éléments ne sont pas non plus des problèmes ; ce sont des solutions possibles, mais des solutions à quoi ?

Ils indiquent cependant quelles pourraient être les véritables difficultés.

Accent mis sur l'analyse des causes racines (RCA)

[Root Cause Analysis (RCA)]





TPN – Sélection du problème à partir du brainstorming

Examiner chaque proposition de projet afin de :

- clarifier la compréhension lorsque cela est nécessaire, et reformuler le titre de la proposition si besoin ;
- évaluer dans quelle mesure ces problèmes (opportunités d'amélioration) sont contrôlables par le groupe.

Code:

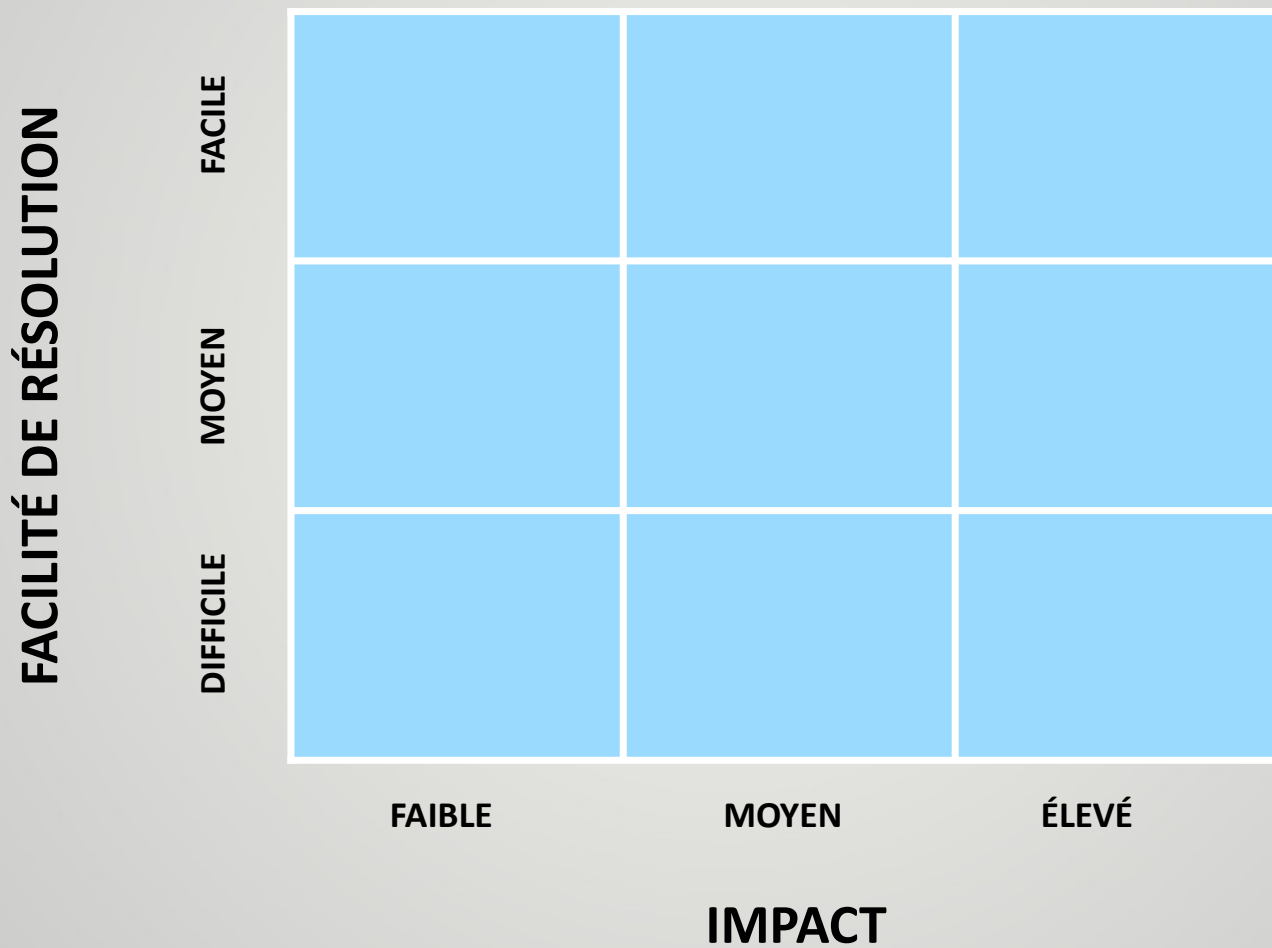
T – Totalemment contrôlable par le groupe

P – Partiellement contrôlable par le groupe

N – Non contrôlable par le groupe

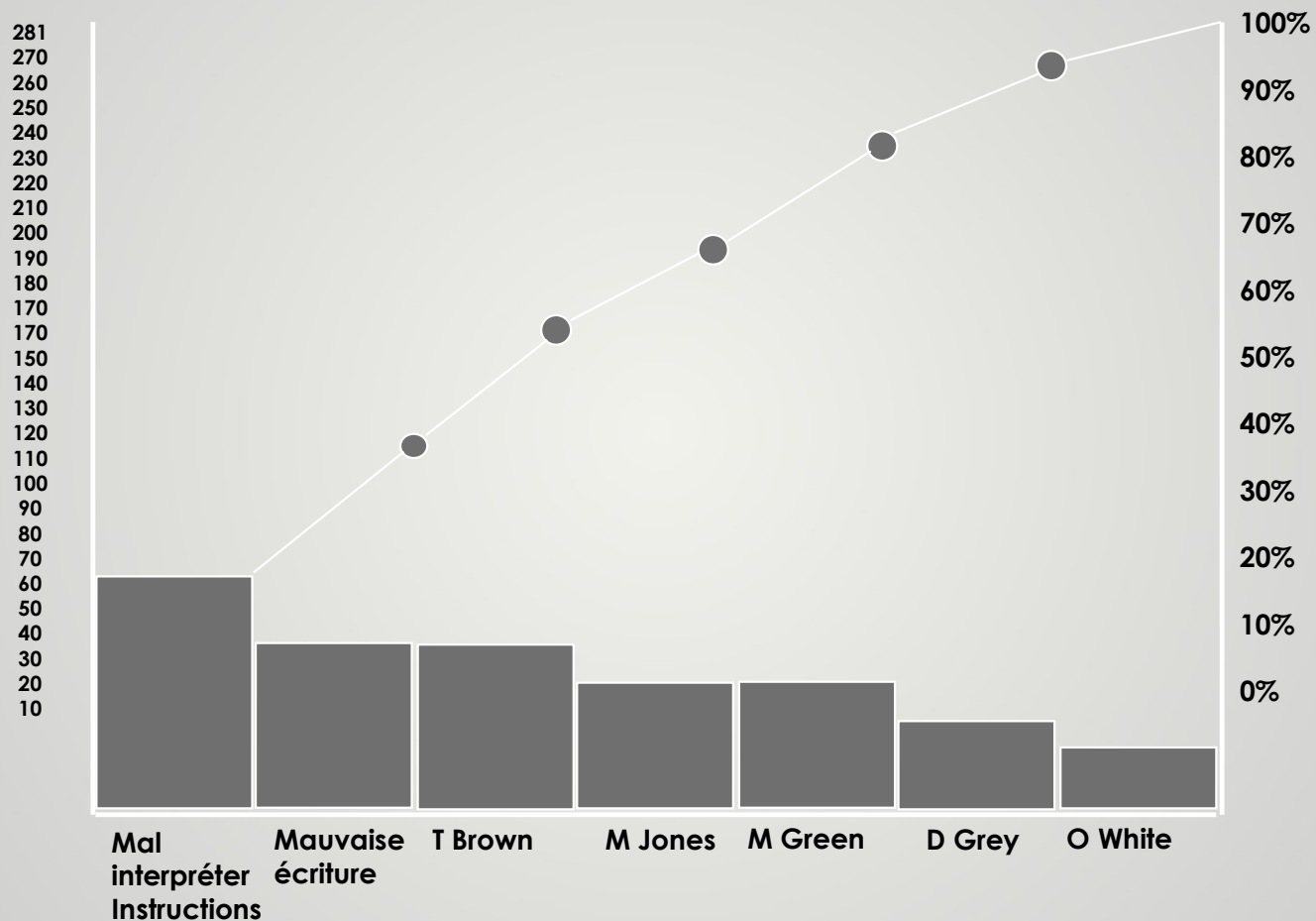


Priorisation des projets





Analyse de Pareto





Projet ou Problème / Symptôme / Effet



Théories des causes

Tester les théories

Causes réelles

LES 5 POURQUOI [5 WHYS]

Comment utilisez-vous le 5 Pourquoi ?

- En posant à plusieurs reprises la question « Pourquoi » (cinq est une bonne règle empirique), vous pouvez éliminer les couches de symptômes qui masquent la ou les causes profondes d'un problème.



Quels sont les avantages d'utiliser 5 Pourquoi ?

- Aide à identifier la cause première d'un problème
- Déterminer la relation entre les différentes causes profondes d'un problème
- L'un des outils les plus simples – facile à compléter sans analyse statistique

Quand les 5 pourquoi sont-ils les plus utiles ?

- Lorsque les problèmes impliquent des facteurs ou des interactions humaines



5 Whys

Exemples des 5 Pourquoi

MÉTIER

Pourquoi nos ventes sont en baisse?

- Personne n'achète notre produit

Pourquoi personne n'achète?

- Parce que notre livraison a une mauvaise réputation

Pourquoi avons-nous une mauvaise réputation?

- Parce que nous sommes toujours en retard

Pourquoi sommes-nous toujours en retard?

- Parce que nous n'avons pas assez de camions

Pourquoi avons-nous trop peu de camions?

- Parce que nous avons sous-estimé la demande pour notre produit

TECHNIQUE

Pourquoi y a-t-il de l'eau sur le sol?

- Parce qu'un tuyau dans le toit s'est fendu

Pourquoi s'est-il fendu?

- Parce que l'eau qui s'y trouvait a gelé

Pourquoi l'eau a-t-elle gelé?

- Parce que le tuyau est près d'un événement et que de l'air froid souffle parfois sur cette partie

Pourquoi le tuyau a-t-il été acheminé là-bas?

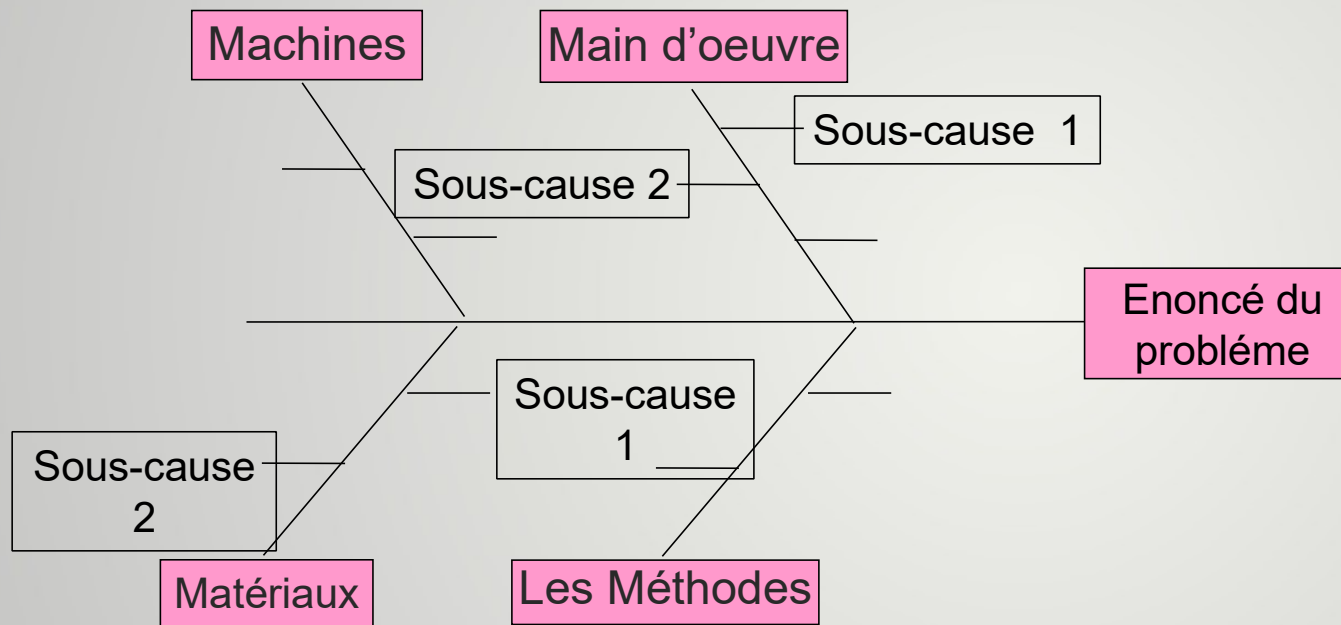
- Les installateurs n'ont pas vérifié ce qu'il fallait

Pourquoi n'ont-ils pas vérifié?

- Parce que leur formation n'incluait pas cela

Diagramme en arêtes de poisson (Ishikawa)

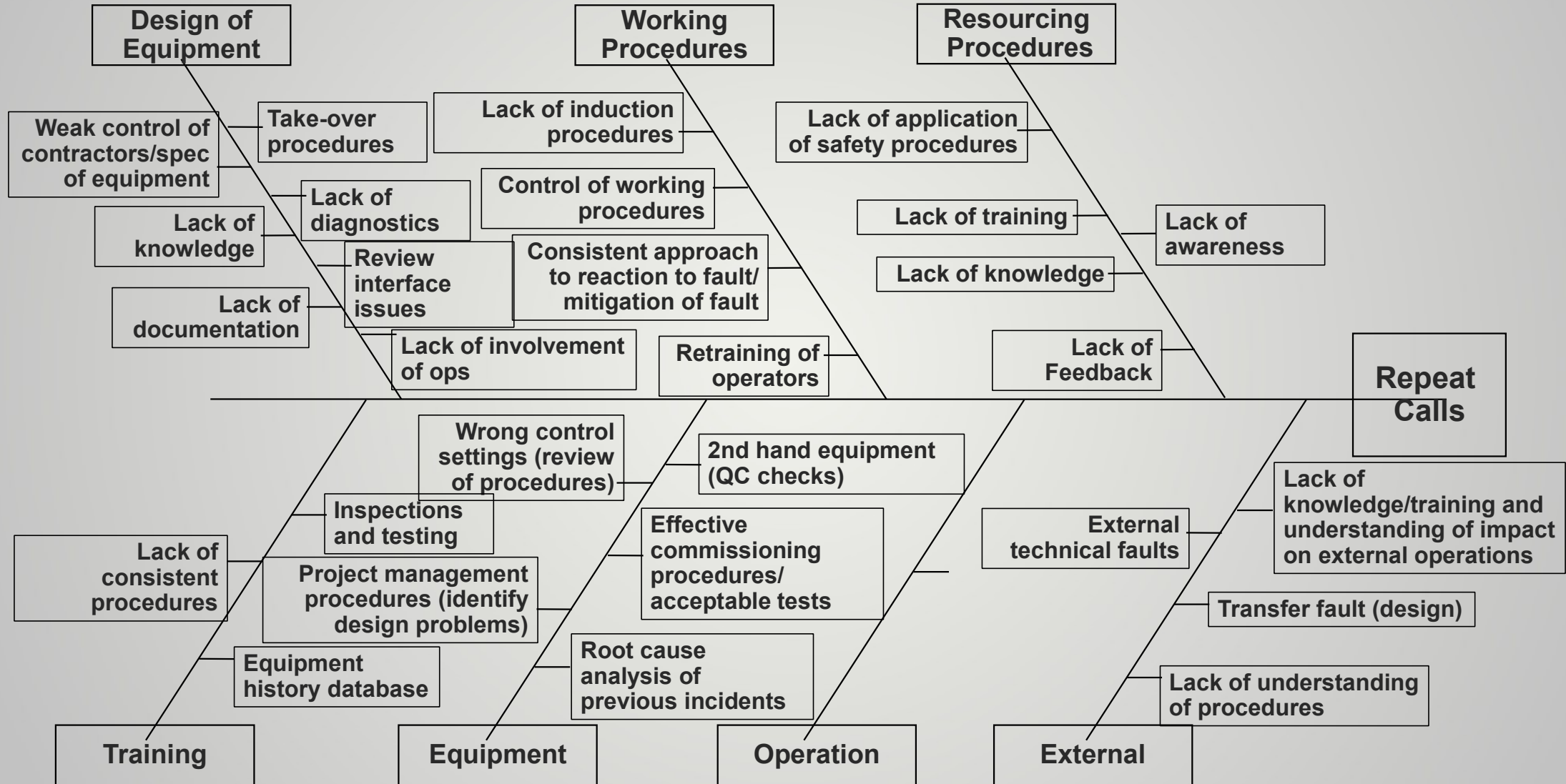
C'est un outil puissant utilisé pour identifier, enregistrer et représenter visuellement les causes possibles d'un problème.



Développez le d'abord en tant que petite équipe de projet, puis développez-le et validez les causes avec l'aide des personnes opérationnelles clés - en utilisant par exemple la technique du 5 pourquoi

Le Fishbone s'attaque au vrai problème. Il décompose ce qui peut sembler être un problème impossible, en morceaux plus petits, plus faciles à manipuler.

UN DIAGRAMME DE CAUSE À EFFET POUR SONDER LES CAUSES RACINES DES APPELS RÉPÉTÉS VERS UN CENTRE D'APPELS POUR LES SERVICES PUBLICS





Modélisation des processus métier



Qu'est-ce qu'un processus métier ?

Le moyen par lequel une organisation réalise ses opérations internes et livre ses produits et services à ses clients.

Une série de tâches effectuées par les acteurs d'une organisation, déclenchées en réponse à un événement métier, qui transforment des intrants provenant des fournisseurs en résultats ayant de la valeur pour le client



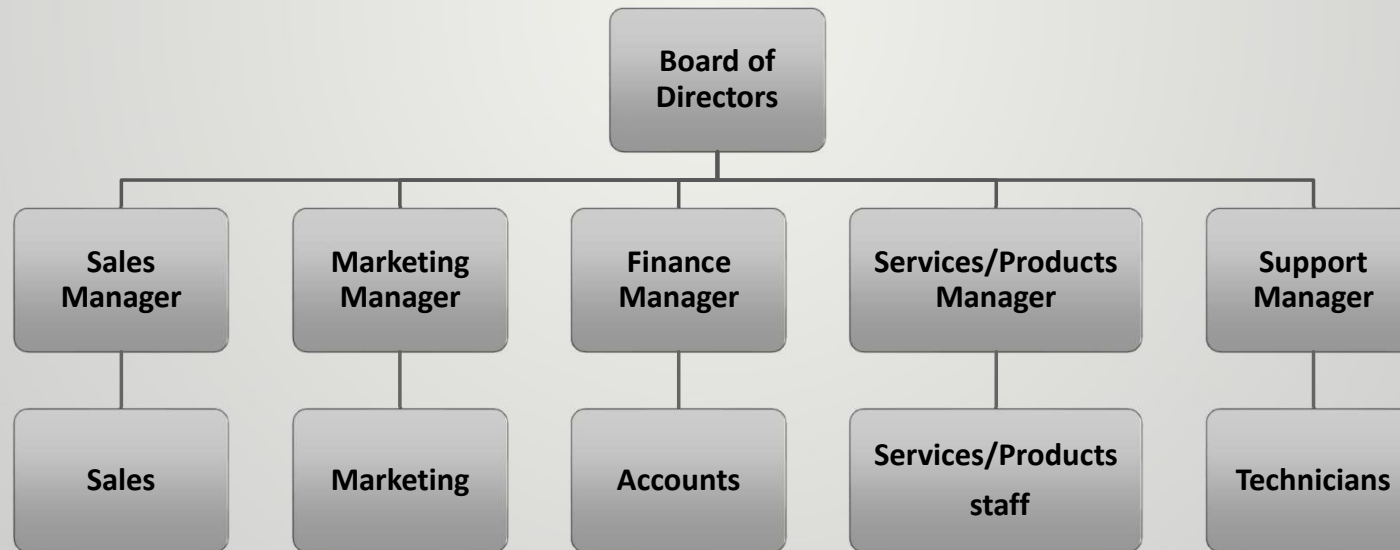
Qu'est-ce que la modélisation des processus métier ?

L'activité consistant à représenter les processus afin qu'ils puissent être analysés et améliorés.

- Abstraction ou simplification
 - Confirmer et communiquer la compréhension
- Cela peut être réalisé par le personnel dans ses propres domaines d'activité afin d'améliorer le processus ou l'activité.
- Cela permet aux personnes impliquées de :
 - développer une compréhension du métier
 - analyser les activités
 - identifier les améliorations possibles

Vue fonctionnelle d'une organisation

- Vue traditionnelle fondée sur des domaines fonctionnels spécialisés :
 - Marketing, Ventes, RH, Comptabilité, Opérations, etc.
 - Nécessaires pour exécuter les activités métier.

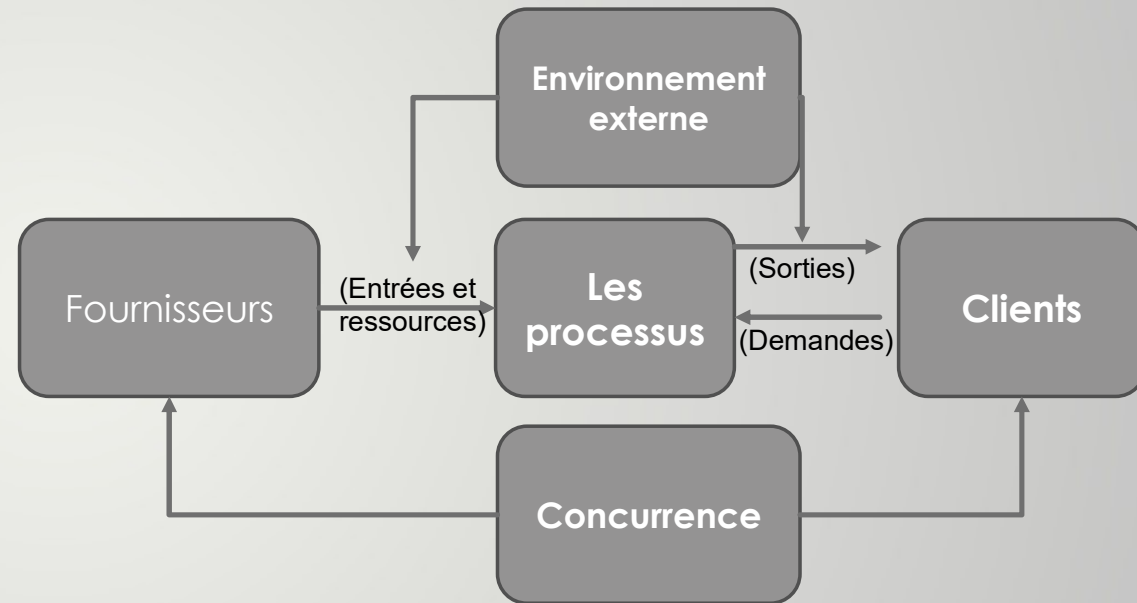


Vue du processus

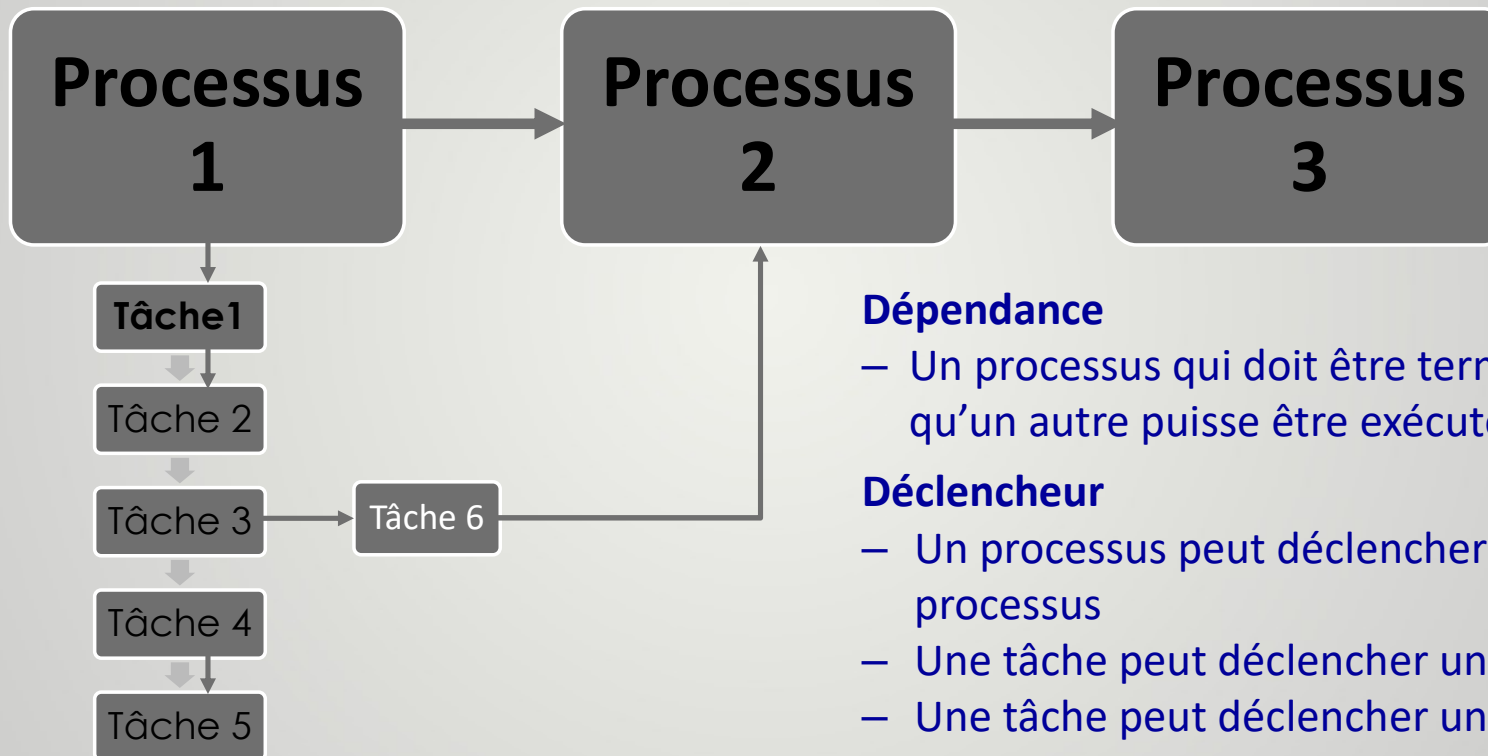
Un processus métier :

- traverse les fonctions
- doit communiquer et interagir entre les fonctions
- montre la réponse de bout en bout aux événements métier
- soutient la création de valeur pour le client
- soutient les objectifs et la stratégie

Les vues **fonctionnelle** et **processus** sont toutes deux importantes.



Relations entre les processus



Dépendance

- Un processus qui doit être terminé pour qu'un autre puisse être exécuté

Déclencheur

- Un processus peut déclencher un autre processus
- Une tâche peut déclencher une autre tâche
- Une tâche peut déclencher un processus

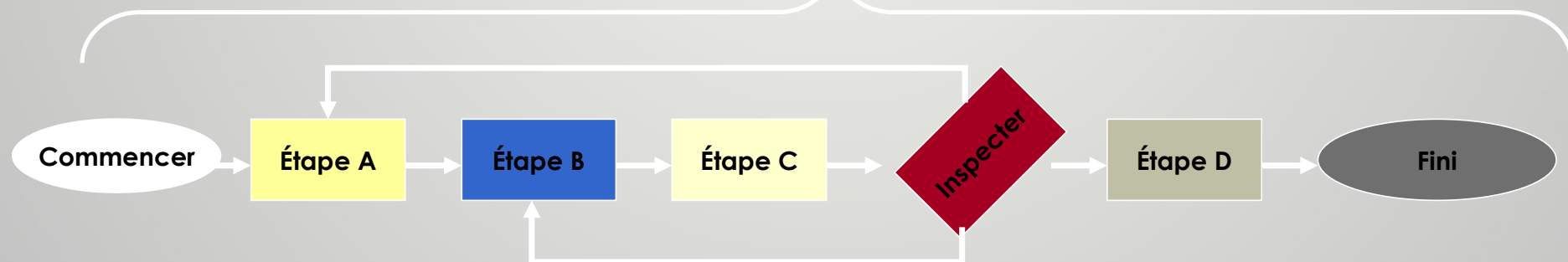
Cartes de processus

Types de cartes de processus :

- ❑ carte de processus de haut niveau
- ❑ carte de processus détaillée
 - carte de processus en couloirs
- ❑ cartographie de la chaîne de valeur

Points clés :

- ❖ une manière d'illustrer le flux d'un processus
- ❖ décrit le fonctionnement du flux et en identifie les complexités
- ❖ la carte de processus constitue la base d'une cartographie de la chaîne de valeur
- ❖ la carte de processus communique le point focal de la résolution de problèmes



Avantages de la cartographie visuelle

Fournit une représentation VISUELLE du processus

La cartographie du processus réel permet une vision objective de la réalité

Identifie les boucles de reprise et les redondances

Sert d'outil de formation et d'intégration

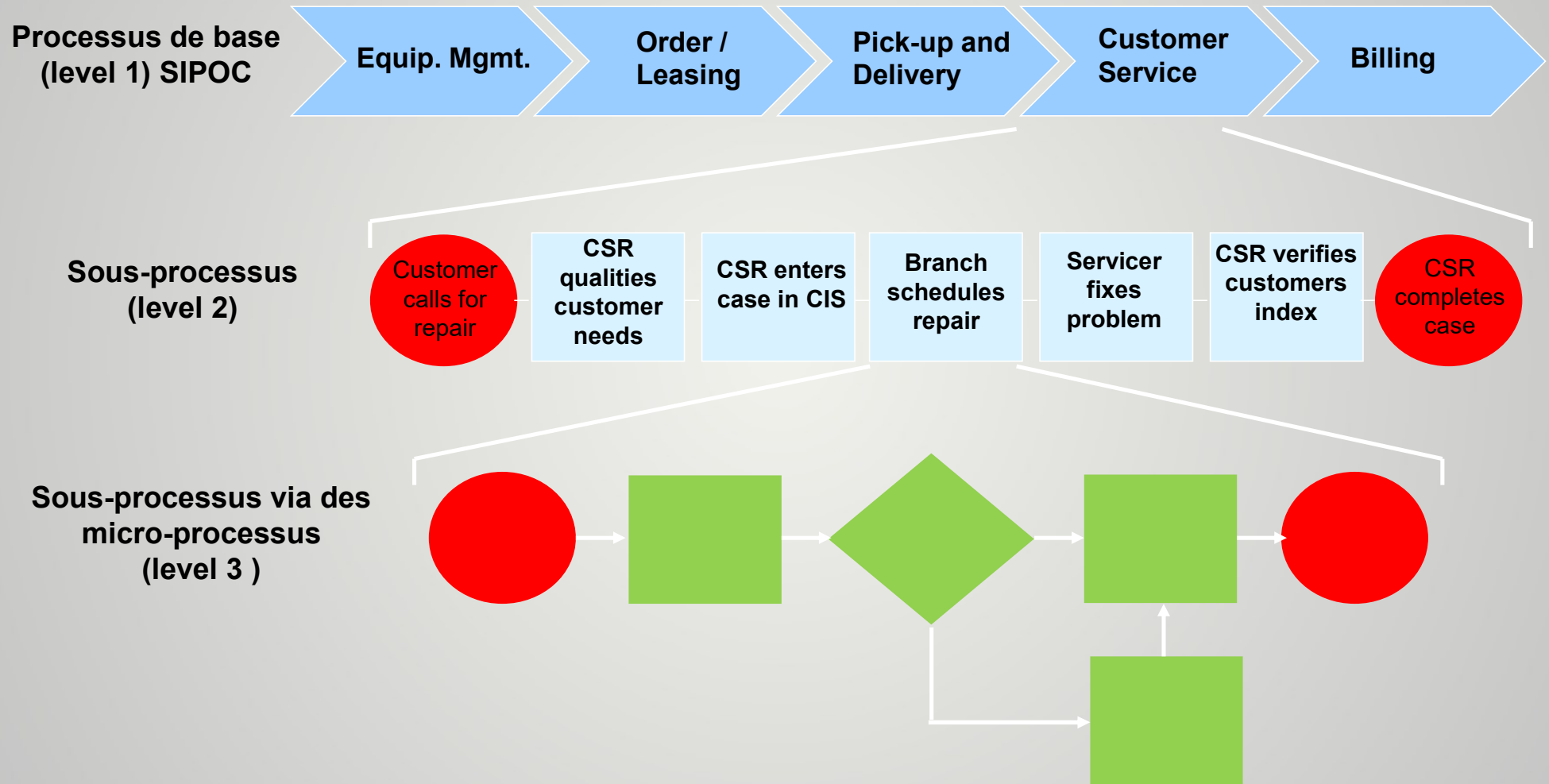
Identifie les étapes sans valeur ajoutée

Aide à identifier où, dans le processus, les données peuvent être collectées

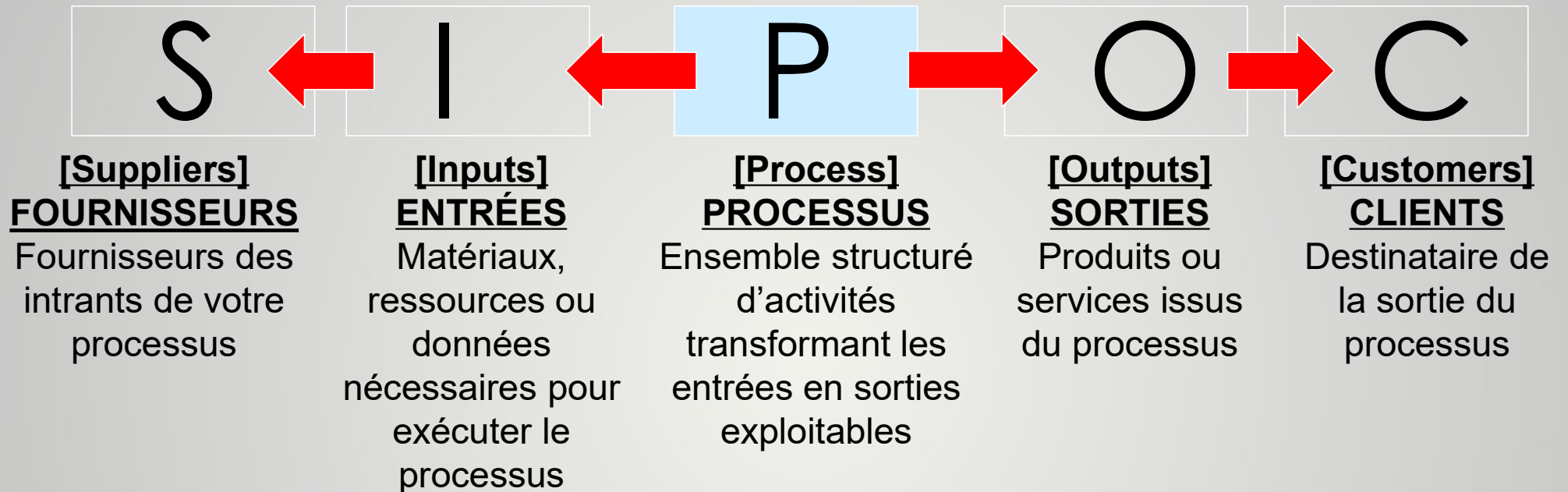
Identifie où différentes équipes utilisent des processus différents

Les cartes de processus constituent la base des cartographies de chaîne de valeur.

Exemple de carte de processus



Exemple: SIPOC



S.I.P.O.C est utilisé pour identifier les processus AS-IS de haut niveau – un outil de communication efficace



Process Stapling

Suivez un processus de 'bout en bout'

Enregistrez tout ce qui se passe

- Même l'imprévu et unique

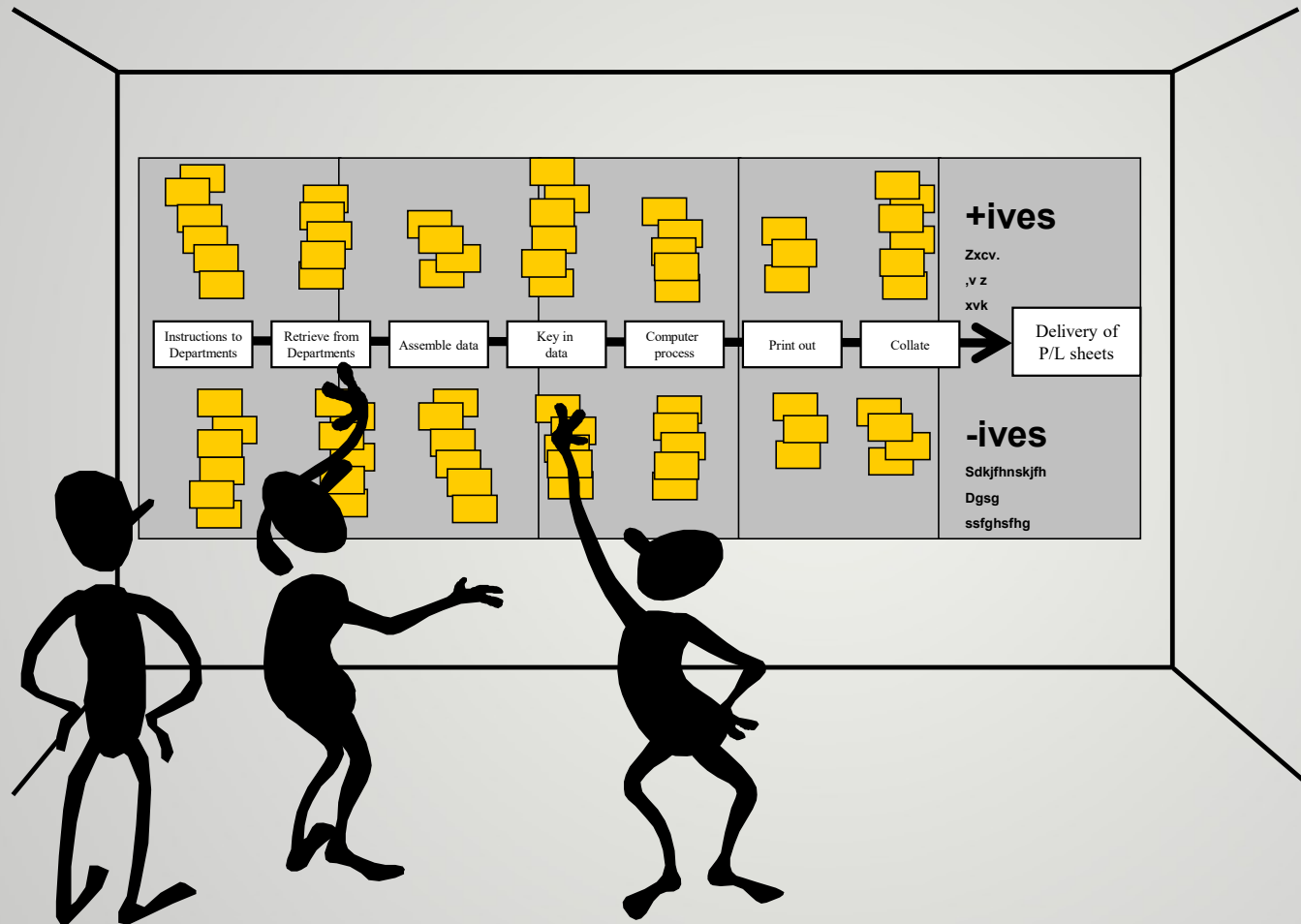
La vidéo est utile

Assurez-vous que cela n'ait pas d'effet négatif sur les personnes impliquées dans le processus

- Informez les qu'il ne s'agit pas d'une évaluation
- Faites faire l'enregistrement par l'équipe terrain

Certaines personnes préfèrent suivre un processus bien connu en remontant le flux du client vers l'approvisionnement

Cartographie des processus



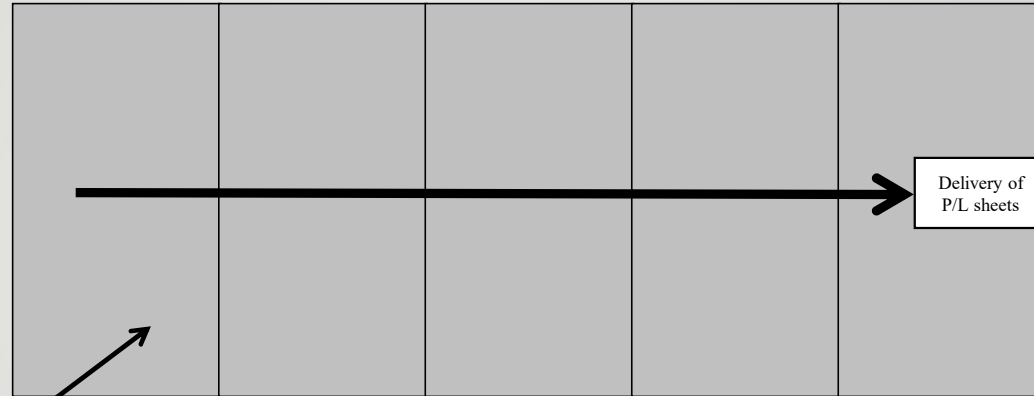
**Une série
séquentielle
d'activités
qui
aboutissent
finalement
au résultat
attendu.**

Cartographie des processus

Étape 1.

Décrivez le résultat attendu du processus sur une feuille de papier et fixez-la au mur du côté droit avec une longue flèche pointant vers elle.

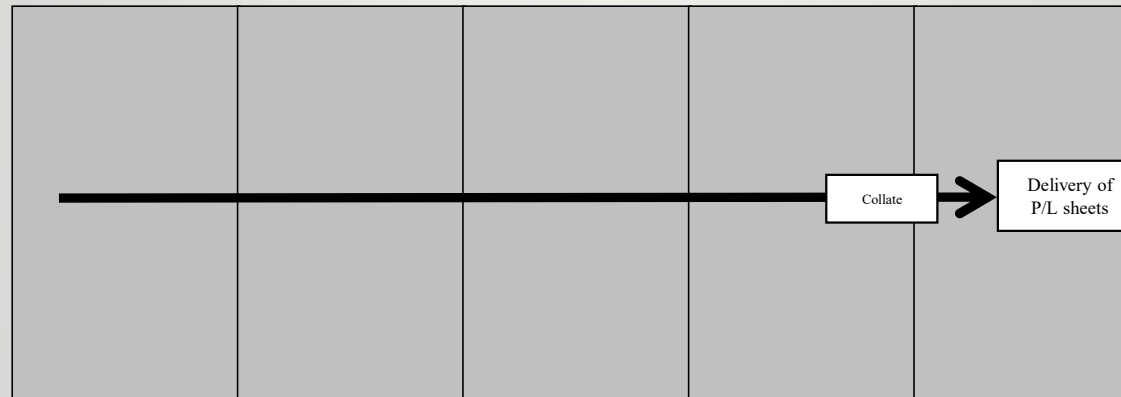
Flip Chart sheets



Cartographie des processus

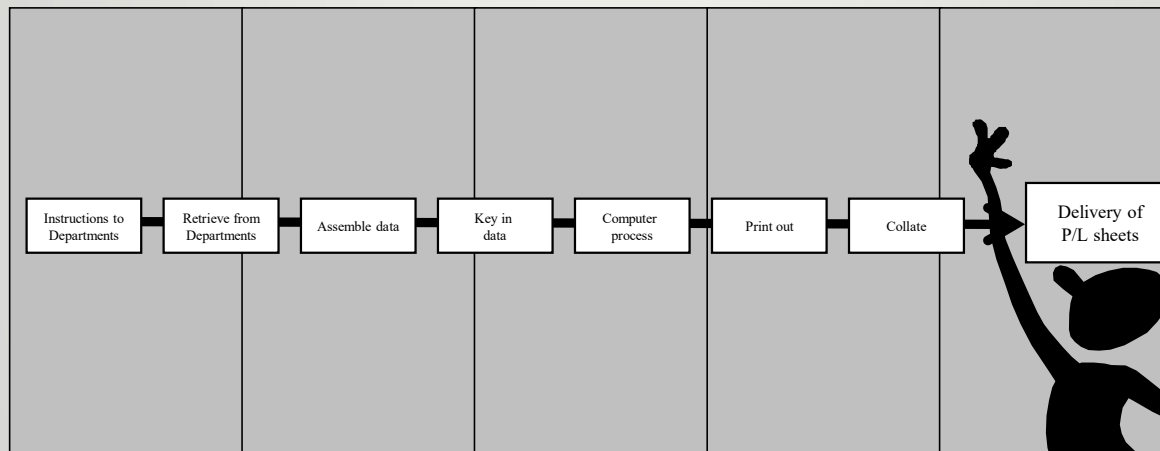
Étape 2.

Ensuite, identifiez chaque élément clé du processus de l'activité de processus finale en posant la question pour chaque « quelle est la tâche précédente » et en la plaçant sur la flèche comme indiqué et à gauche de la précédente.

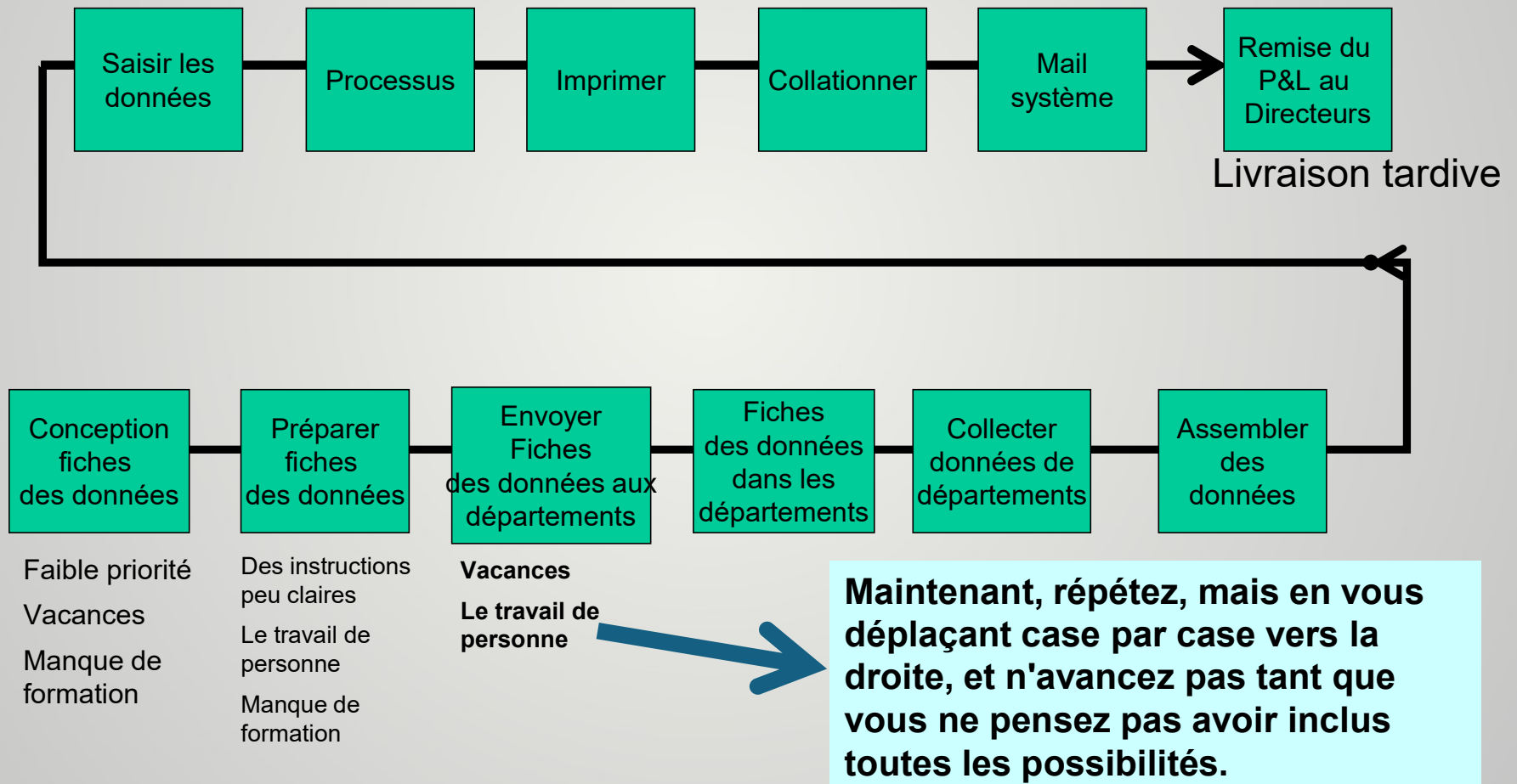


Cartographie des processus

Depuis le point final, identifiez tous les éléments du processus jusqu'au moment où vous ne pouvez plus aller plus loin.

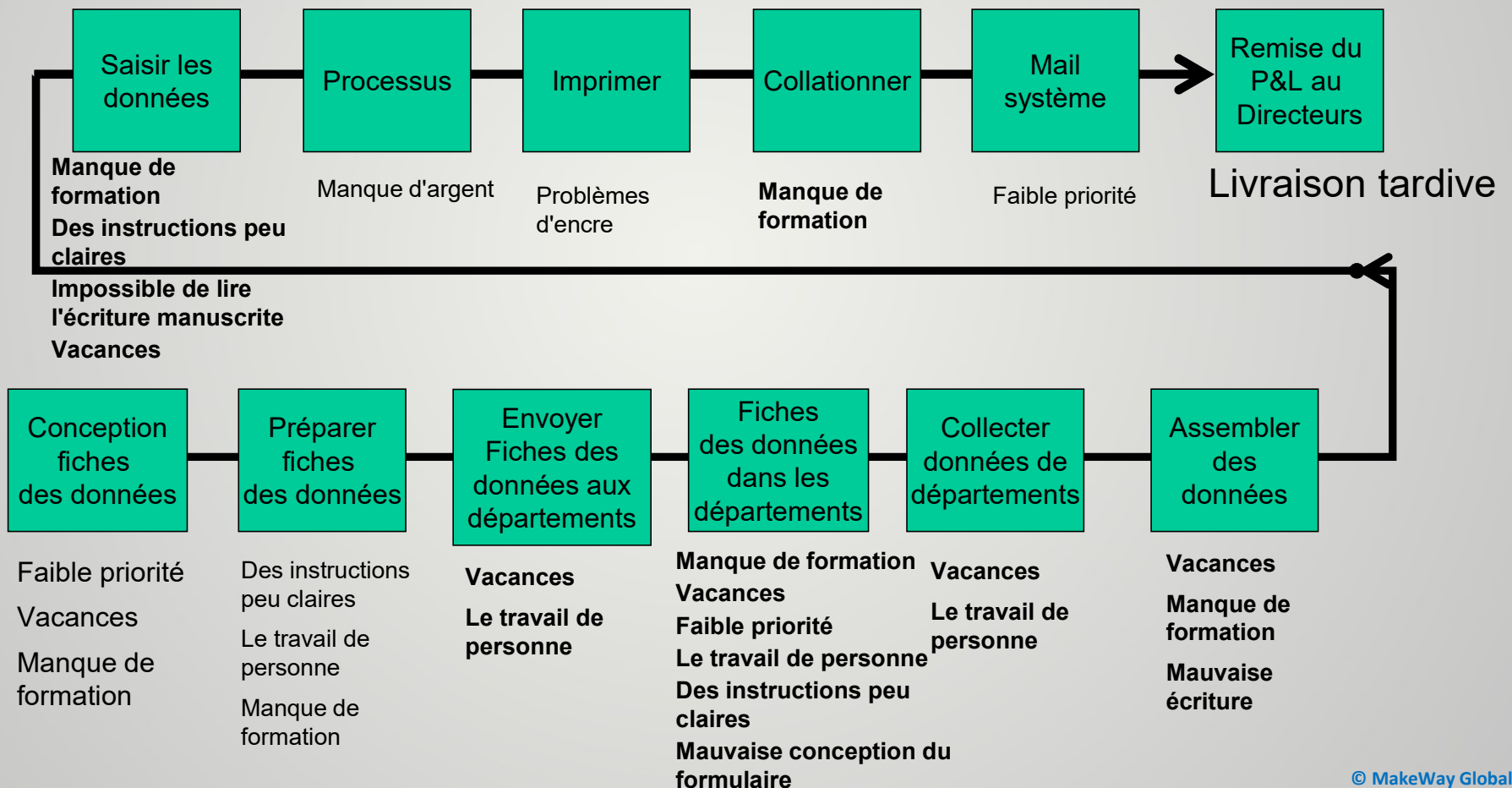


Livraison tardive



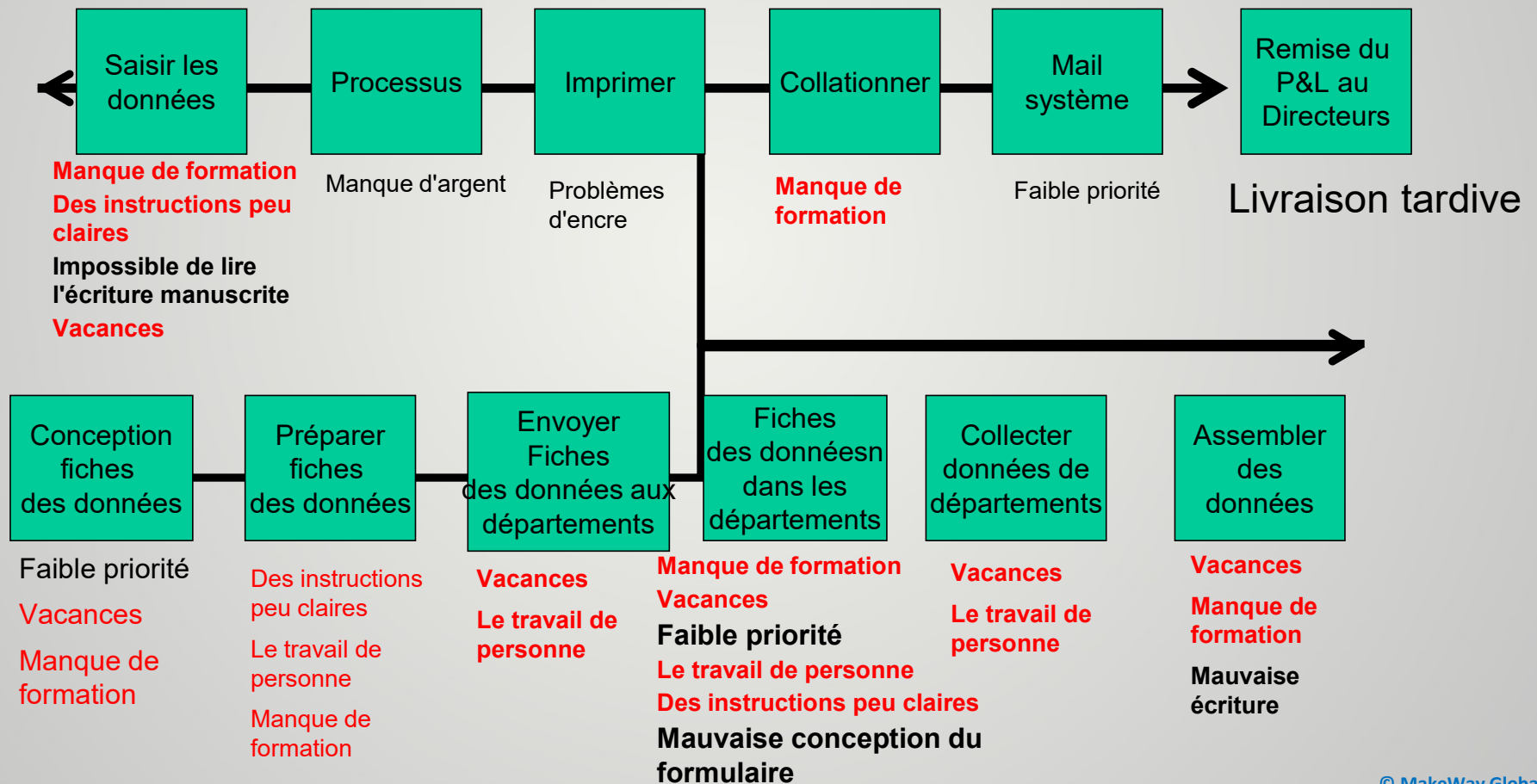
Livraison tardive

Une fois terminé, le graphique ressemblera à ceci



Livraison tardive

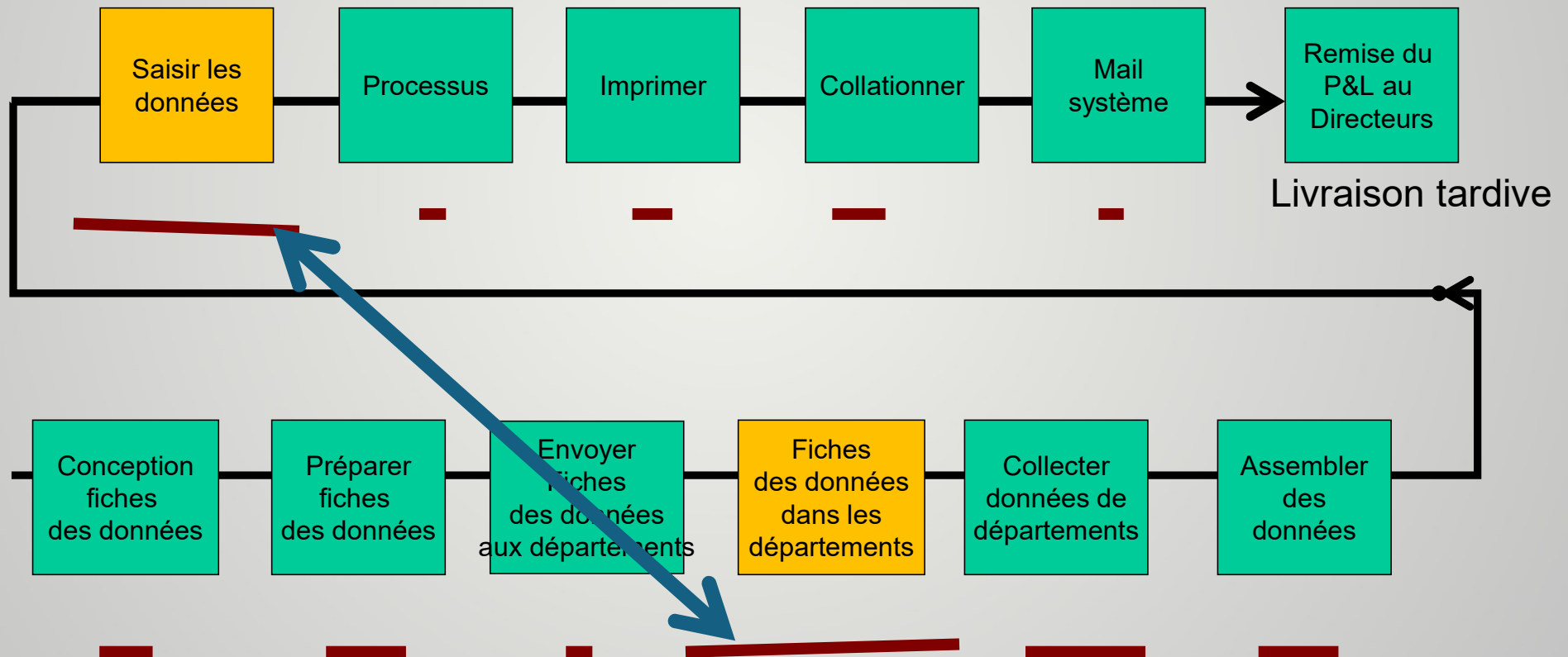
Remarquez les répétitions : les vacances et le manque de formation reviennent 6 fois chacun. Le travail de personne 3 fois, les instructions peu claires 3 fois.



Livraison tardive

Variation temps 

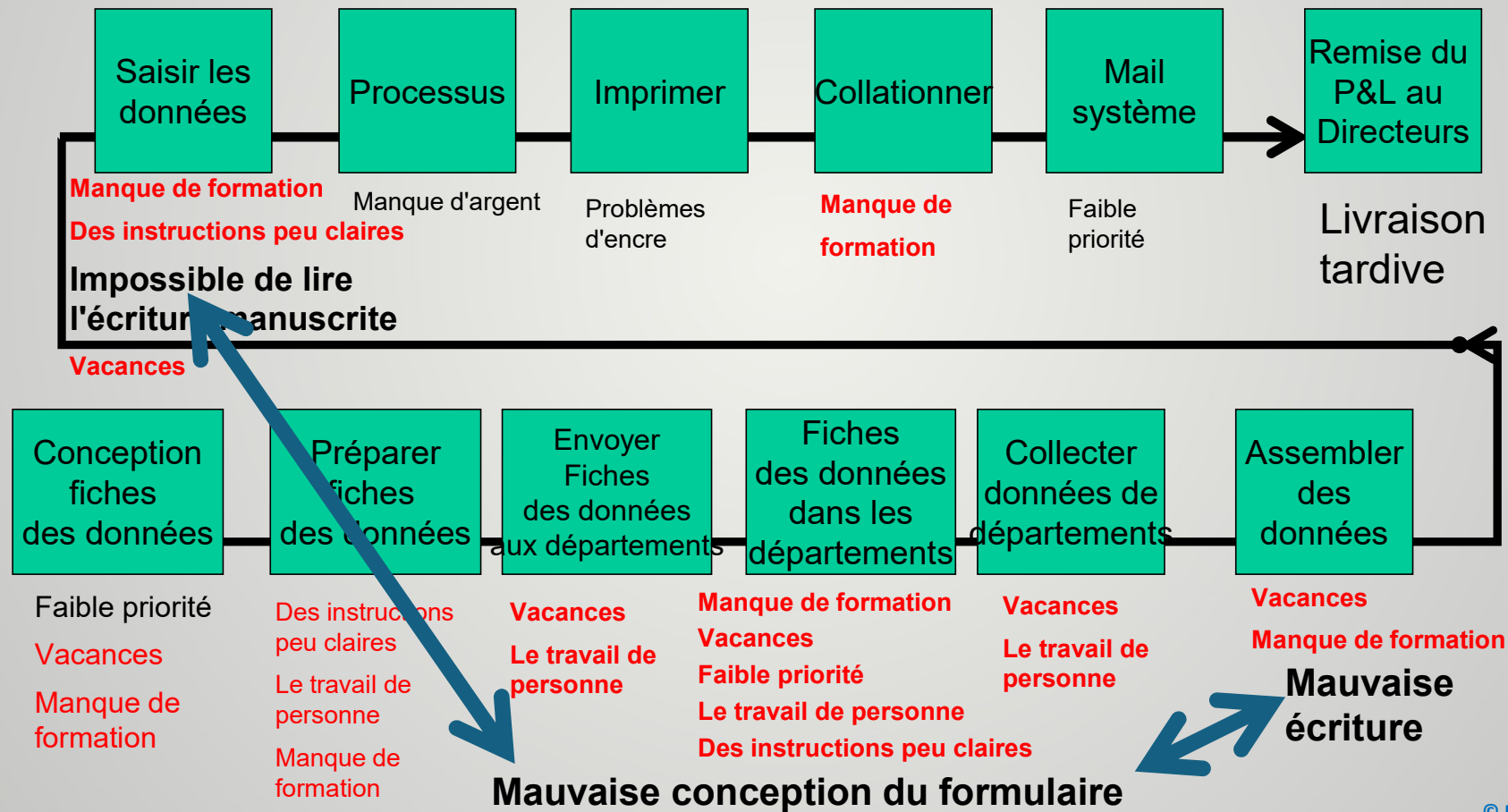
Remarquez le changement d'heure ! Le temps dans les deux est beaucoup plus long que dans les autres ? Pourquoi ?



Livraison tardive

Une étude montre un lien entre les raisons

« Mauvaise conception de formulaire » combinée à « Mauvaise écriture » et « Impossible de lire l'écriture manuscrite » semblent être les principaux problèmes.

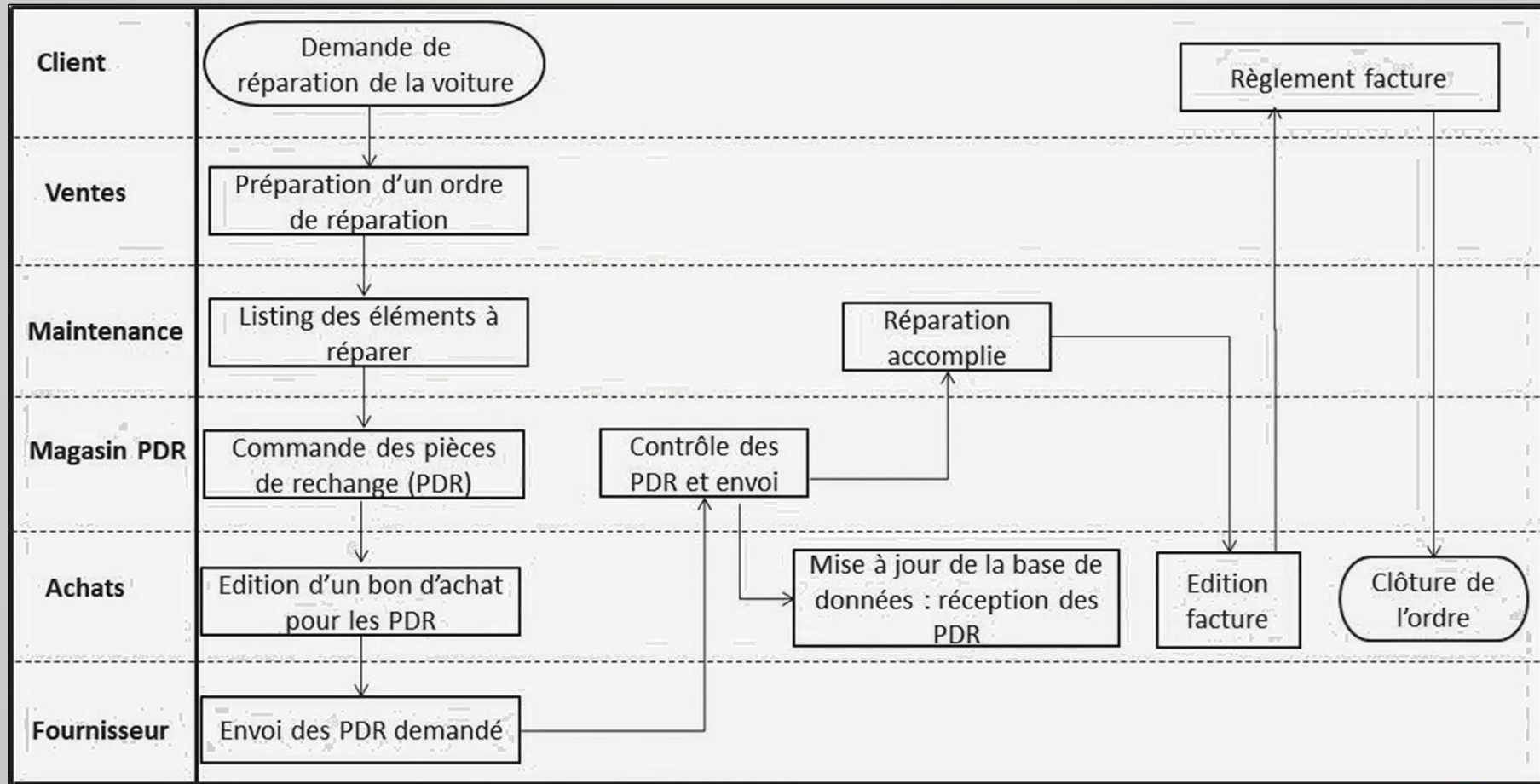




Autres façons de présenter le Processus d'affaires

Swim Lane (or Cross-functional) Chart

Lorsque plusieurs départements ou groupes fonctionnels sont impliqués dans un processus complexe, il est souvent utile d'utiliser des cartographies de type swim lane. Dessinez des swim lane verticales ou horizontales et étiquetez les groupes fonctionnels, puis tracez la carte de processus.





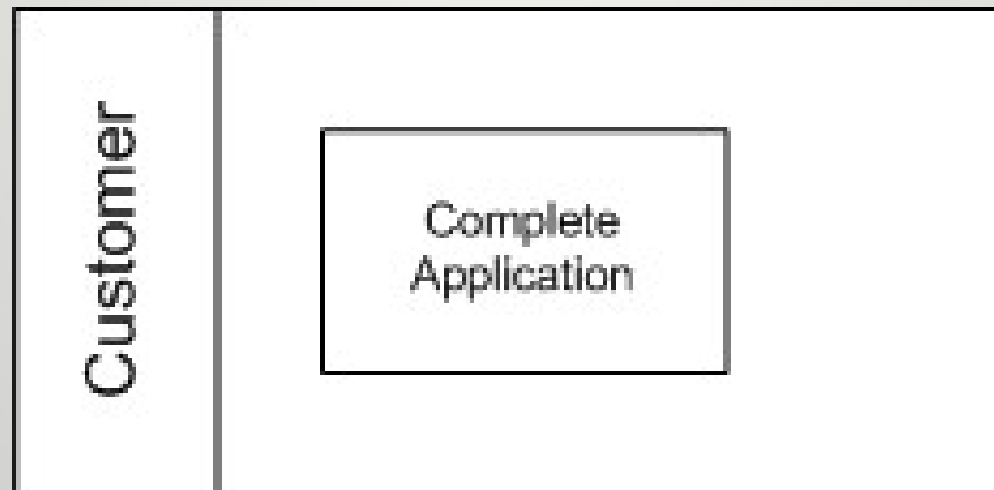
Les acteurs

- Participant au processus
- Rôle, personne, système
- L'informatique peut être un acteur (si le processus est entièrement automatisé)
- Représenté par un couloir
- Exécute une tâche

Customer	
Customer services	
Card services	

Tâches effectuées par les acteurs

- Quelles tâches doivent être exécutées par les acteurs ?
 - Quel travail doit être réalisé ?
- Représentées par des cases
 - Annotation pour montrer l'utilisation de l'informatique
 - (Système, « O »)

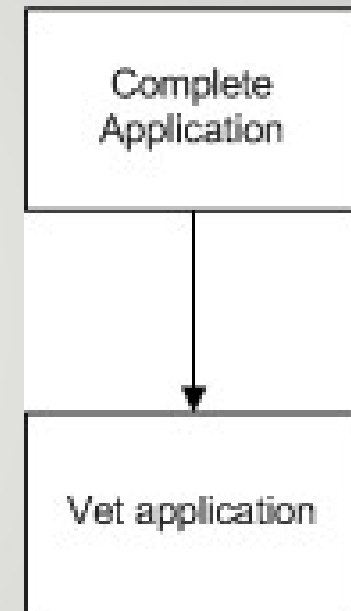


Flux ou transfert

Flux...

- Après la tâche A, faire B
- Transfert de contrôle
- Précède la tâche suivante
- Représenté par des flèches

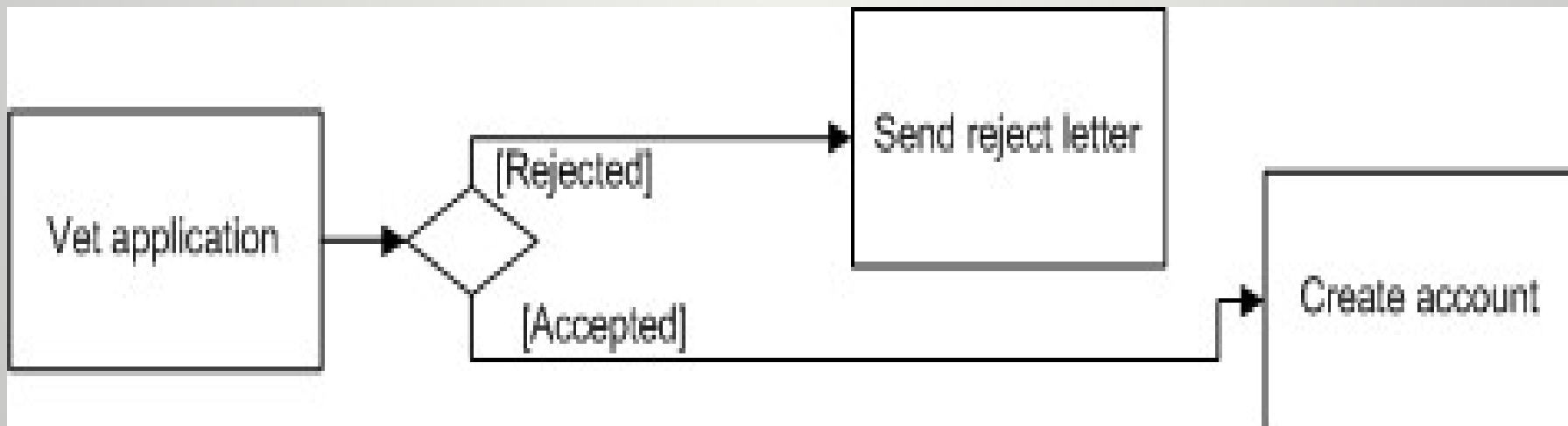
Lorsque le flux passe à un autre acteur (dans un autre couloir), on parle de transfert / hand-off.



Décision / branchement

Point de décision...

- ❑ Après A, faire soit B soit C
- ❑ Dans quelles conditions ?
- ❑ Représenté par un losange de décision





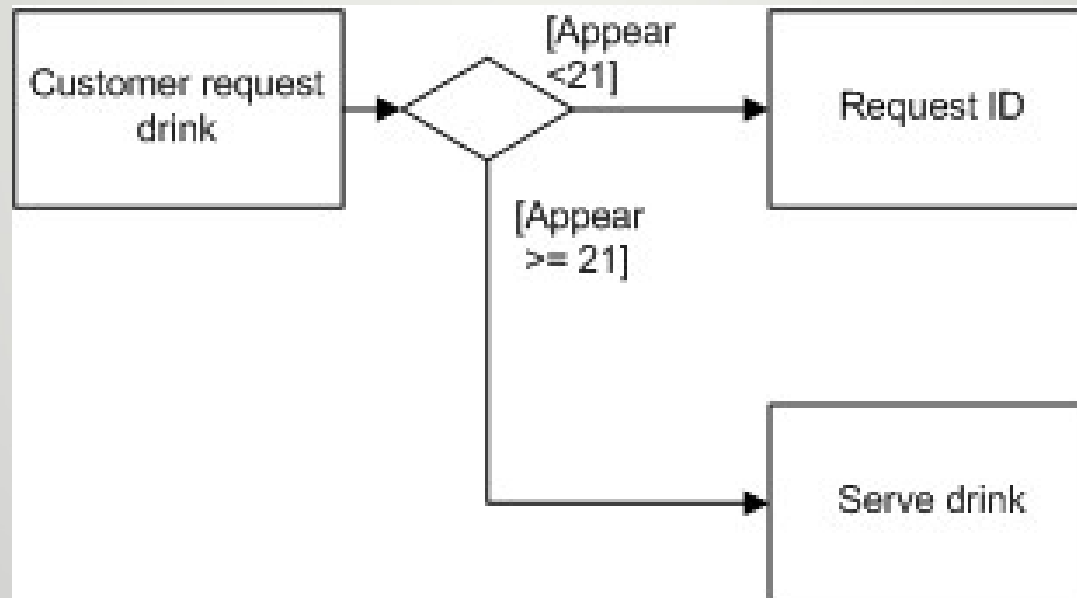
Règles métier

- Sous-tendent les décisions
- Doivent être examinées quant à leur pertinence et leur adéquation
- Exemples simples
 - Demander une pièce d'identité si la personne paraît avoir moins de 21 ans
 - Demander une pièce d'identité avant de réserver des vols pour le personnel
 - Ne pas finaliser la réservation si le profil n'est pas entièrement complété
 - Respecter les consignes de santé et de sécurité
 - Terminer dans un délai de trois jours
 - Les notes de frais ne seront remboursées qu'avec justificatifs complets et approbation du supérieur hiérarchique

Représentation d'une règle métier

Demander une pièce d'identité si la personne paraît avoir moins de 21 ans

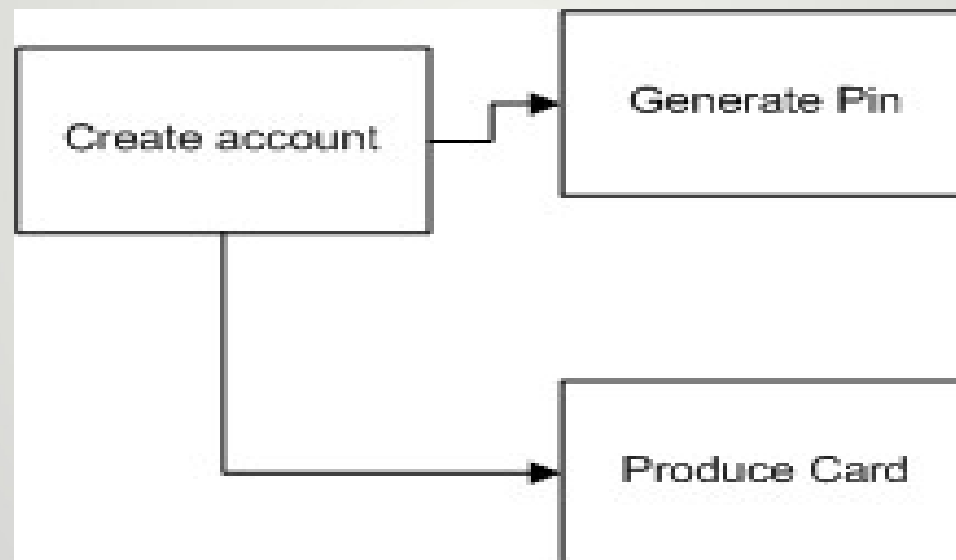
- Décision sous-jacente



Règles de flux : parallèle

Flux...

- Flux parallèle
- Après A, faire à la fois B et C

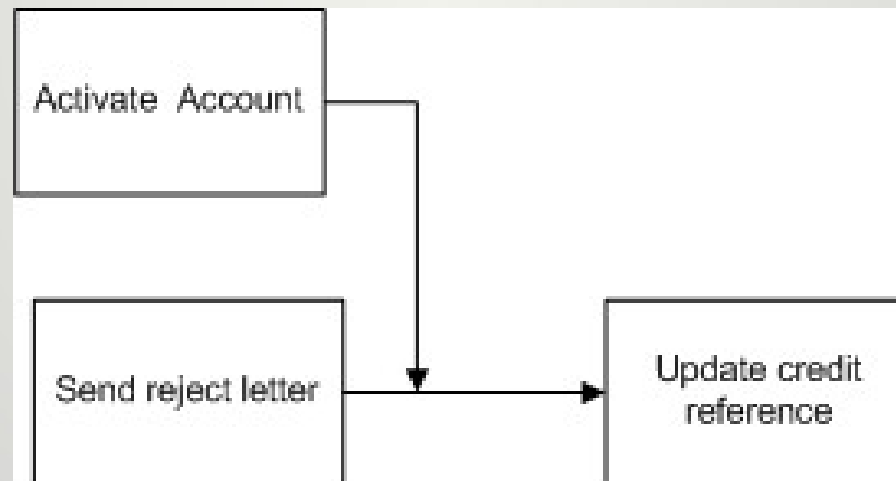


**Cela montre des tâches réalisées en parallèle.
Ceci est appelé ET (AND).**

Règles de flux : ou, aussi appelé fusion (Merge)

Flux...

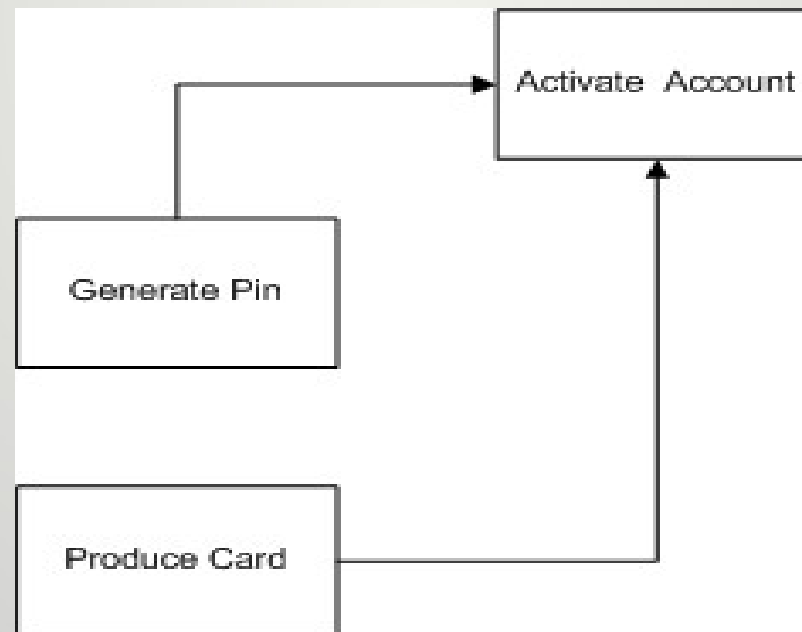
- Fusion
- C peut commencer lorsque A ou B est terminé



Règles de flux : et, appelé jonction (Join)

Flux...

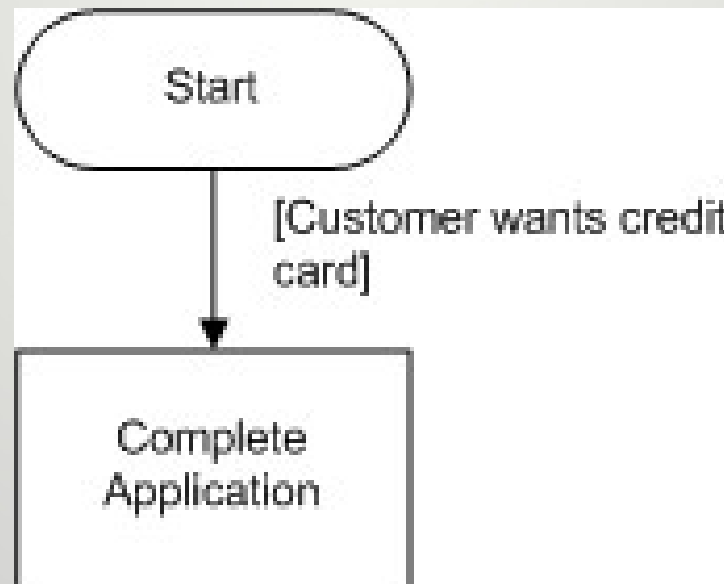
- Jonction (source possible de retard)
- C peut commencer lorsque A et B sont terminés



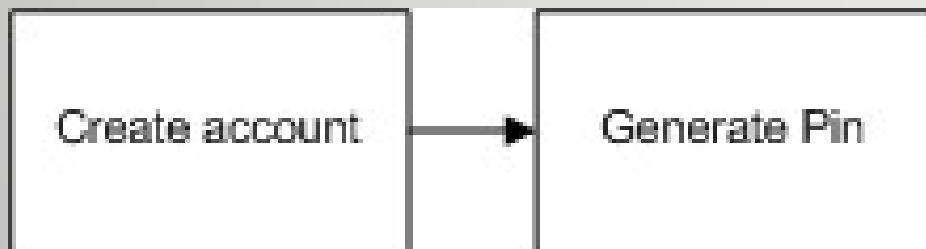
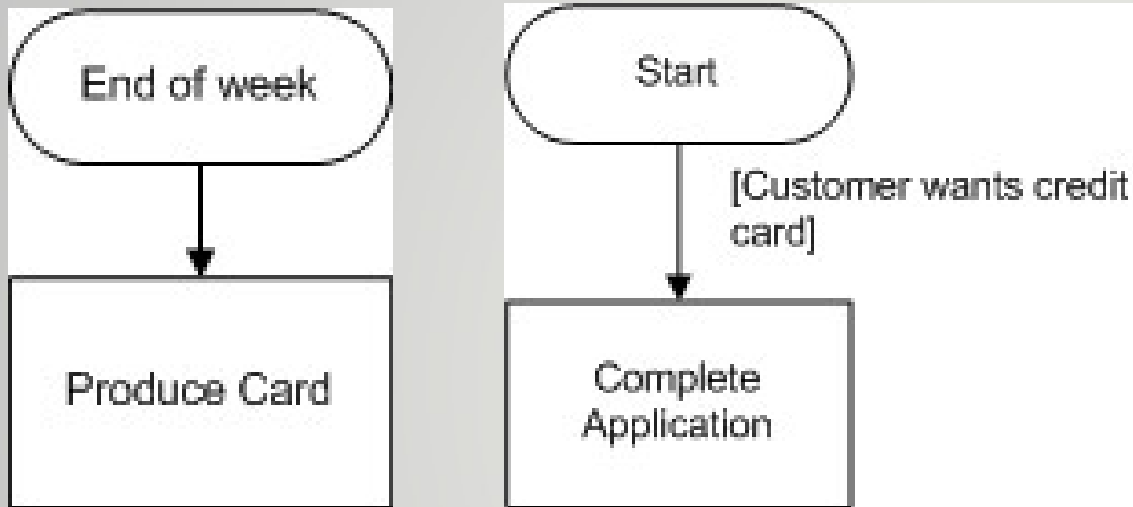
Point de départ (le déclencheur)

Un processus commence lorsque la première tâche est déclenchée

- Interne
- Externe
- Temps



Déclencheurs / Événements



C'est ainsi que nous modélisons d'autres événements susceptibles de déclencher des tâches au sein du processus.

Notez que le début du processus est traité différemment : l'événement est écrit sur la ligne.

Si l'événement déclenche une tâche dans le processus, alors l'événement est écrit dans le symbole, comme « fin de semaine ». C'est un événement temporel.

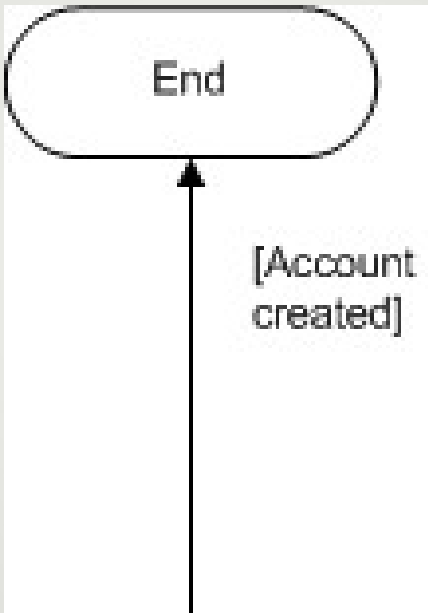
Le résultat de « créer le compte » déclenche « Générer le code PIN ».

(« Créer le compte » n'est pas un événement.)

Il s'agit d'un événement interne.



Résultat du processus



Exemple de documentation

Tâche	Prendre la commande	
Événement	Le client appelle	
Entrées	Code client Produits demandés Quantité demandée	
Sorties	Commande complétée Commande rejetée (dépassement de limite de crédit) Commande partielle (certains articles non disponibles en stock)	
Normes applicables	Loi sur la vente de biens	
Acteur	Agent de saisie des commandes	
	Étapes	Règles
1	Demander le code client	doit être un client existant, sinon orienter vers les ventes
2	Rechercher les détails du client	
3	Vérifier la limite de crédit	doit être dans la limite autorisée pour continuer, sinon orienter vers le contrôle du crédit
4	Ajouter les produits à la command	
Temps requis	En moyenne 20 minutes, selon la taille de la commande	

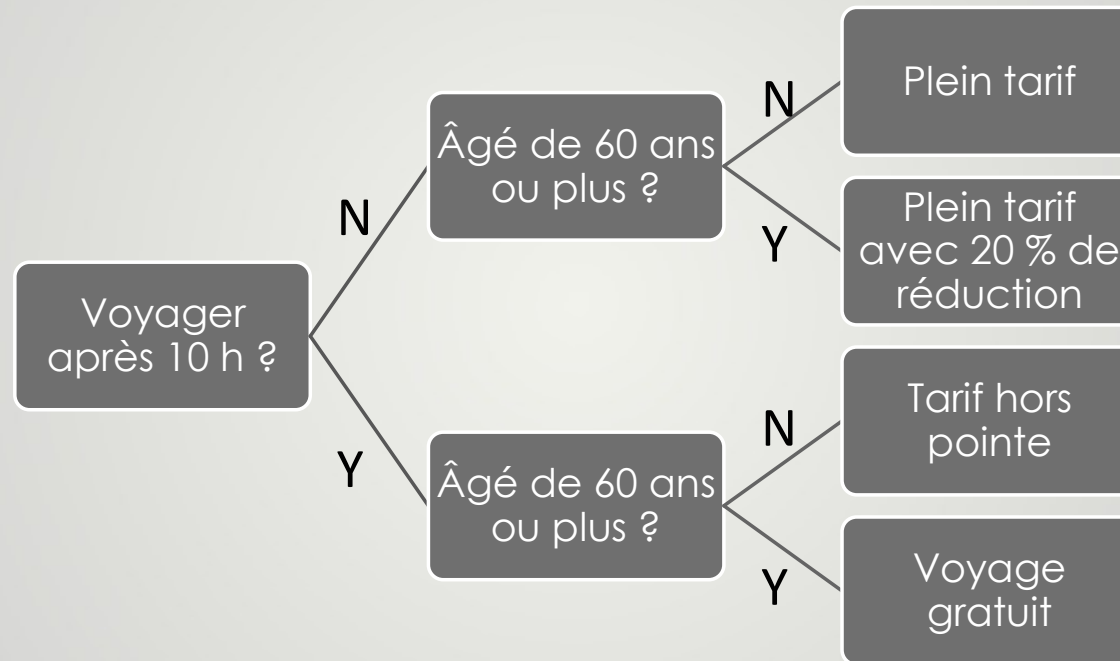
Énoncés Si... Alors... Sinon

Si le client dépasse sa limite de crédit

- **alors** l'orienter vers le contrôle du crédit
- **sinon** poursuivre la commande

3	Vérifier la limite de crédit	Doit être dans la limite de crédit autorisée pour continuer — sinon orienter vers le
3	Vérifier la limite de crédit	Si le client dépasse sa limite de crédit <ul style="list-style-type: none">➤ alors l'orienter vers le contrôle du crédit➤ sinon poursuivre la commande

Arbres de décision



Quelle preuve avons-nous que le problème existe réellement ?

En utilisant les 5W, 2H

What	Quel est le problème ?
When	Quand se produit-il ?
Where	Où se produit-il ?
Why	Pourquoi se produit-il ?
Who	Qui est affecté ?
How	Comment se produit-il ?
How much	Combien cela représente-t-il ?

Où

...vous indique où trouver les données

Comment

...vous indique sur quoi collecter les données

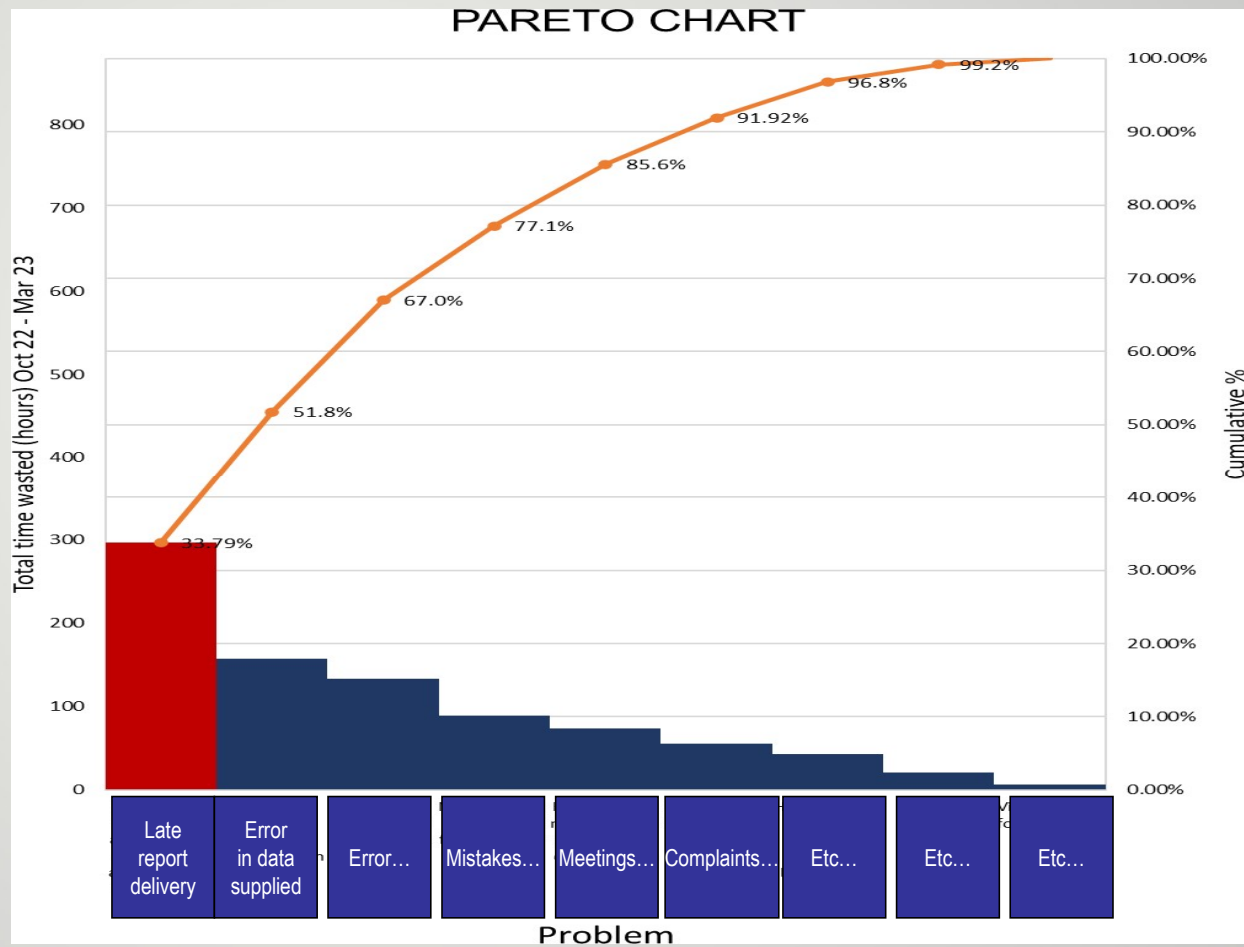
Combien

...correspond au résultat des données collectées

T

Quelle preuve avons-nous que le problème existe réellement ?

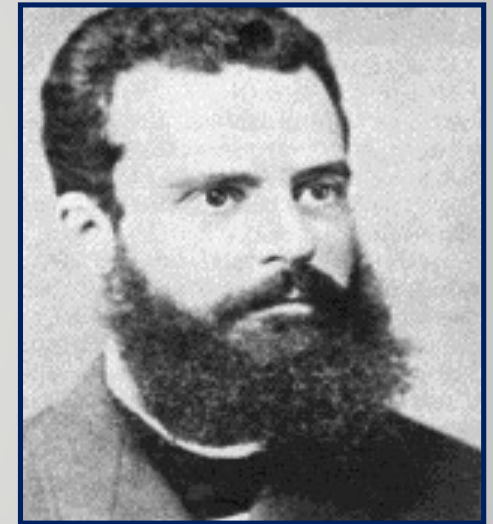
Par exemple, vous pouvez collecter des données sur le temps pris pour les tâches respectives.



PRINCIPE DE PARETO...

Le principe de Pareto (**règle des 20–80**, loi des vital few ou principe des facteurs peu importants) stipule que, pour de nombreux événements, environ 80% des effets proviennent de 20% des causes.

L'économiste italien Vilfredo Pareto a observé en 1906 que 80% des terres en Italie étaient possédées par 20% de la population. Il a développé le principe en observant que 20% des cosses de pois de son jardin contenaient 80% des pois.

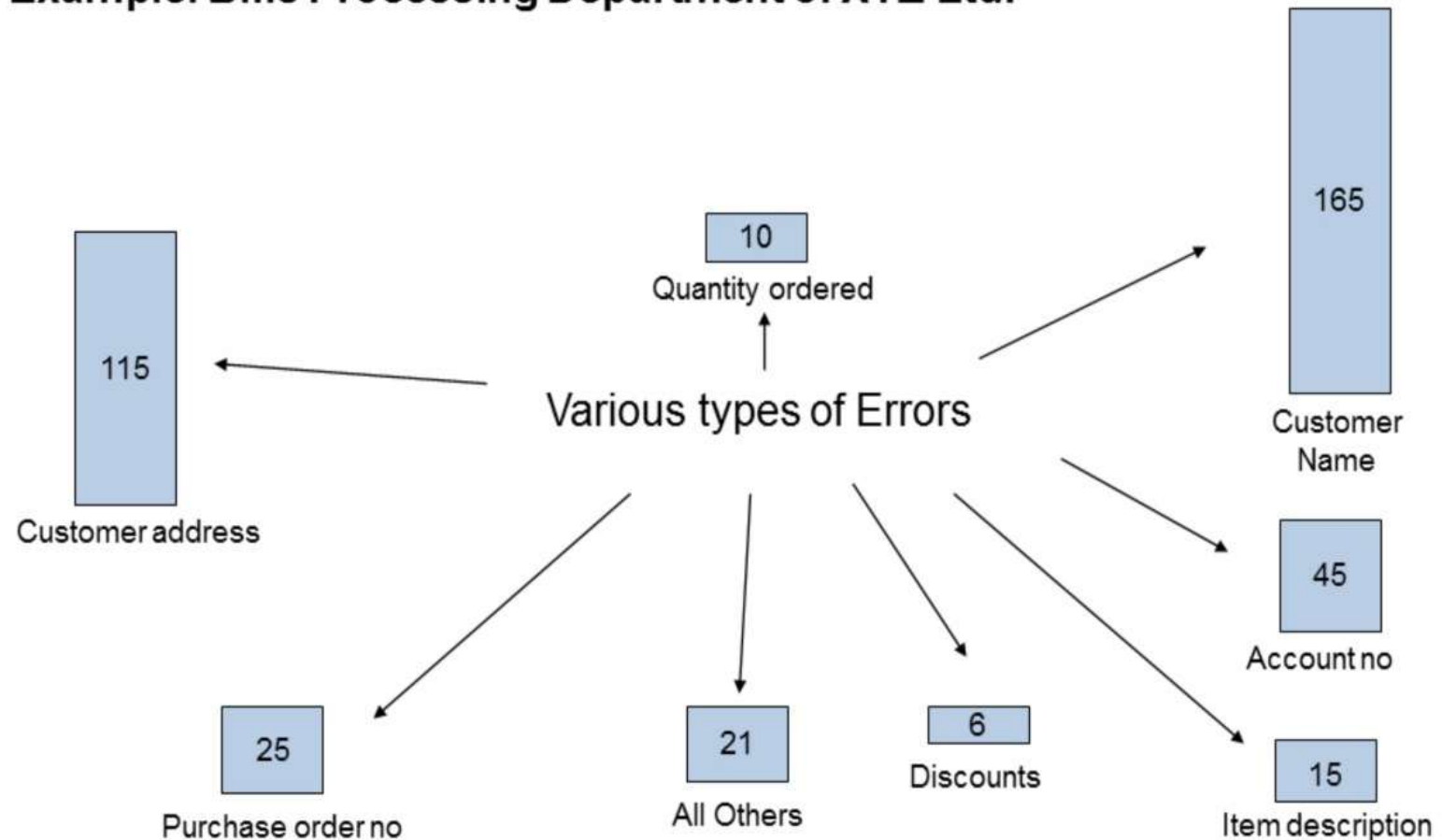




EXEMPLE DE PARETO

Example: Bills Processing Department of XYZ Ltd.

Environ 400 factures contenant des erreurs ont été collectées. Les types d'erreur ont été déterminés. [Notez que 21 erreurs individuelles ont été combinées à la fin] Ces informations sont ensuite placées sur un graphique de Pareto - voir diapositive suivante.



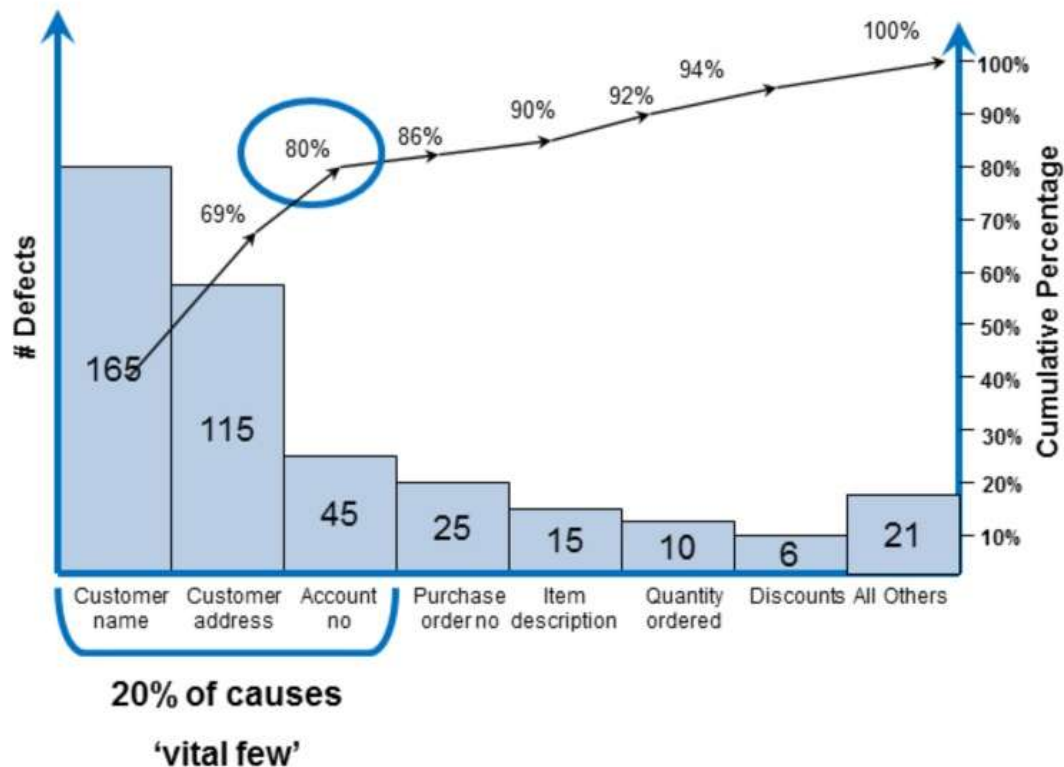
EXEMPLE DE PARETO (SUITE)

Conseil:

Concentrez-vous d'abord sur la barre la plus grande - cela pourrait réduire les erreurs de 40% (ce qui n'est pas mauvais pour une première amélioration). Ayant terminé ce passage, il faut passer au suivant, etc.

Un autre avantage du Pareto est qu'il peut être utilisé comme image avant et après pour démontrer une amélioration.

Example: Bills Processing Department of XYZ Ltd.



A few points to remember:

- The split isn't always exactly 80 and 20 in real data, but the effect is often the same
- Pareto charts can be used to further drill down on specific causes



Déterminer la solution proposée

Une fois que l'équipe a identifié la ou les causes racines d'un problème, elle est prête à entamer le parcours correctif.

Cette étape nécessite six activités :

- Évaluer les alternatives
- Concevoir le remède
- Concevoir le contrôle
- Concevoir pour la culture — surmonter la résistance au changement
- Prouver l'efficacité
- Mettre en œuvre

PILOT TESTING

Getting It Right

(Before) the First Time



Solutions possibles

Solutions réversibles ?

Envoyer tous les managers à une formation sur l'écriture manuscrite

Former les managers à remplir proprement les formulaires

Solutions irréversibles

Reconcevoir les formulaires pour faciliter la recherche d'informations et tenter d'éliminer l'écriture manuscrite par l'utilisation de cases à cocher. Cela impose également l'usage de la terminologie correcte.

Solution

- VÉRIFIER LA SOLUTION
- PENSER À L'ANTI-ERREUR
- OPTIMISER LES RÉSULTATS
- « VENDRE » LA SOLUTION AUX PERSONNES CONCERNÉES — OBTENIR LEURS IDÉES, LES IMPLIQUER ET LEUR DONNER DE LA RECONNAISSANCE. ÉCOUTER LES OBJECTIONS — DEMANDER COMMENT LES PROBLÈMES PEUVENT ÊTRE SURMONTÉS
- FORMER ET DONNER CONFIANCE

Mise en œuvre

Mise en œuvre

- VÉRIFIER LE SUCCÈS EN CONDITIONS OPÉRATIONNELLES
- MÉTHODES : COLLECTER DES DONNÉES, RECUEILLIR DES AVIS, AJUSTER LE PROCESSUS
- INTÉGRER L'ANTI-ERREUR PARTOUT OÙ C'EST POSSIBLE
- SINON, INTRODUIRE UN AUDIT DE PROCESSUS

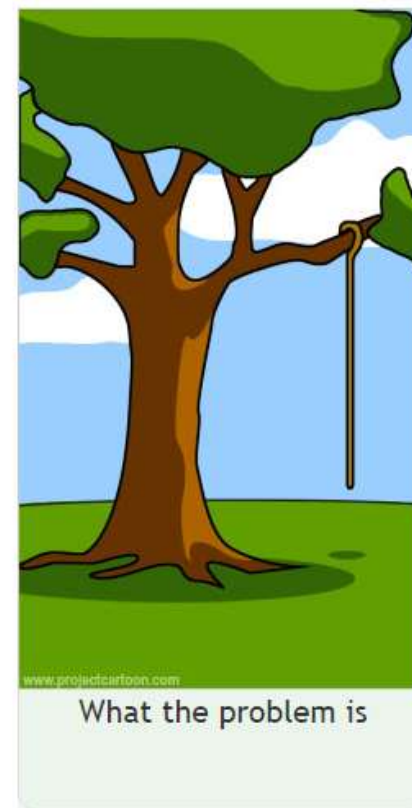
Anti-erreur

Anti-erreur

Anti-erreur : quelque chose réalisé si bien qu'il devient incapable de mal fonctionner.

Testez la solution

- RECUEILLIR LES DONNÉES QUI SERONT COMPARÉES À CELLES COLLECTÉES INITIALEMENT (EN L'ÉTAT) QUI ONT PROUVÉ L'EXISTENCE DU PROBLÈME.



Suivi après la mise en œuvre

POUR ASSURER LA
PÉRENNITÉ DU
PROCESSUS AMÉLIORÉ...

- ❖ CONCEVOIR DES
CONTRÔLES DE
QUALITÉ EFFICACES
- ❖ LE REMÈDE INFALLIBLE
- ❖ AUDITER LES
CONTRÔLES





Pre-Implementation Phase

Implementation Phase

Competency



Les étapes du 5S

Seiri (Sort): Trier, jeter, recycler, archiver, placer les outils de travail selon leur fréquence d'utilisation

Seiton (Set in Order): Ranger, classer de manière à limiter les déplacements physiques ou le port d'objets lourds, optimiser l'utilisation de l'espace

Seiso (Shine): Nettoyer, réparer

Seiketsu (Standardise): Ordonner les documents ou son poste de travail de manière à ce qu'une autre personne puisse s'y retrouver

Shitsuke (Sustain): Être rigoureux, appliquer les 4 opérations précédentes et les maintenir dans le temps



Un endroit pour tout et tout à sa place, propres et prêts à l'emploi

Qu'est ce que le 5S?

Le 5S est un outil simple pour

- améliorer l'environnement de travail
- remonter le moral
- augmenter la sécurité au travail
- améliorer la productivité et les temps de réponse
- impressionner les clients
- mettre en évidence où éliminer les gaspillages et les activités sans valeur ajoutée



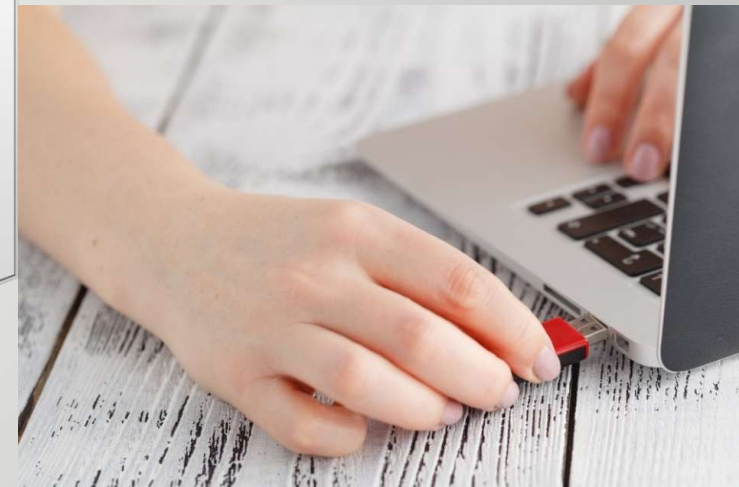
Qu'est ce qu'un poka yoke ?

Poka Yoke ou
“Mistake
Proofing” : un
anti-erreur ou
détrompeur

L'objectif est de
prévenir
l'apparition des
erreurs avant
qu'elles ne
surviennent
plutôt que de
les trouver et de
les corriger

Le Poka Yoke
idéal

- Peu coûteux
- Simple et facile à mettre en œuvre
- Développé par chaque employé

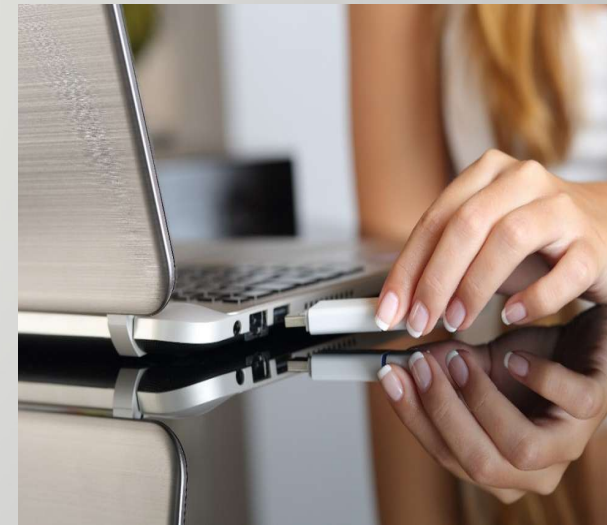


Les principaux types de poka yoke

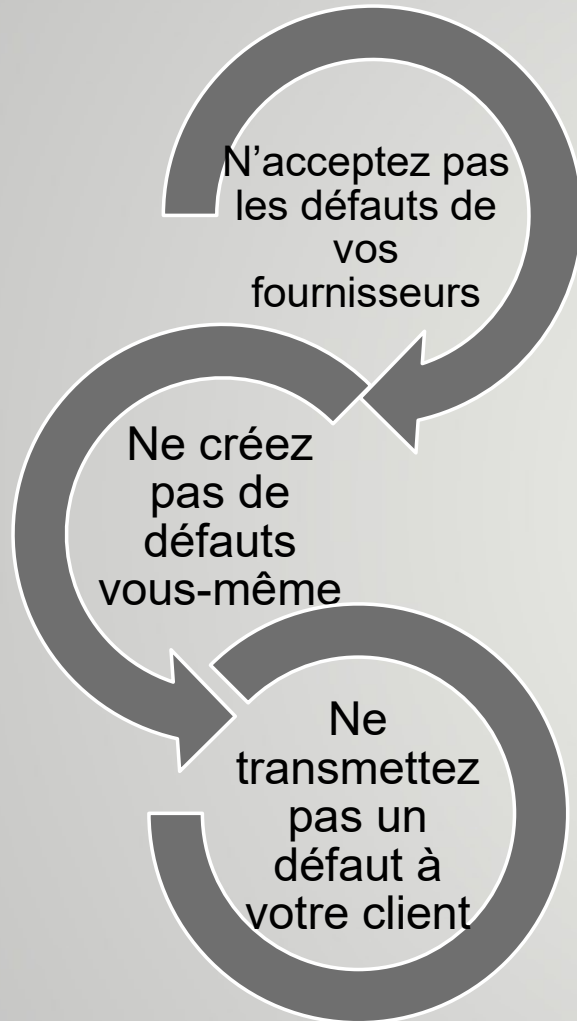
L'objectif initial était d'éliminer les erreurs et de les corriger avant qu'elles ne se produisent. Cependant, cet objectif a quelque peu changé avec l'évolution du concept Poka Yoke.

Beaucoup de gens divisent les Poka Yoke en deux types principaux:

- **Arrêt et prévention** : empêche physiquement une erreur (préférable)
- **Détection** : souligne qu'une erreur a été commise (acceptable)



Poka Yoke – 3 Règles d'Or



Quand utiliser le Poka Yoke

- Lorsqu'un processus ou un produit est susceptible d'avoir une erreur ou peut mal tourner.
- Certaines des erreurs qui sont capturées par les Poka-Yoke concernent le fait que les opérations de traitement ne respectent pas la norme ou ne fonctionnent pas selon leur procédure d'exploitation standard (erreurs de traitement).





Avantages du poka yoke

Les avantages des détrompeurs comprennent:

- Seuls des programmes de formation simples sont nécessaires
- Les opérations d'inspection sont éliminées et le processus simplifié
- Soulage les opérateurs des tâches répétitives d'inspection visuelle typique
- Favorise la créativité et les activités à valeur ajoutée
- Résultats probants avec un travail sans défauts
- Nécessite une action immédiate lorsque des problèmes surviennent
- Fournit 100% d'inspection interne à l'opération



Quelques idées d'amélioration : quelques vidéos

Bank One video

https://www.youtube.com/watch?v=9wg4b9fgfWk&list=PLiZdP6VtM9YctW_1PmEebz5jfpoqBvOXH&index=4

AUTO INSURANCE VIDEO

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=1CIV62FKWRU&LIST=PLiZdP6VtM9YctW_1PMEEBZ5JFPOQBVOXH&INDEX=9](https://www.youtube.com/watch?v=1CIV62FKWRU&list=PLiZdP6VtM9YctW_1PMEEBZ5JFPOQBVOXH&index=9)



SESSION 7

DURABILITÉ DE L'EFFICACITÉ DE L'ÉQUIPE



Évaluer les résultats

L'un des aspects les plus précieux et les plus importants de la productivité d'équipe consiste à évaluer les résultats au sein de l'équipe.

- Qu'est-ce qui a bien fonctionné ?
- Qu'aurait-on pu mieux faire ?
- Quels outils et techniques ont bien fonctionné pour l'organisation ?
- La participation a-t-elle été totale ?
- Quel niveau de reconnaissance est nécessaire ?
- Les remèdes sont-ils durables ?

Réfléchissez à des questions comme celles-ci pour déterminer le succès de l'intervention du programme.

Quels sont les points d'apprentissage ?



Durabilité de l'efficacité de l'équipe

Construire une performance durable à long terme sans épuisement professionnel et maintenir les gains obtenus en standardisant le processus.

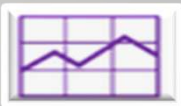
Ce module constitue le différenciateur stratégique du programme. Il garantit que la performance ne s'effondre pas après une amélioration à court terme.

Objectif de la session

La plupart des équipes peuvent améliorer temporairement leur performance. Très peu la maintiennent.

Cette session permet aux participants de :

- maintenir une haute performance dans le temps
- prévenir l'épuisement et le désengagement
- institutionnaliser des rythmes de performance
- construire une culture d'apprentissage continu.

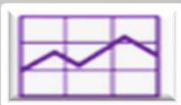


**Maintain
the solution**

Exercice



Pourquoi de nombreuses équipes s'améliorent-elles après une formation — puis reviennent-elles à leurs anciennes habitudes dans les 3 mois ?



**Maintain
the solution**

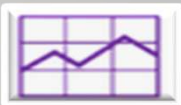


Pourquoi la haute performance s'effondre

Pourquoi de nombreuses équipes s'améliorent-elles après une formation — puis reviennent-elles à leurs anciennes habitudes dans les 3 mois ?

Raisons principales du déclin de la performance

1. absence de suivi structuré
2. surcharge de KPI
3. manque d'appropriation
4. faible discipline dans les réunions
5. épuisement et fatigue cognitive
6. absence de culture du feedback
7. incohérence du leadership.



**Maintain
the solution**

Prévention de l'épuisement et gestion de l'énergie

A. Comprendre l'épuisement dans les équipes

L'épuisement n'est pas seulement la fatigue. Il comprend :

- fatigue émotionnelle
- Écynisme
- efficacité réduite
- comportements de retrait

Signaux d'alerte précoces :

- augmentation des conflits
- baisse de l'initiative
- diminution de la participation aux réunions
- conformité passive
- augmentation de l'absentéisme

B. L'équation de la performance durable

Performance durable = Priorités claires +
Responsabilisation + Sécurité psychologique +
Gestion de l'énergie

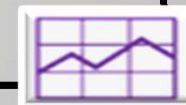
Si un élément manque, la performance s'érode.

C. Cadre pratique : la matrice d'équilibre de la charge de travail

Activité — les participants évaluent leur équipe sur :

- volume de tâches
- clarté des rôles
- charge cognitive
- pression émotionnelle
- temps de récupération

Revue régulière : identifier une zone de surcharge et proposer des stratégies de redistribution.



**Maintain
the solution**

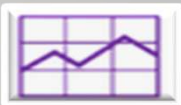
Rituels de performance et rythmes d'équipe

Les équipes hautement performantes fonctionnent
avec des rythmes structurés...

Sans rythme → chaos

Avec un contrôle excessif → rigidité

L'équilibre recherché est une **discipline structurée...**



**Maintain
the solution**

Rituels de performance et rythmes d'équipe

A. Rituels essentiels de l'équipe

1. Revue hebdomadaire de la performance (45–60 min)

- revue des KPI
- identification des écarts
- attribution des responsabilités
- suivi des décisions

2. Stand-up quotidien ou bihebdomadaire (10–15 min)

- ce qui a été terminée qui vient ensuite les blocages

3. Vérification mensuelle de l'alignement stratégique

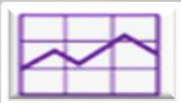
- progression par rapport aux objectifs
- ajustement des priorités.

4. Session de réinitialisation trimestrielle

- Évaluation des performances
- Amélioration des processus
- Recalibrage objectif

Déterminer un plan de rythme d'équipe structuré :

Types de réunions | Fréquence | Durée | Structure de l'ordre du jour | Possession



**Maintain
the solution**

Feedback continu et culture d'apprentissage

Les équipes stagnent lorsque le feedback disparaît.

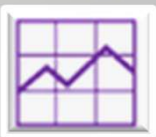
A. Le feedback comme accélérateur de performance

Les équipes hautement performantes :

- donnent un feedback tôt
- séparent la personne du comportement
- se concentrent sur l'amélioration
- encouragent le feedback ascendant

B. Cadre de feedback : Modèle SBI

- Situation **Situation**
- Behaviour **Comportement**
- Impact **Impact**



**Maintain
the solution**

Réflexion : De l'apprentissage à l'action

- Quelles idées tirées de ce programme allez-vous appliquer immédiatement ?
 - Quels changements votre équipe peut-elle commencer à mettre en œuvre dès maintenant ?
- Quels engagements personnels allez-vous prendre pour améliorer la productivité de votre équipe ?



Engagement de l'équipe

Chaque équipe doit identifier au moins un élément dans chacune des catégories suivantes :

- Amélioration(s) à mettre en œuvre immédiatement
 - KPI(s) à commencer à suivre
- Comportement(s) à renforcer pour améliorer la collaboration





Contactez-nous...

Merci de nous donner votre ÉVALUATION en remplissant ce simple formulaire en ligne :

<https://makewayglobal.com/training-evaluation-form>

Pour vous aider à atteindre les résultats souhaités...

Contactez-nous !

training@makewayglobal.com



Avis sur Google et Trust Pilot

Vous pouvez également laisser un avis public via :

Lien Google Reviews : <https://goo.gl/XwXwDt>

Lien Trust Pilot :

<https://www.trustpilot.com/review/www.makewayglobal.com>



**"That's
all
folks!"**

