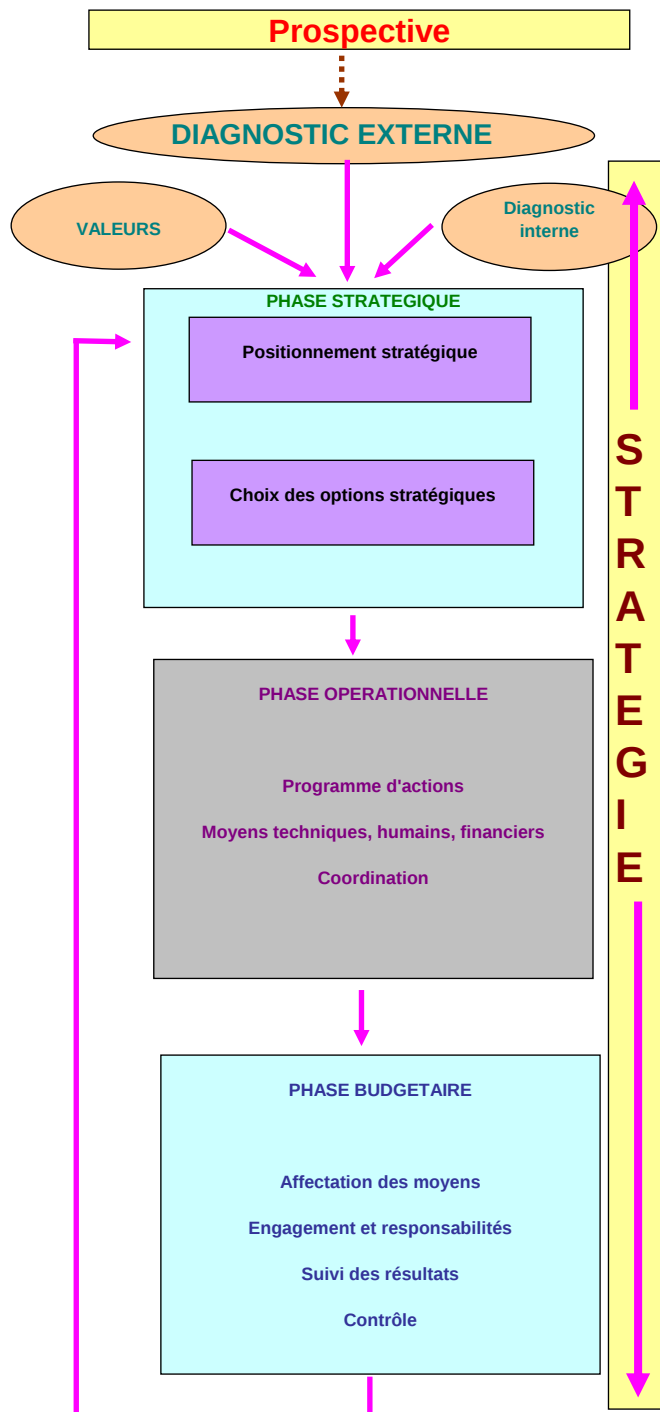


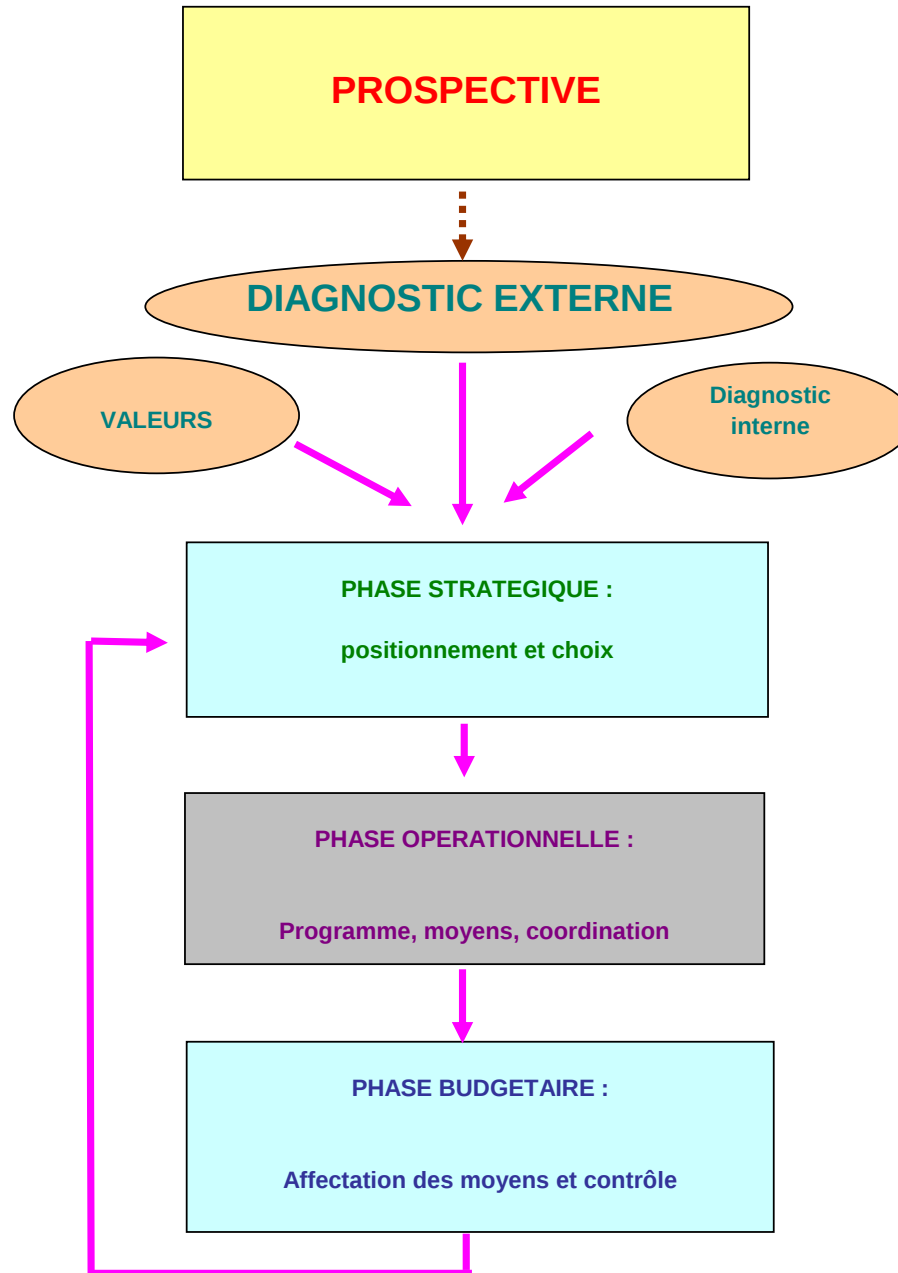
Yahn MANGEMATIN

Le pilotage stratégique

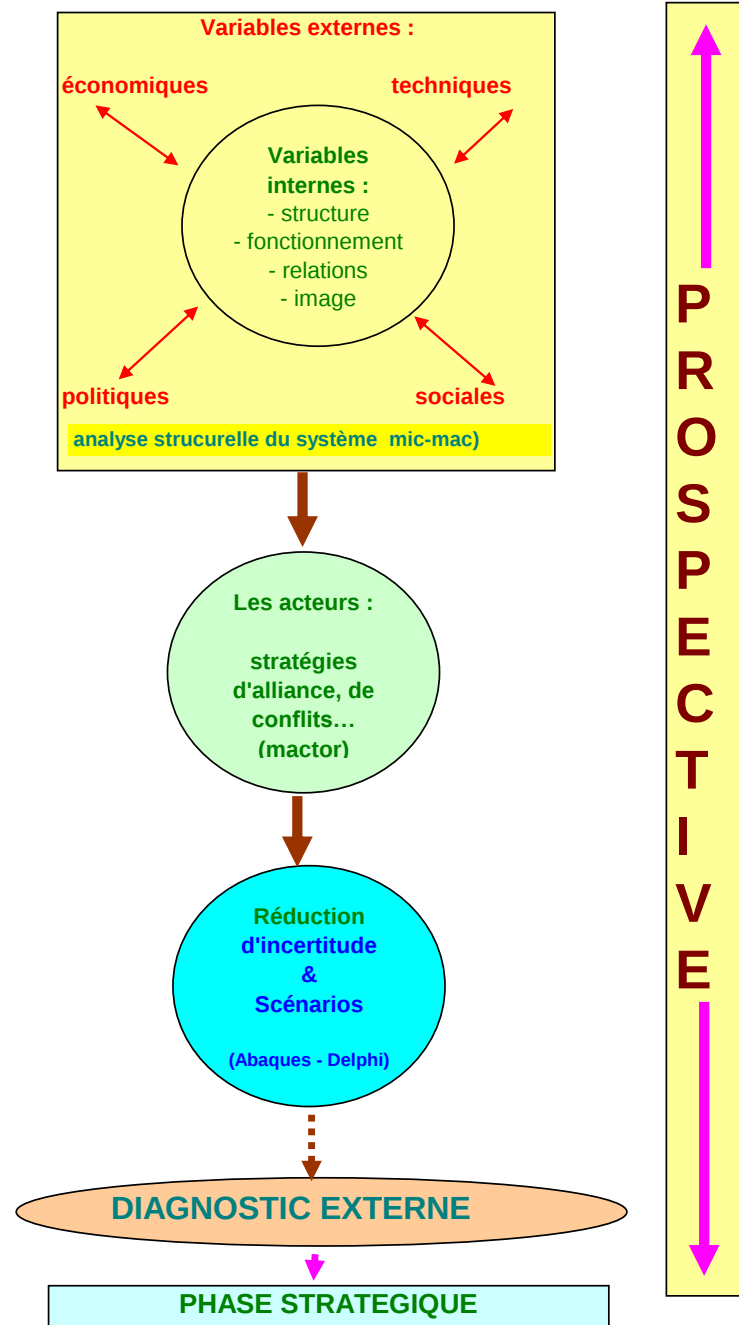
La stratégie



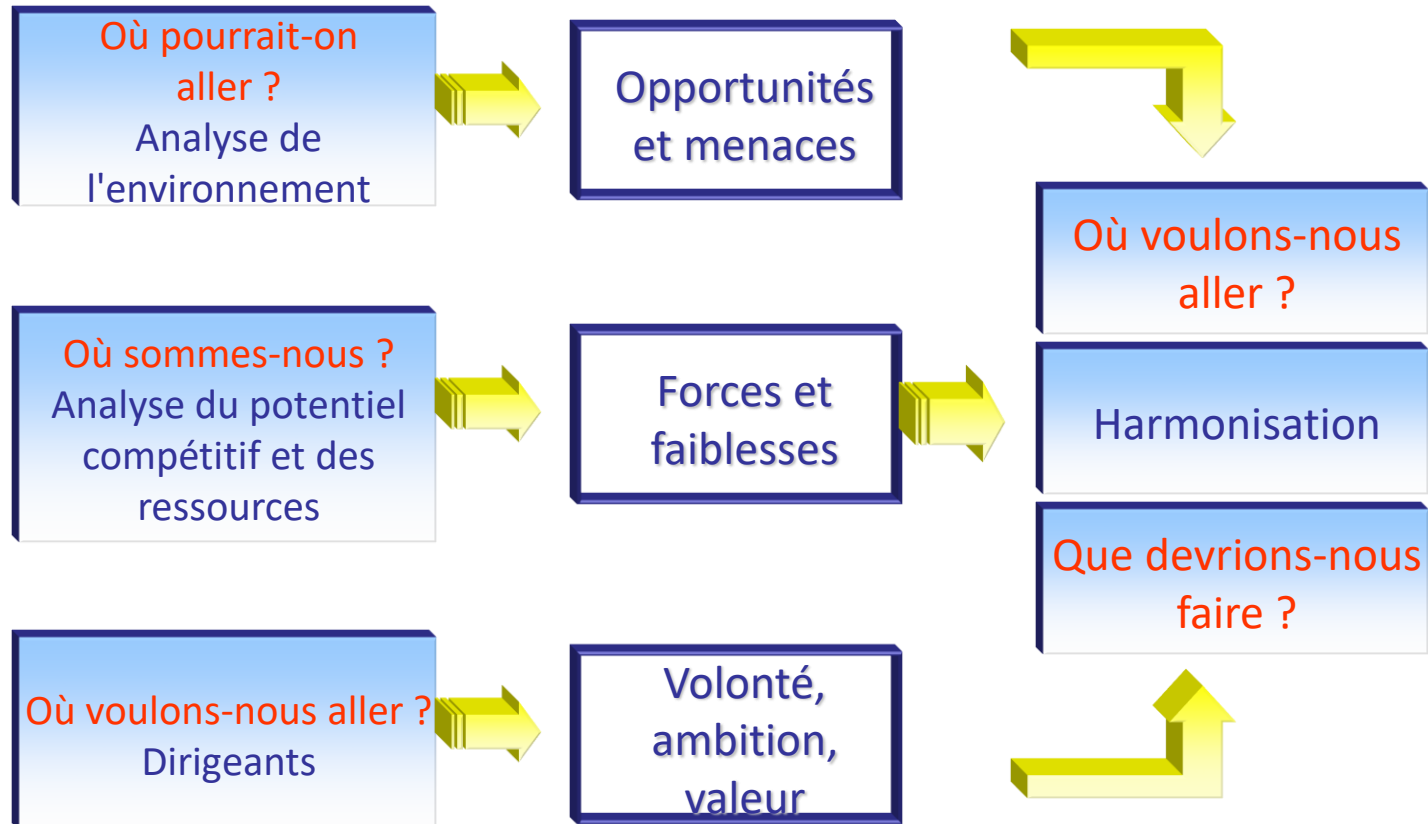
Les étapes globales



La prospective



L'analyse stratégique



La vision systémique de l'entreprise

L'analyse systémique

- **Principes**

- d'identité
- De contradiction
- Du tiers exclu

- **Principes**

- ☐ d'interdépendance
- ☐ de totalité
- ☐ de rétroaction

L'analyse systémique

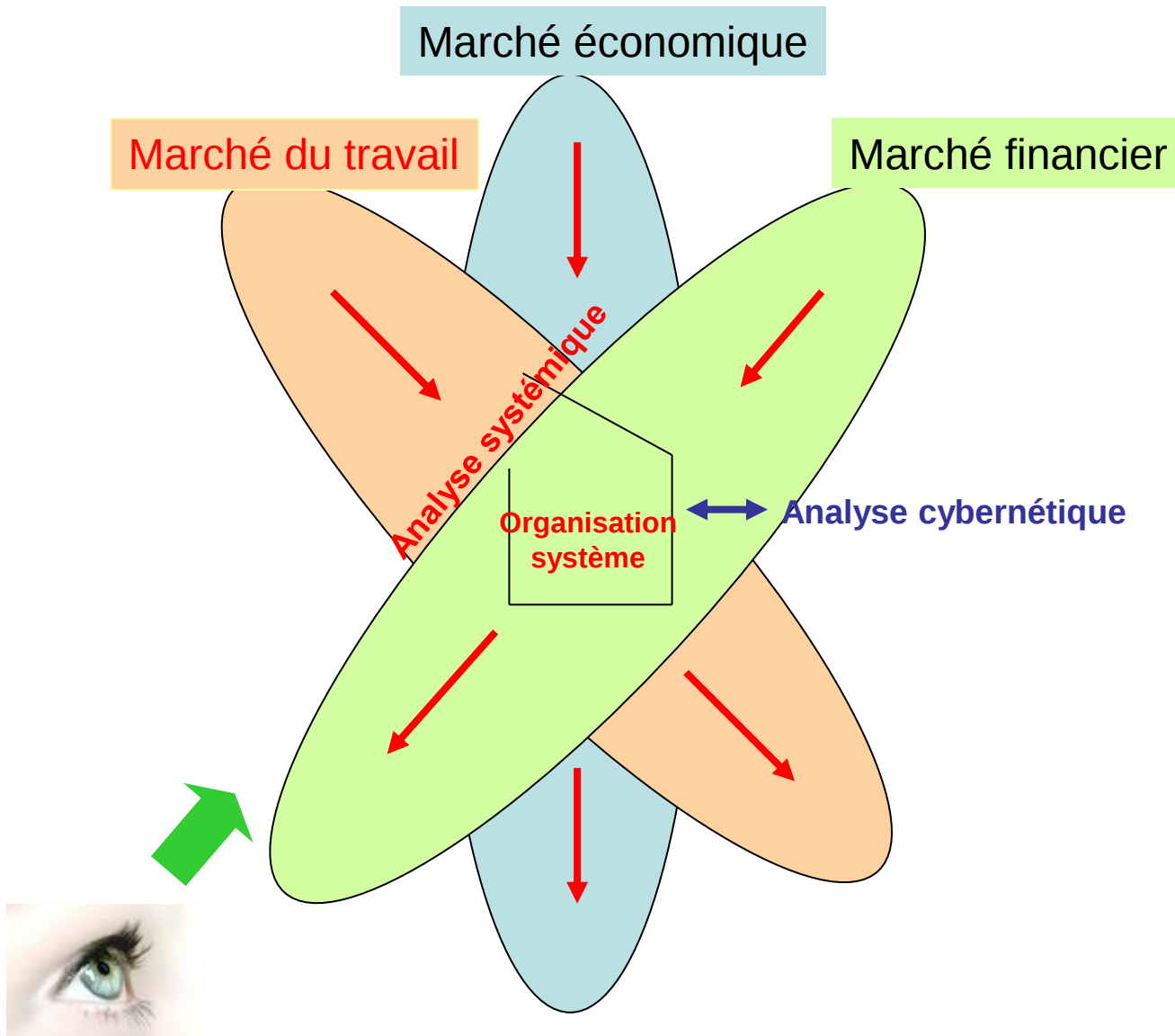
- **Principes (d'Aristote)**

- d'identité (Pierre est un juge...)
- De contradiction (Pierre est taciturne...)
- Du tiers exclu (Pierre est athée...)

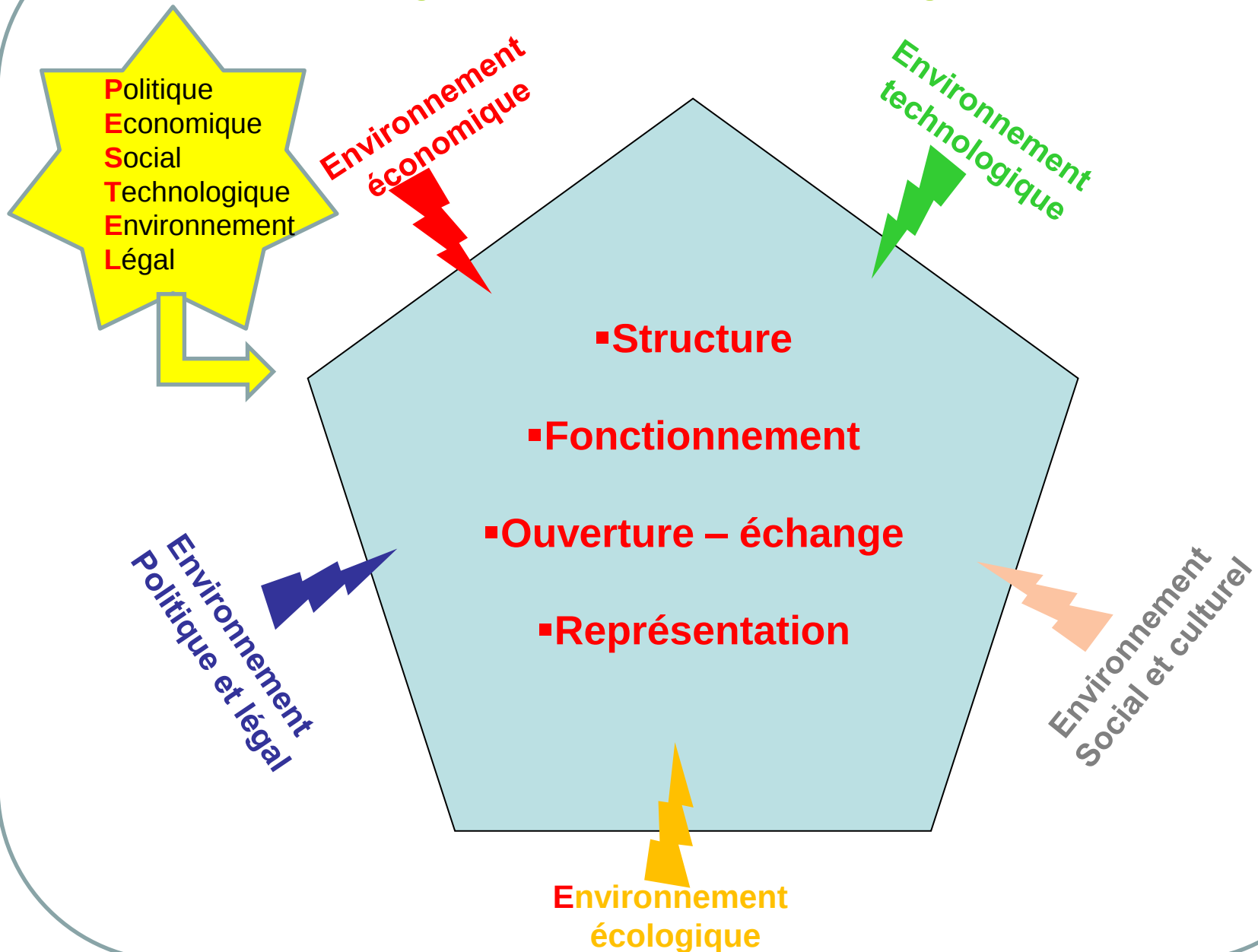
- **Principes (systémiques)**

- ☐ d'interdépendance (Pierre est un juge apprécié mais aussi un mari dévoué, un père aimant, un musicien et le tout lui confère un équilibre...)
- ☐ de totalité (Pierre est un tout qu'on ne peut réduire à la somme des parties – sa performance s'explique par le mélange positif de tous les éléments...)
- ☐ de rétroaction (Pierre n'est pas manichéen, son ouverture le préserve de l'entropie...)

Analyse des systèmes adjacents



Analyse descriptive d'un système



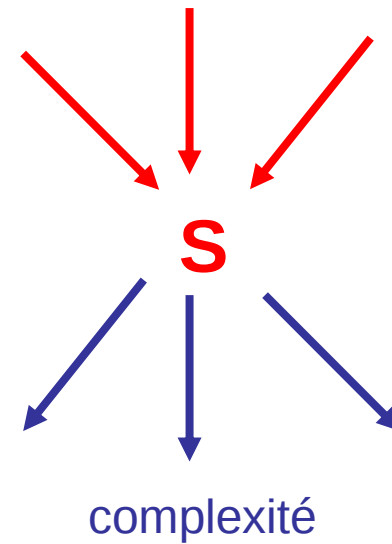
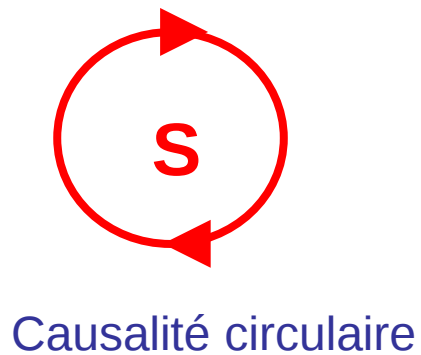
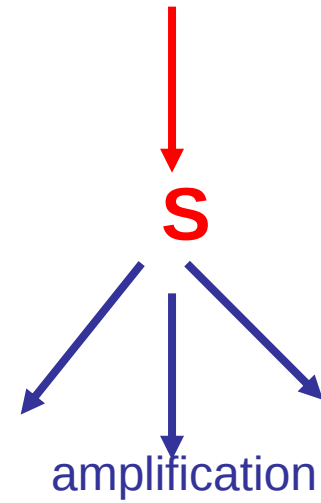
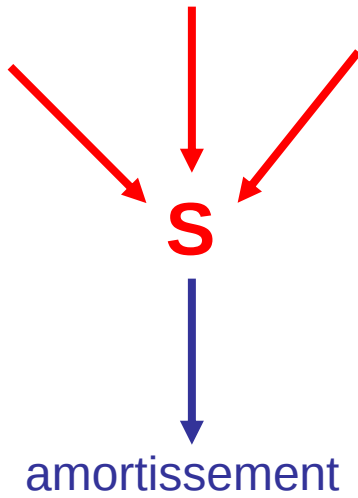
PESTEL

- **Le modèle PESTEL** distingue six catégories d'influences macro-environnementales qui peuvent influencer un système. Il s'agit des facteurs :
- **Politiques** : les autorités locales, régionales, nationales peuvent édicter des règlements, arrêtés, lois etc.
- **Économiques** : la situation économique influence le cours des événements
- **Sociologiques** : les habitudes, cultures, coutumes, modes, mouvements collectifs, groupes de pression, etc.
- **Technologiques** : la technologie conditionne non seulement les process de fabrication, stockage, usage etc. mais aussi l'ensemble des acteurs (transports, comportements etc.)
- **Écologiques** : protection de l'environnement, consumérisme, lobbies, parties prenantes...
- **Légaux** : les lois, conventions, accords etc. régulent ou ont une incidence sur les marchés
-

PESTEL pour analyser les Menaces ou les Opportunités liées à l'environnement

- Le modèle PESTEL distingue six catégories d'influences macro-environnementales qui peuvent influencer une industrie. Il s'agit des facteurs :
 - *Politiques* : stabilité gouvernementale, politique fiscale, protection sociale, commerce extérieur, etc.
 - *Économiques* : cycle économique, évolution du PNB, taux d'intérêt, politique monétaire, inflation, chômage, revenu disponible, etc.
 - *Sociologiques* : démographie, distribution des revenus, mobilité sociale, consumérisme, niveau d'éducation, attitude de loisir et de travail, etc.
 - *Technologiques* : dépenses publiques en R&D, investissements privés sur la technologie, nouveaux brevets ou découvertes, vitesse de transfert technologique, taux d'obsolescence, etc.
 - *Écologiques* : lois sur la protection de l'environnement, retraitement des déchets, consommation d'énergie, etc.
 - *Légaux* : lois sur les monopoles, droit du travail, législation sur la santé, normes de sécurité, etc.

Logiques systémiques



L'analyse stratégique (acteurs et systèmes)

Motivations individuelles
Et collectives

Environnement:
Économique
Politique
Technique
social

ACTEUR

L'organisation :
Normes
Pouvoir
Rôle

Structure
Fonctionnement
Ouverture
culture

**L'analyse
stratégique**



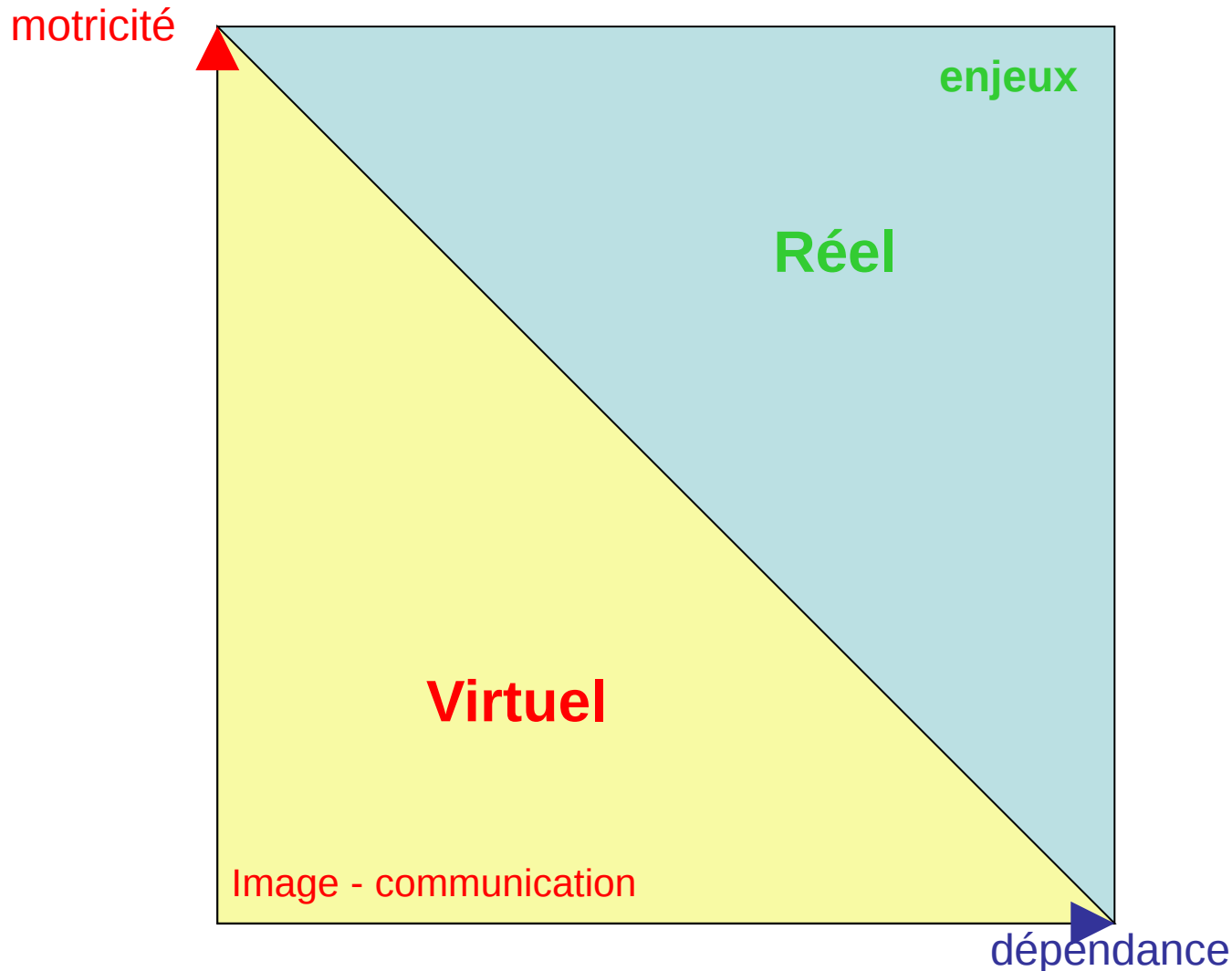
L'analyse stratégique

L'organisation est :

- **Un système construit (par des acteurs)**
- **Un système d'acteurs (en interactions?)**
 - **Principe de régulation / alliance**

L'analyse paradoxale: Motricité – dépendance

Virtualité-réalité



L'analyse paradoxale

DIRECTION



**Patients -
équipes**

Réel

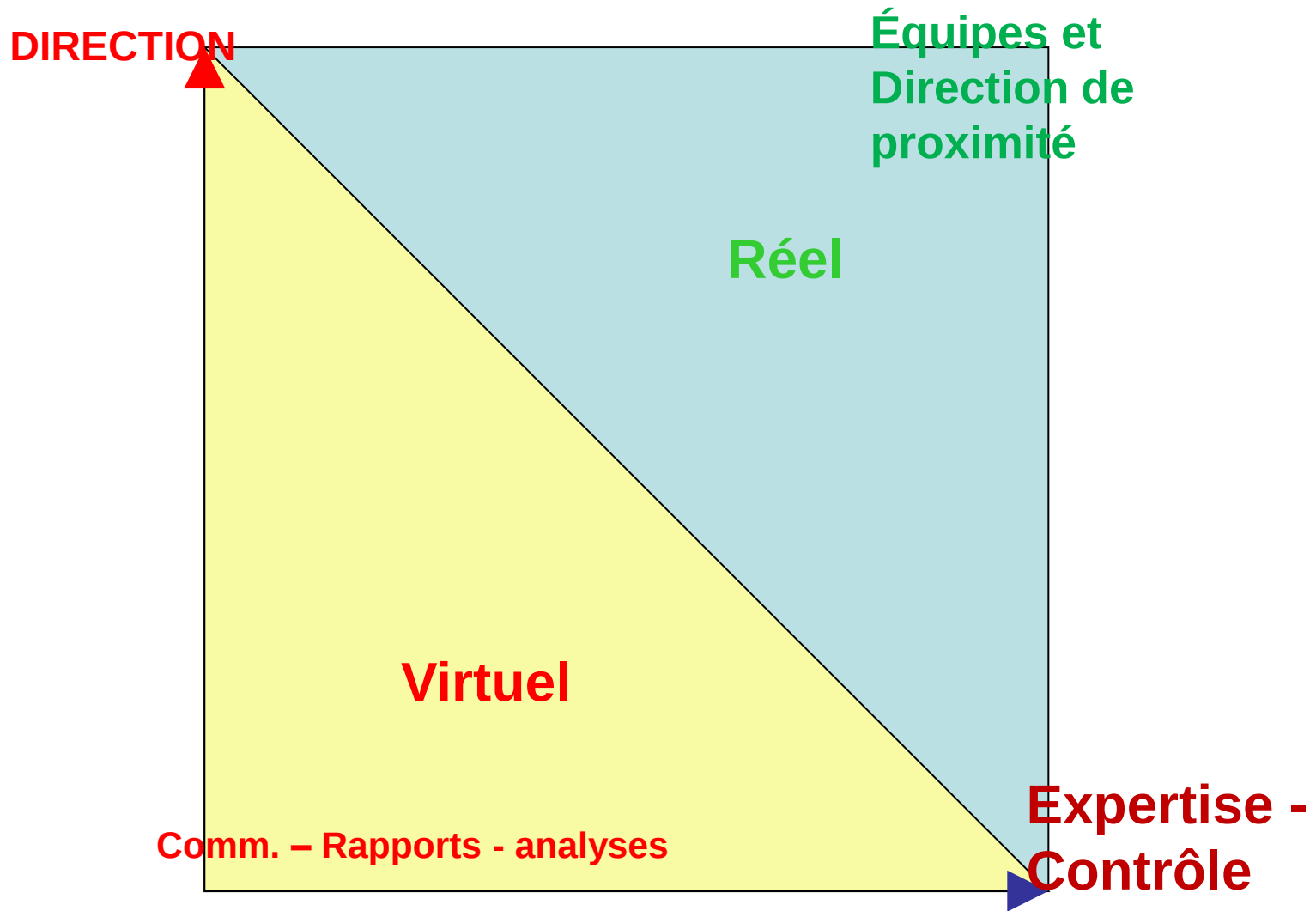
Virtuel

Comités – Rapports - analyses

Experts - tutelles



L'analyse paradoxale

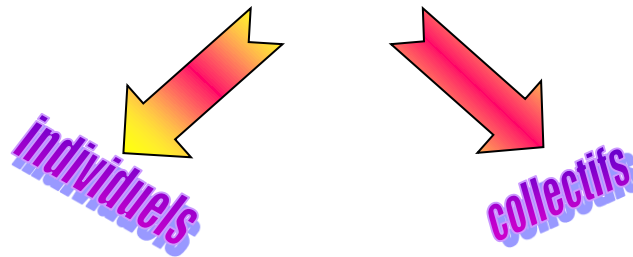


MAIS...reste la raison du « sens »!

- Pourquoi y a-t-il quelque chose et pas rien?
- Pourquoi les choses passent-elles?

Le rôle particulier des acteurs

Analyse stratégique des acteurs



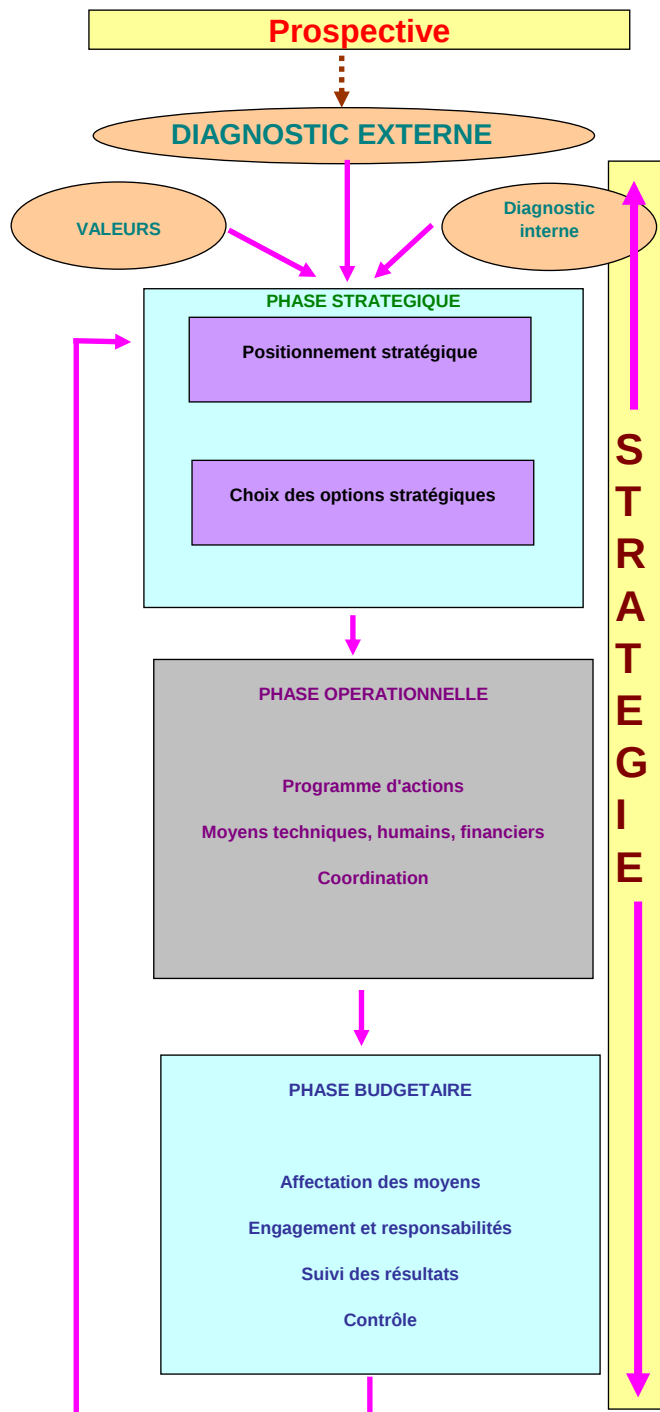
Type d'influence → technique, économique, politique, culturel

Mode d'influence → définit la règle, détient info, filtre, pouvoir informel

Niveau d'influence → { stratégique, pilotage externe ou interne, opératoire
information, contrôle

Effets de l'influence → { sur clients, produits, structure, fonctionnement,
ressources, concurrence, environnement, image

La stratégie



Diagnostic interne

- Diagnostic social
- Diagnostic financier
- Diagnostic commercial
- Diagnostic technique
- Diagnostic des approvisionnements

Le pilotage et les outils d'analyse stratégique

Analyse stratégique

Analyse concurrentielle

- Analyse classique
 - Cycle de vie
 - LCAG - SWOT
 - BCG
 - ADL
 - Mc Kinsey
 - (PIMS)
- Analyse industrielle
 - Porter

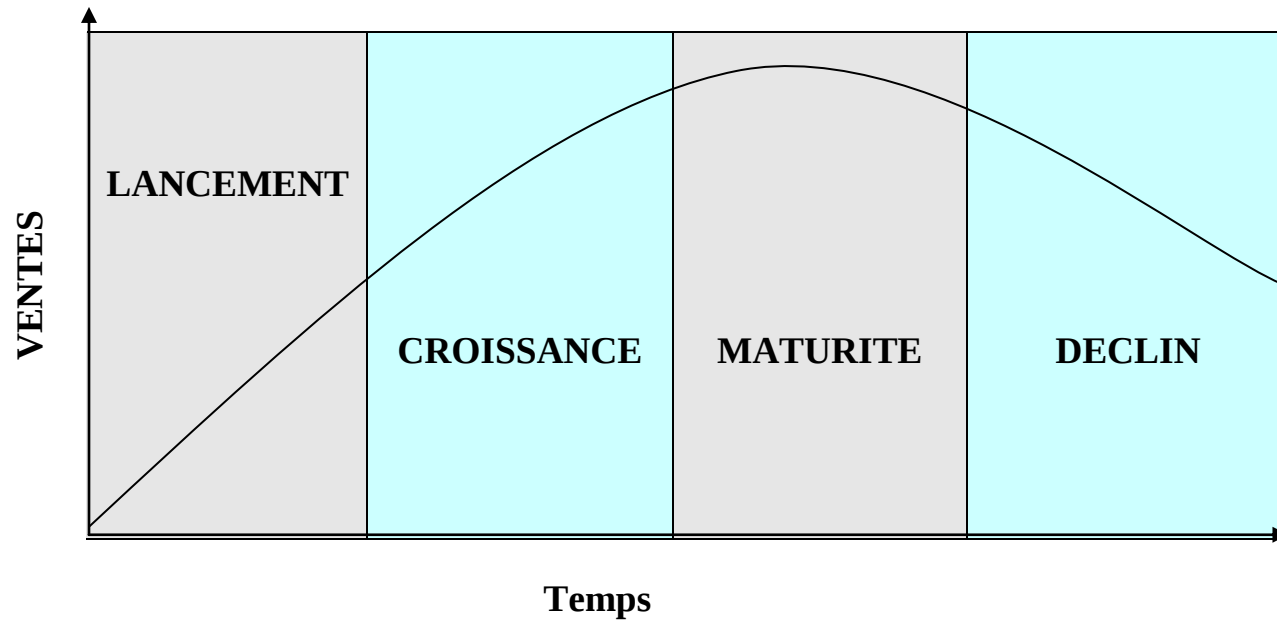
Analyse de la technologie

- Diagnostic
 - ADL
 - SRI
 - Porter
- Modèles stratégiques
 - Woodward
 - Gousty – Kieffer
 - Hayes – Wheel-Wright
 - Porter

Quelques méthodes de positionnement stratégique

- Courbe de vie
- LCAG (ou EMOFF) ou SWOT
 - SOAR
 - BCG
- BCG modifié
 - Mc Kinsey

Courbe de vie

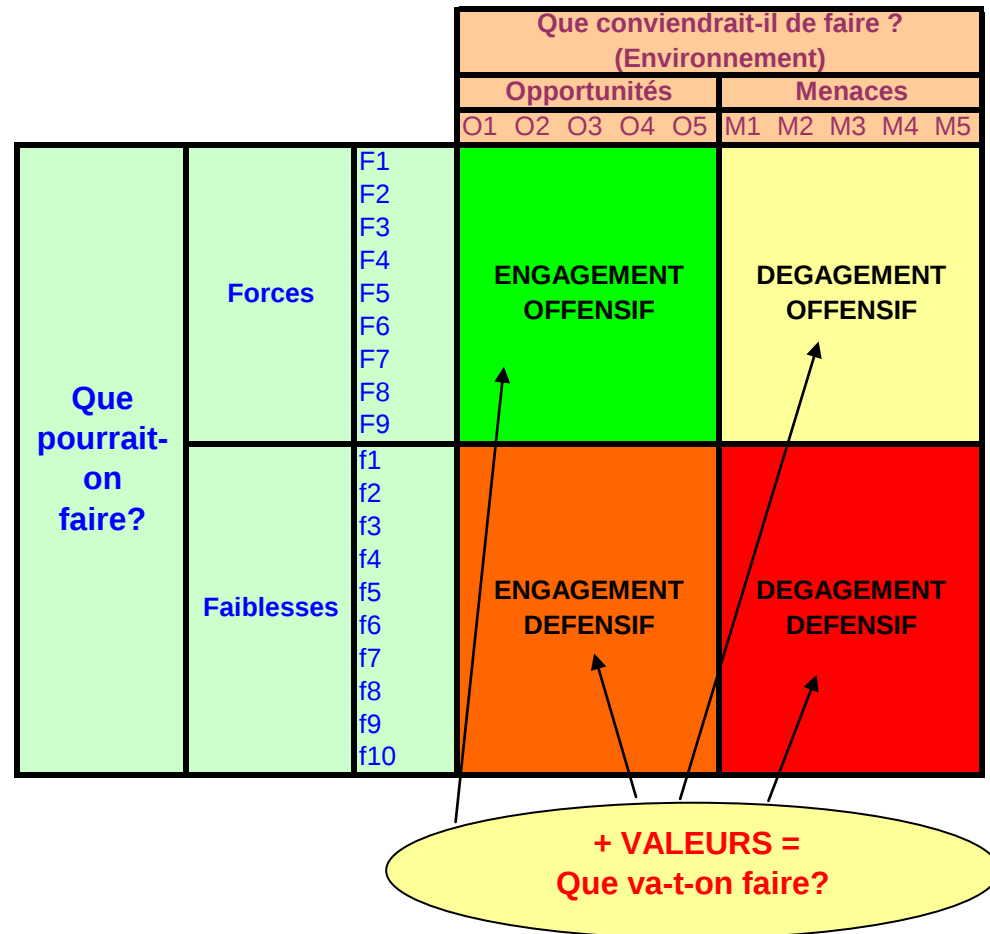


LCAG – EMOFF – TRIDENT
 ou **SWOT** Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses),
 Opportunities (opportunités), Threats (menaces)

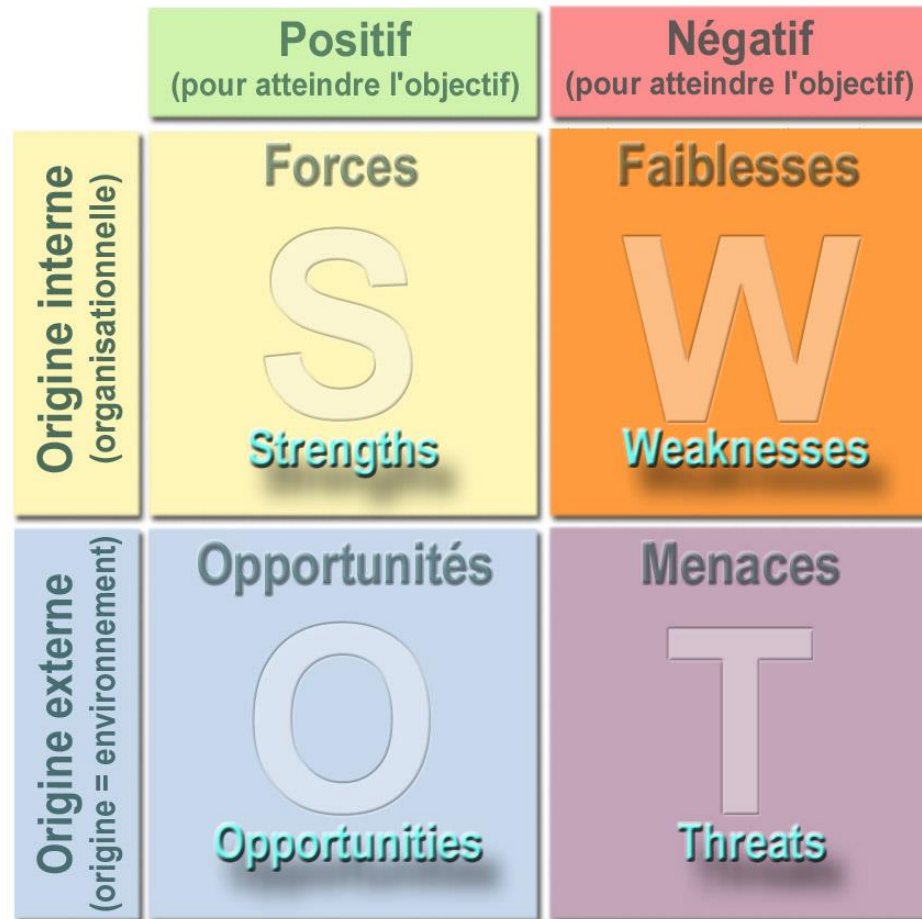
Que pourrait-on faire?		Que conviendrait-il de faire ? (Environnement)									
		Opportunités					Menaces				
		O1	O2	O3	O4	O5	M1	M2	M3	M4	M5
Forces	F1										
	F2	A1									
	F3								A3		
	F4										
	F5				A2						
	F6										
	F7										
	F8										
	F9										
	F10										
Faiblesses	f1										
	f2										
	f3										
	f4										
	f5										
	f6										
	f7										
	f8										
	f9										
	f10										

+ VALEURS =
 Que va-t-on faire?

LCAG – EMOFF - TRIDENT



SWOT Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses),
Opportunities (opportunités), Threats (menaces)



Exemple d'une analyse SWOT pour le leader d'une marque de bière

OPPORTUNITÉS	MENACES
- Le segment de bières sophistiquées progresses de 4% cette année. - Nombreux événements sportifs annoncés cette année (occasions de consommation) - La saisonnalité du marché disparaît peu à peu au profit d'une consommation plus régulière. - Les distributeurs prennent conscience du poids de la bière au sein de l'univers des liquides	- Taxe sur les droits d'accises qui va entraîner une augmentation des prix - Augmentation du coût des matières premières - Poids de plus en plus forts des Marques de Distributeurs - Consommation en circuit CHR en forte régression suite aux lois anti-tabac et répressions routières. - Perception de la bière comme un produit qui fait grossir
FORCES	FAIBLESSES
- Marque Leader avec 20% de parts de marché volume - Notoriété de la marque auprès des consommateurs - Technologie brevetée sur les fûts pression (8% du marché) - Force de Vente reconnue comme n°1 par les distributeurs - Nombreux temps forts marque autour du sport, musique, art...	- Banalisation progressive de la marque - Part de linéaire insuffisante par rapport à la part de marché (risque de ruptures de stock) - Problèmes de visibilité du packaging (différenciation avec la concurrence) - Diminution des budgets et moyens opérationnels terrains

SOAR

S = Strenght (Force)

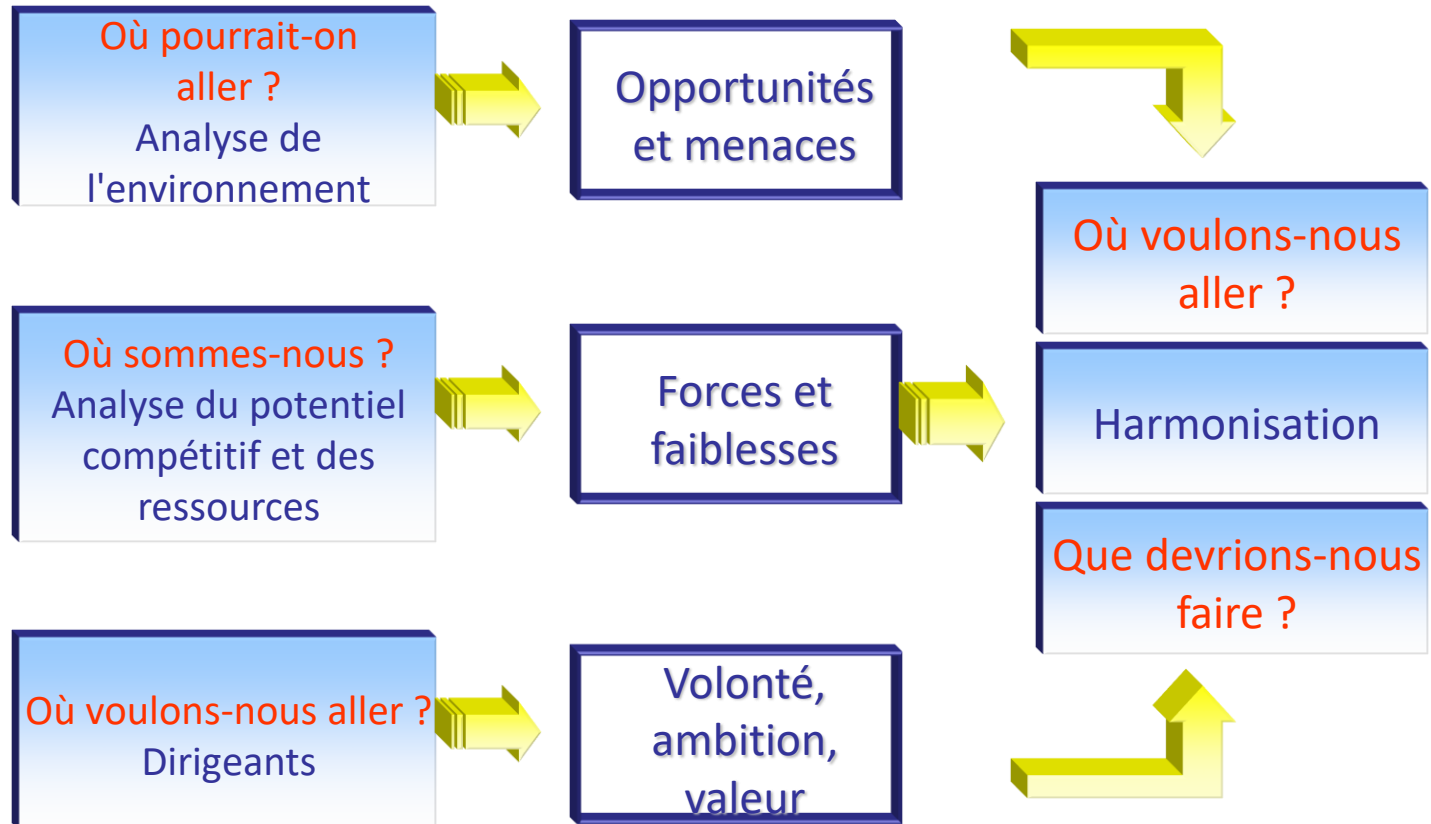
A = Aspirations (Aspirations)

O = Opportunity (Opportunités)

R = Results (Résultats)

Strenght - FORCE	Aspirations - ASPIRATIONS
- Nous savons bien faire....	- Nous avons envie de faire...
Opportunity - OPPORTUNITES	Results - RESULTATS
- voici les atouts qui se présentent à nous...	- Tout cela entrainera des répercussions positives sur... Nous réaliserons alors...

L'analyse stratégique



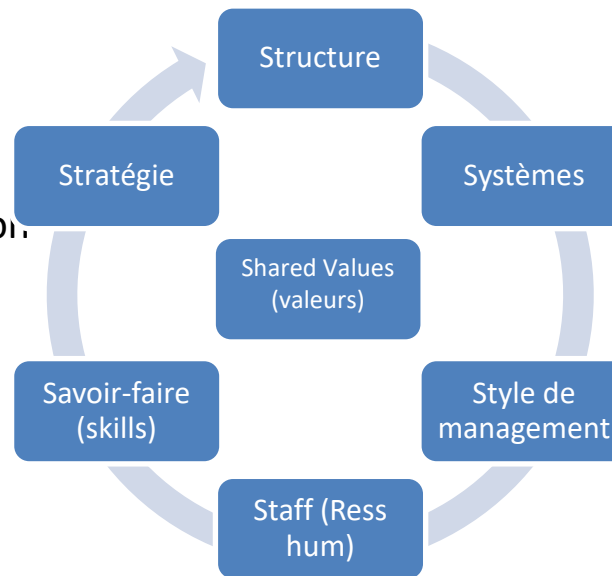
Les 7 « S » (Mc Kinsey) :

Manager c'est être en éveil, intégrer les évolutions, contrôler et anticiper

- Préserver une vision globale, systémique : par ex. les 7 « S »

- La **S**tructure
- La **S**tratégie
- Les **S**ystèmes en interaction.
- Le **S**tyle de management
- Le **S**taff
- Les **S**avoir-faire
- Les **S**hared Values

(valeurs partagées)



Les 7 « S » (Mc Kinsey) :

La **Structure** Notre structure est-elle adaptée (autonomie et information, réactivité proche du terrain, rouages souples...) ?

La **Stratégie** Notre stratégie permet-elle une anticipation suffisante et surtout d'être proactif (piloter en accompagnant le changement) ?

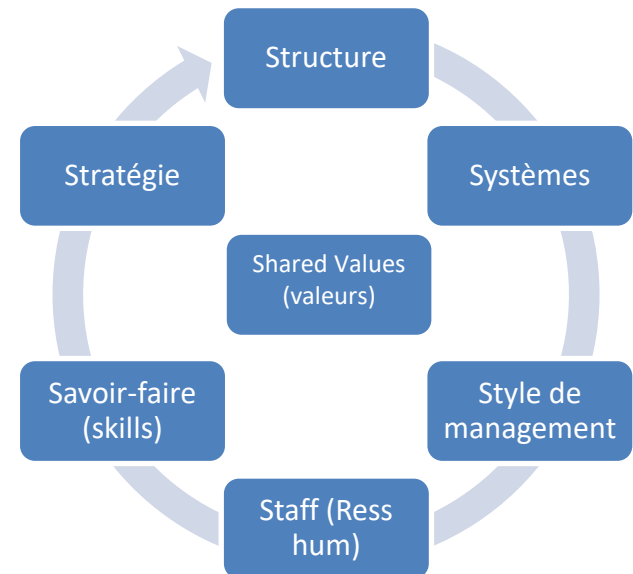
Les **Systèmes en interaction** Nos systèmes sont ils performants pour le pilotage (anticipation des coûts, suivi relations clients et réactivité, compétences RH pilotées...) ?

Le **Style de management** Notre management permet il la souplesse, les règles sont elles partagée et claires... ?

Le **Staff** Notre staff est-il adapté (qualitativement, quantitativement etc.) ?

Les **Savoir-faire** Notre gestion et anticipation des compétences est elle OK, valorise t on bien toutes les fonctions (n'a-t-on pas tendance à privilégier certaines fonctions ou parcours (concepteurs par rapport aux exécutants, carrières des cadres supérieurs et autres carrières, voies royales pour les chances de promotion...) ?

Les **Shared Values (valeurs partagées)** Nos valeurs sont elles cohérentes avec tout cela ? L'interaction de la vision à LT sur le pilotage à CT est elle vraiment efficace ? (par exemple dire que chacun peut apporter sa contribution et ne dégager aucun timing ou moyen en sens est une valeur sans effet).

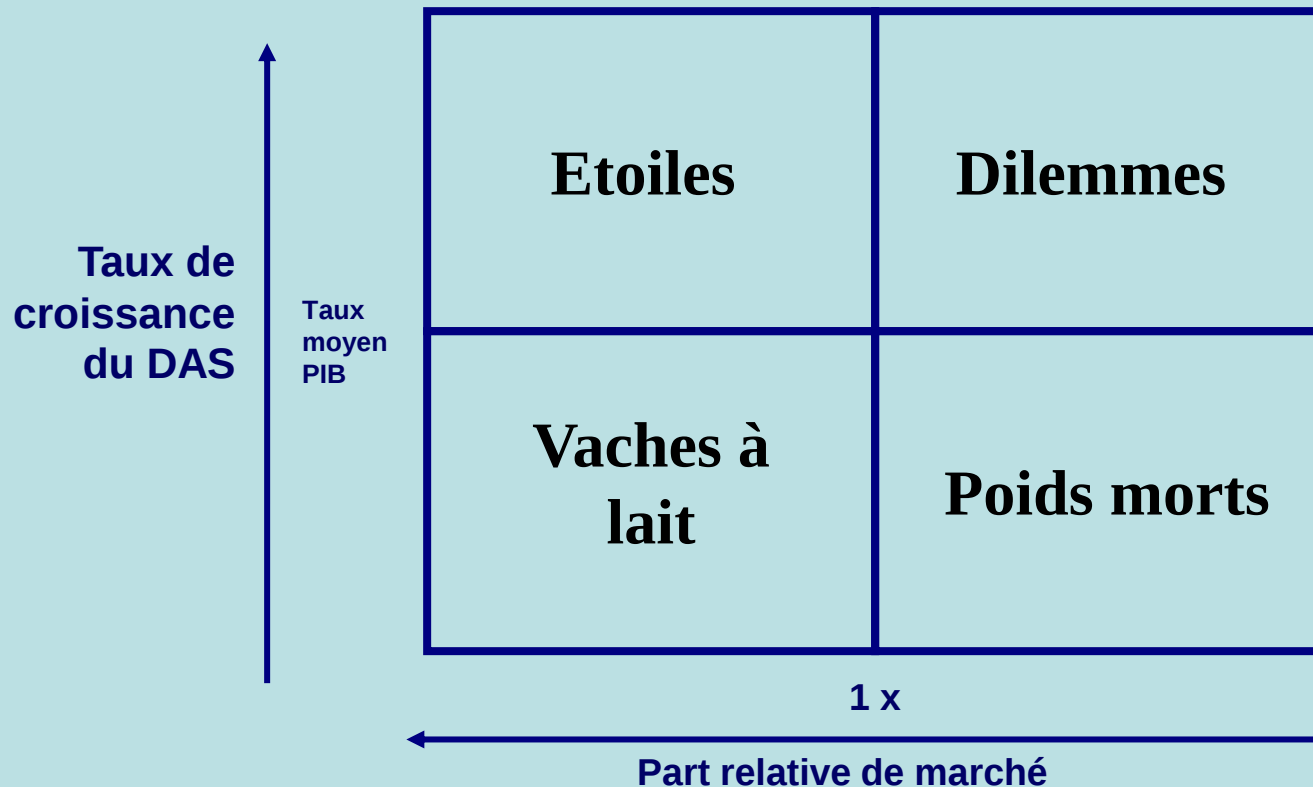


Matrice BCG : les 2 axes

L'analyse de portefeuille BCG se concentre sur deux séries de critères :

- l'attrait du marché est mesuré par **le taux de croissance du marché**. Le taux de croissance du marché indique le taux d'augmentation des ventes globales sur le marché. Plus le potentiel de croissance d'un marché est élevé, plus l'entreprise a de chances de réaliser des économies d'échelle et de trouver sa place
- la position de l'entreprise sur le marché est mesurée par sa **part de marché relative** pour chacune de ses activités par rapport au principal concurrent. La part de marché relative est le ratio entre les ventes de l'entreprise et les ventes du principal concurrent.

Matrice BCG : la matrice



Matrice BCG : la représentation

- **chaque produit du portefeuille de l'entreprise est représenté graphiquement par un cercle** sur la matrice, la surface du cercle étant proportionnelle au volume des ventes du produit

Matrice BCG : l'analyse

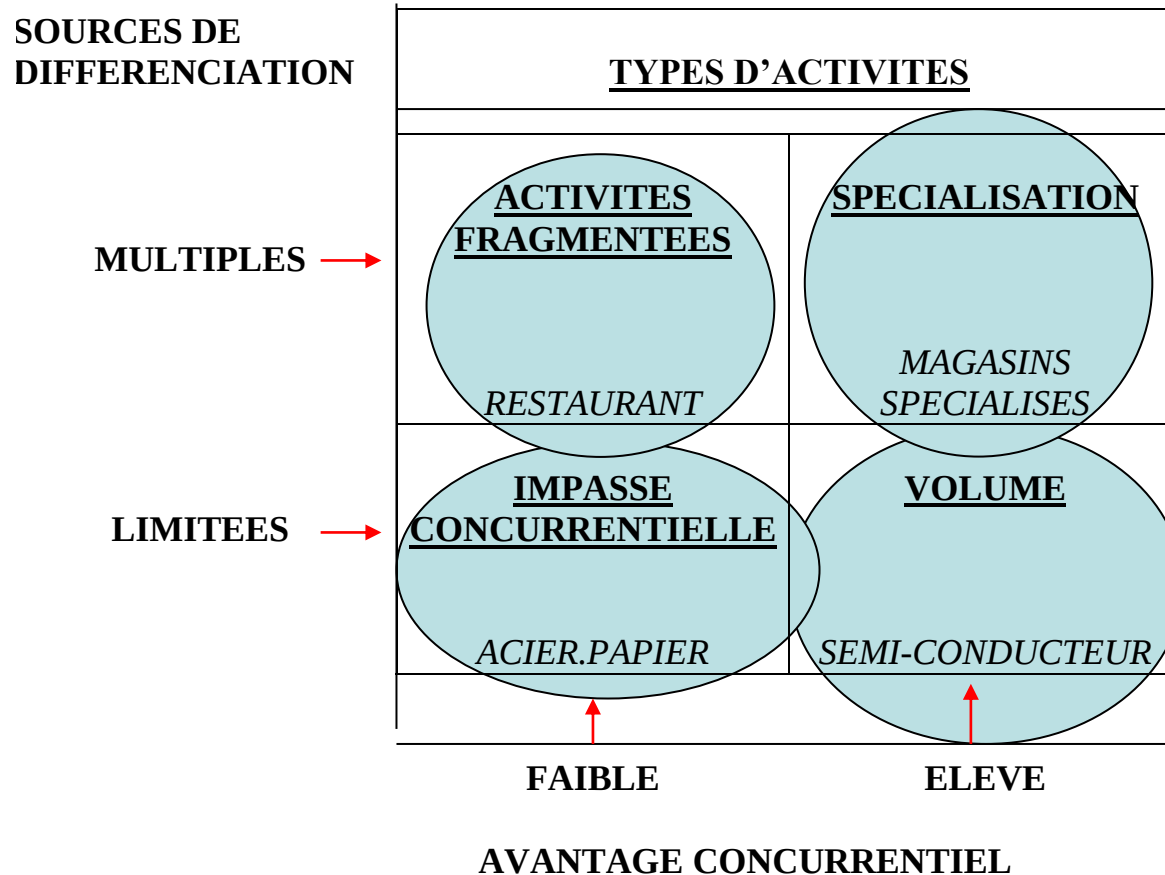
- un **produit étoile ou vedette** (fort taux de croissance et part de marché élevée) est un produit prometteur pour l'entreprise. Un tel produit contribue à sa rentabilité et génère des bénéfices. L'entreprise doit donc se concentrer sur ce produit et le développer en y investissant afin de maintenir sa position de leader. Les produits vedettes sont amenés à devenir progressivement des vaches à lait
- un **produit dilemme** (fort taux de croissance et part de marché faible) est souvent peu commercialement rentable et ne génère pas de bénéfices à moins que l'entreprise décide d'y investir pour maintenir voire accroître ses parts de marché (ils deviennent alors des vedettes potentielles). L'entreprise a donc le choix entre investir dans ce produit ou l'abandonner
- les **vaches à lait** sont des produits en phase de maturité qui génèrent des profits intéressants et des liquidités mais qui doivent être remplacés dans un avenir plus ou moins proche. Il faut donc les rentabiliser car ils permettent de financer d'autres activités (notamment les vedettes et les dilemmes)
- les **poids morts** qui ne génèrent que de faibles bénéfices sur un marché déclinant et très concurrentiel doivent souvent être abandonnés ou être maintenus sans investissement (lorsqu'ils peuvent encore contribuer à la couverture des frais fixes).

Matrice BCG

Cette matrice est intéressante car :

- elle est **simple** d'utilisation
- elle permet de **visualiser clairement la position** de l'entreprise sur le marché
- elle constitue un **outil d'aide à la décision** , en fonction du diagnostic propre de l'entreprise

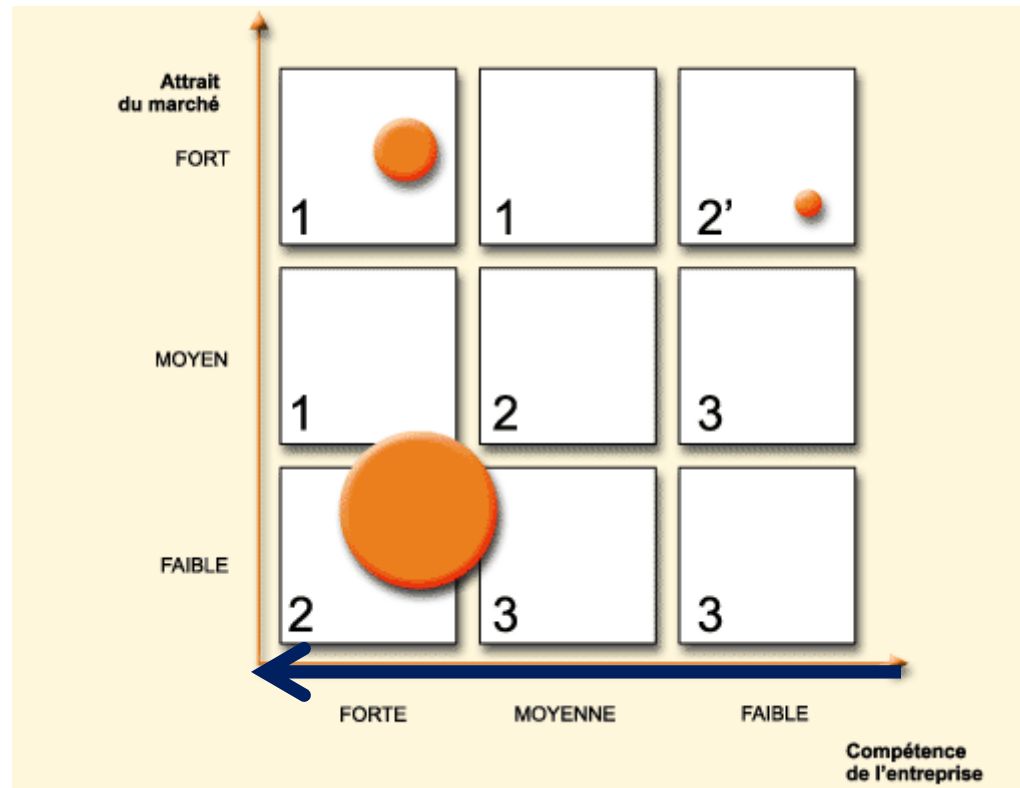
BCG évolué : NOUVEAU SYSTEME CONCURRENTIEL DU B.C.G



Matrice Mc Kinsey : axes composites

- **l'attrait du marché** par rapport aux différents produits de l'entreprise est mesuré par un **indicateur composite** fondé sur une liste de critères propres à chaque entreprise (par exemple : taille et taux de croissance du marché, fluctuations saisonnières, intensité de la concurrence, barrières tarifaires et non tarifaires, restrictions sur les importations, contrôle des prix, stabilité économique et politique, climat social, accessibilité du marché, bureaucratie, inflation, ...).
- **la position concurrentielle** de l'entreprise sur ce marché pour ses différents produits est également appréciée par **un indicateur composite** mesuré, par exemple, à partir de la part de marché de l'entreprise, l'importance de ses ressources financières, technologiques et humaines, le niveau et les garanties de qualité, l'originalité du produit, l'image et la réputation du produit, l'adaptation du produit aux besoins locaux, le niveau de service offert, ...

Matrice Mc Kinsey



Matrice Mc Kinsey : l'interprétation

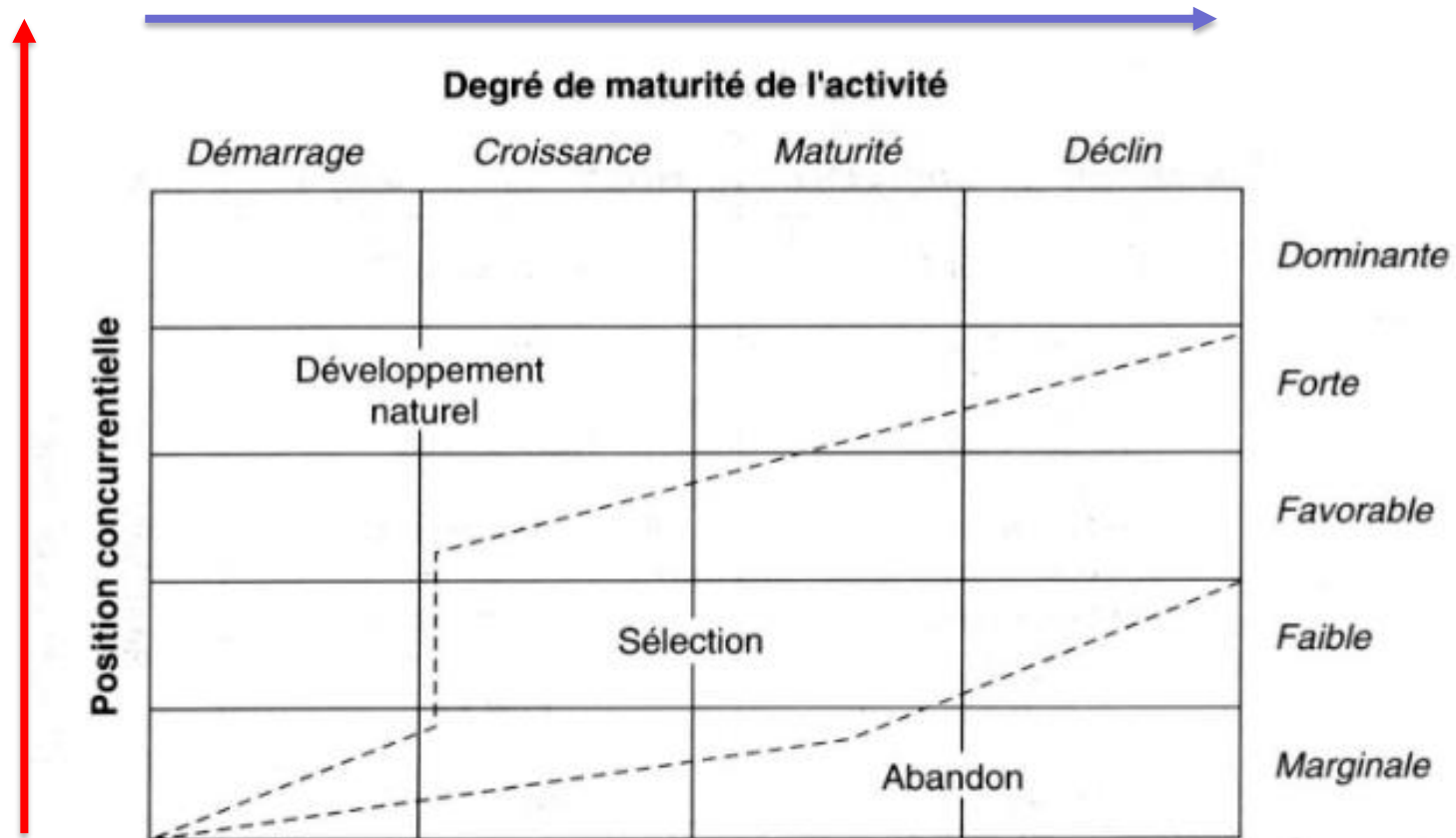
1 : Produits stratégiques dont l'attrait est important car l'entreprise occupe une position dominante dans un marché en expansion pour ces produits. L'entreprise doit **concentrer ses efforts et investir** (en capital humain, en adaptations du produit, en publicité, ...) dans ces produits pour favoriser la croissance et accroître encore ses compétences distinctives

2 : Produits tactiques qui sont moyennement attrayants. Les parts de marché pour ces produits sont difficiles à maintenir dans un marché fort concurrentiel où l'entreprise occupe néanmoins une bonne position. Pour ces produits, l'entreprise doit adopter une stratégie de statu quo. Elle doit **surveiller leur évolution et maintenir les produits tant qu'ils sont rentables et qu'ils génèrent des liquidités**

2' : Dans cette position, le choix stratégique est assez difficile car le marché pour ce produit semble très attractif mais l'entreprise ne dispose pas de la force concurrentielle nécessaire pour l'aborder - peut-être parce qu'elle n'a pas le bon produit. L'entreprise peut soit **désinvestir** si la croissance n'est pas durable ou **renforcer sa position** sur ces marchés en remédiant à ses faiblesses et en se spécialisant sur ses forces, pour autant, notamment, que ses ressources financières le lui permettent.

3 : Produits "perdants" qui sont les moins attractifs car la part de marché de l'entreprise sur ce marché en faible croissance est également faible. L'entreprise doit **réduire les investissements et les coûts fixes** et se concentrer sur la **récolte des profits à court terme** jusqu'à ce qu'elle **abandonne** certaines activités. Une exception à l'abandon peut se produire lorsque plusieurs de ces marchés génèrent en combinaison un volume suffisant pour l'activité export.

Matrice ADL

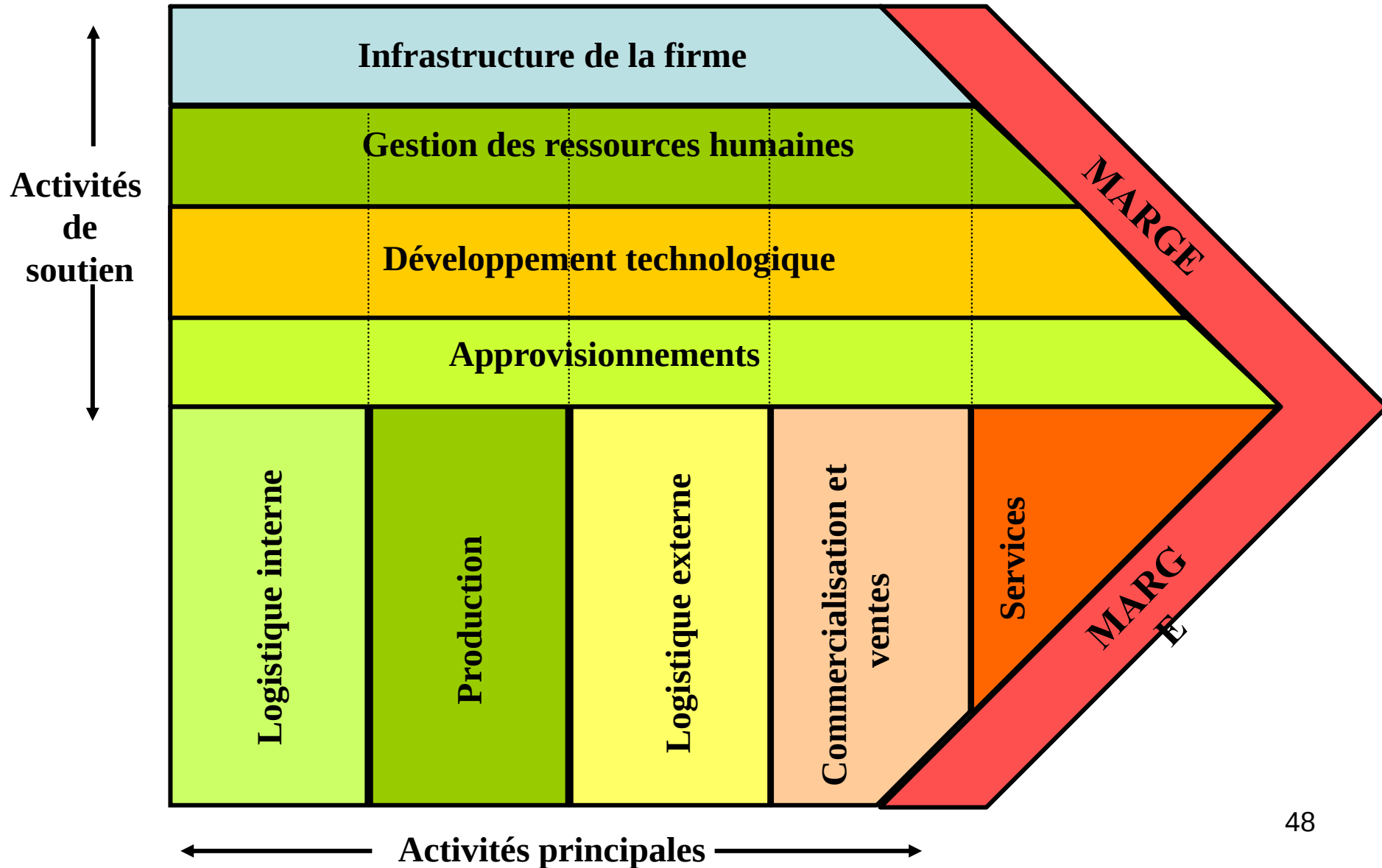


Les stratégies de la matrice ADL

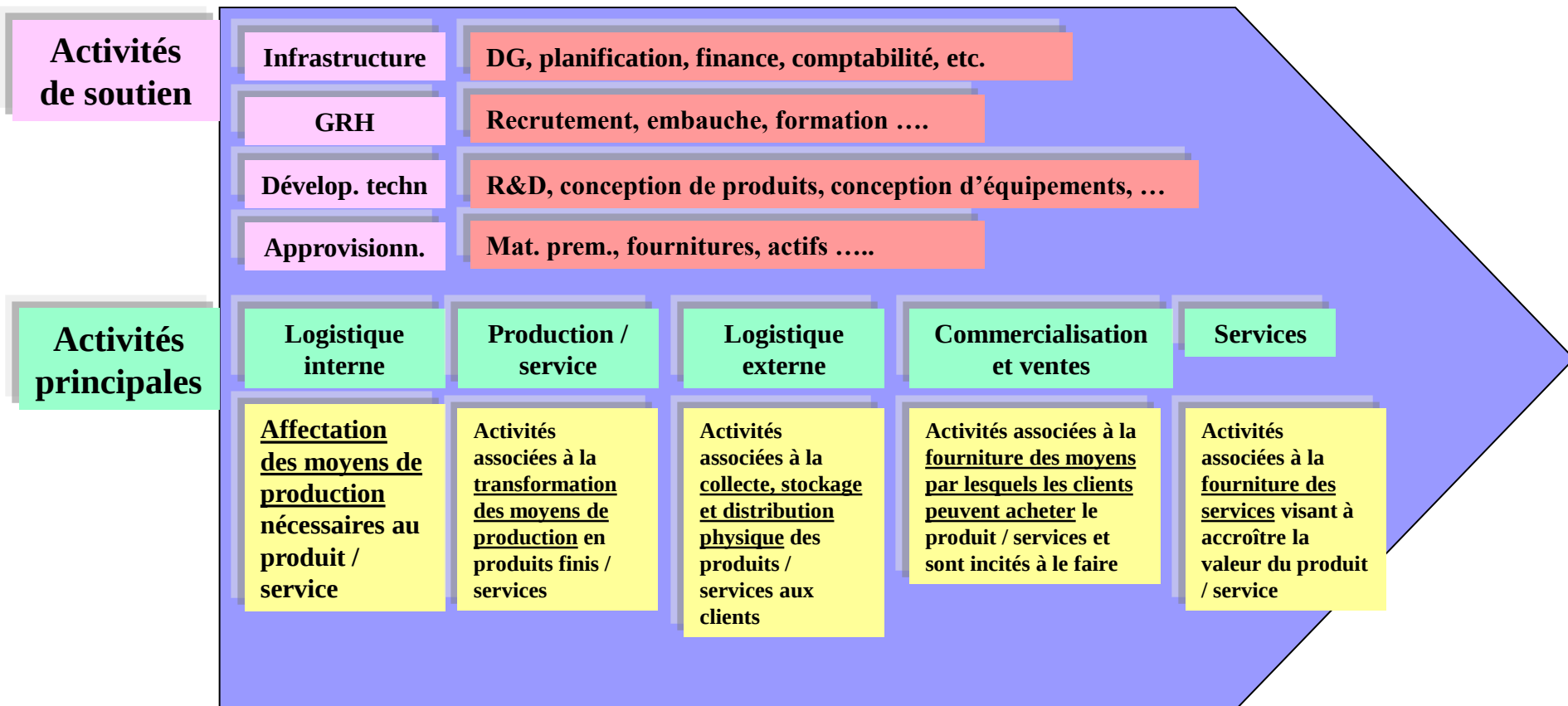
L'analyse de PORTER

L'analyse de Porter et les choix stratégiques (stratégie générique)

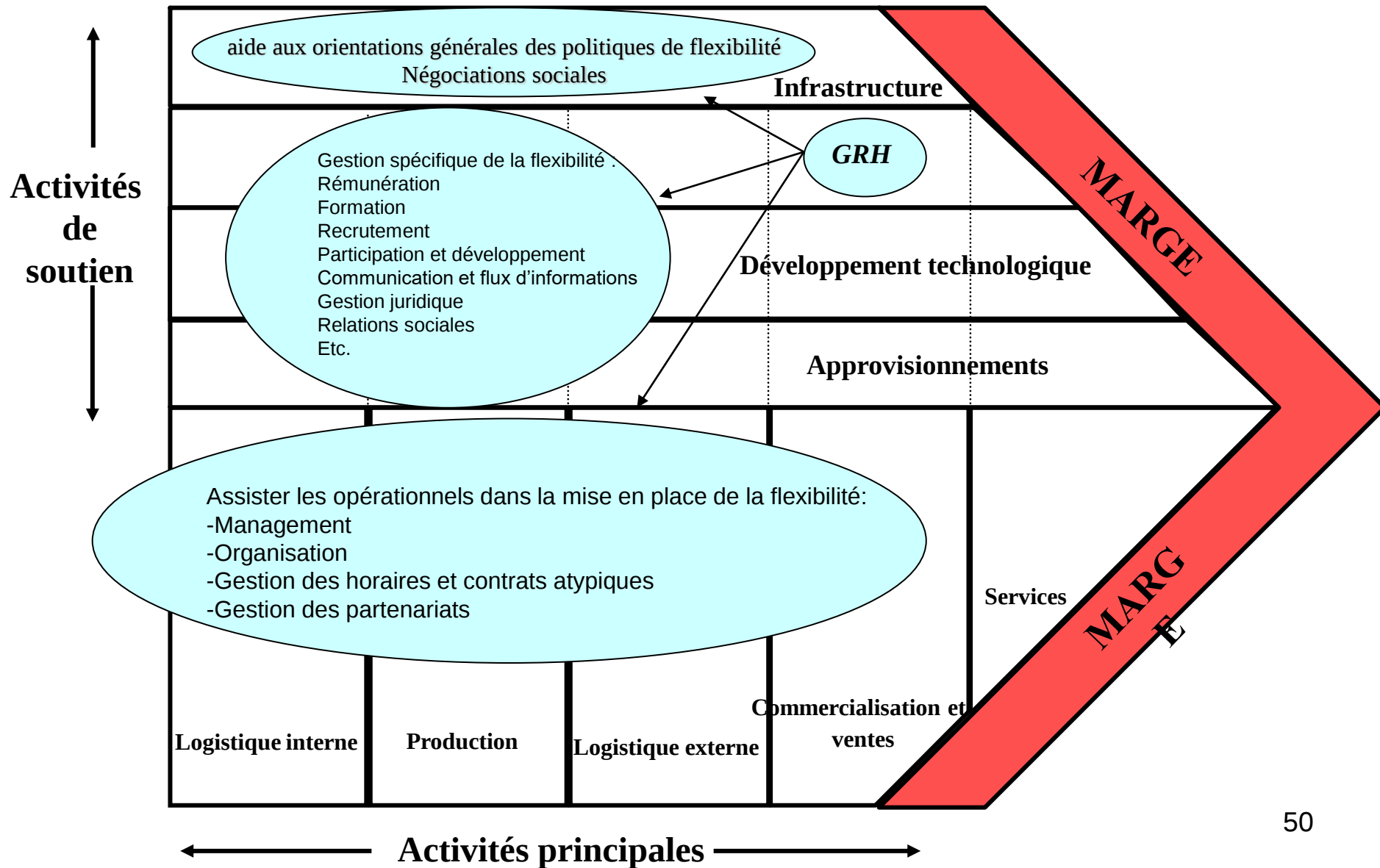
La chaîne de valeur



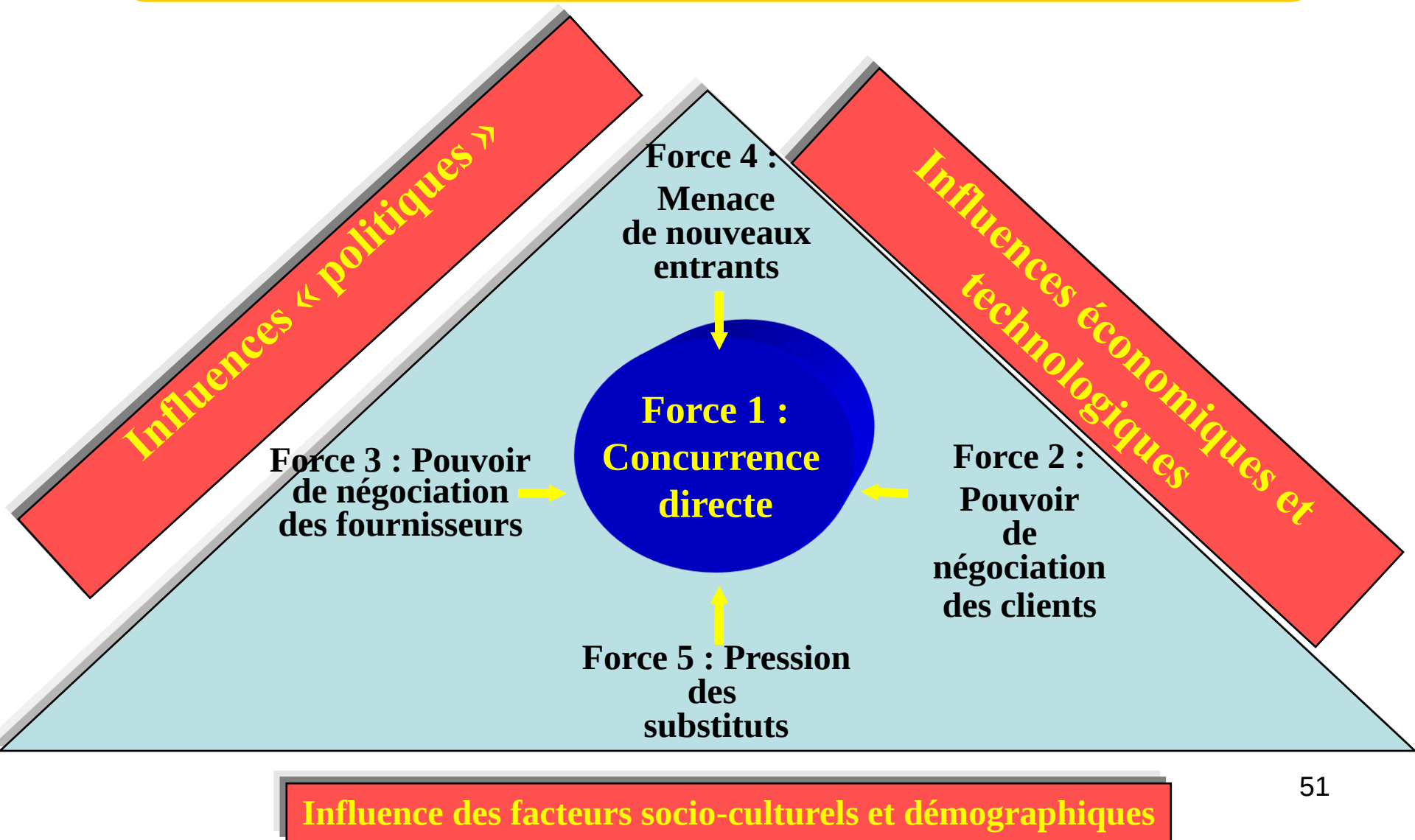
Contenu de la chaîne de valeur



Exemple du rôle de la GRH dans la recherche d'un avantage concurrentiel par la flexibilité dans la chaîne de valeur



Les 5 forces concurrentielles

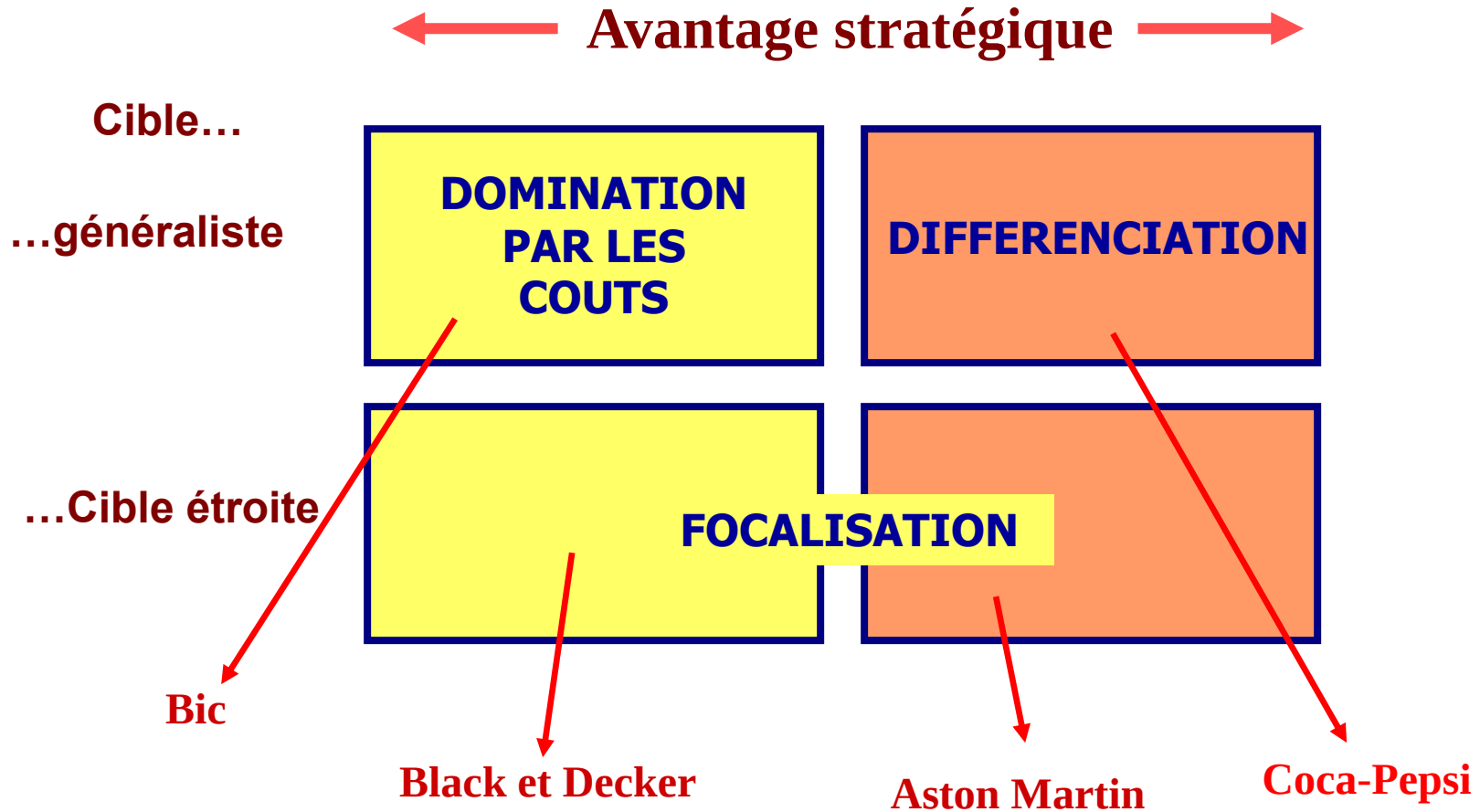


Choix stratégiques (stratégie générique de Porter)

2 questions...

- **Avantage stratégique concurrentiel ?** – les produits sont-ils différenciés par rapport à la concurrence ou est-ce le prix qui fait principalement la différence attractive ?
- **Cible ?** – cible-t-on un marché dans sa globalité ou une partie seulement, une niche ?

Choix stratégiques



Stratégies génériques

1. Domination globale par les coûts

Un leader par les coûts sur tout marché a l'avantage concurrentiel de pouvoir produire au plus bas coûts. Les coûts sont réduits sur tout élément de la chaîne de valeurs.

2. Différenciation

Les biens et services différenciés satisfont les besoins des clients au travers d'un avantage concurrentiel durable. Ceci permet aux entreprises de désensibiliser les prix et de se concentrer sur la valeur générant un prix et une marge comparativement plus élevés.

3. Concentration (niche ou focalisation)

Concentration des efforts et ressources sur un segment étroit et défini. La stratégie de niche est souvent employée par les PME. (A l'intérieur d'une niche, l'entreprise peut encore chercher à dominer par les coûts ou par un avantage concurrentiel).

Le danger est de ne pas parvenir à se fixer une stratégie claire ni de s'y tenir : l'entreprise reste alors fixée « au centre » sans aucun avantage concurrentiel.

Domination par les coûts

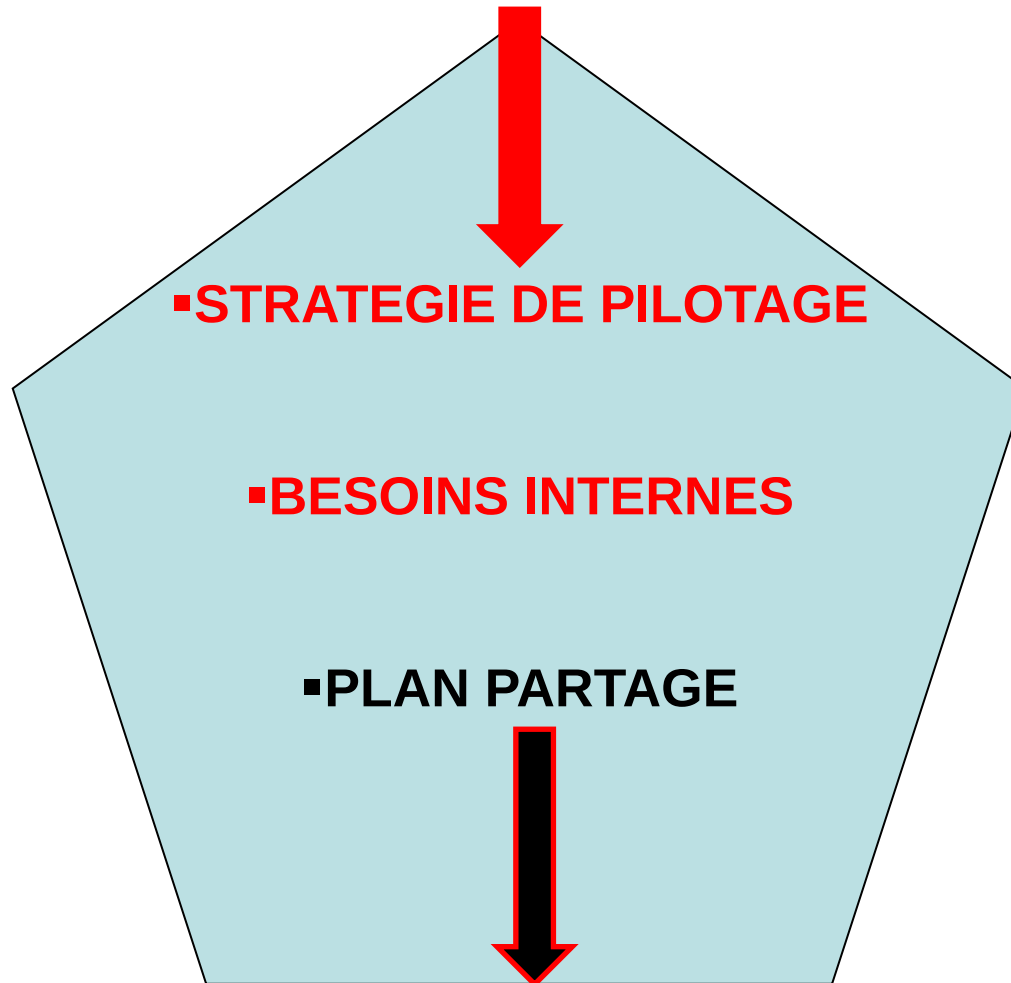
- Une entreprise qui choisit une stratégie de domination par les coûts (compétitivité prix) vise à gagner des avantages en réduisant ses coûts sur sa chaîne de valeur mais aussi entre les chaînes de valeur de ses partenaires.
- L'entreprise recherche des économies d'échelle et une évolution profitable sur sa courbe d'expérience.

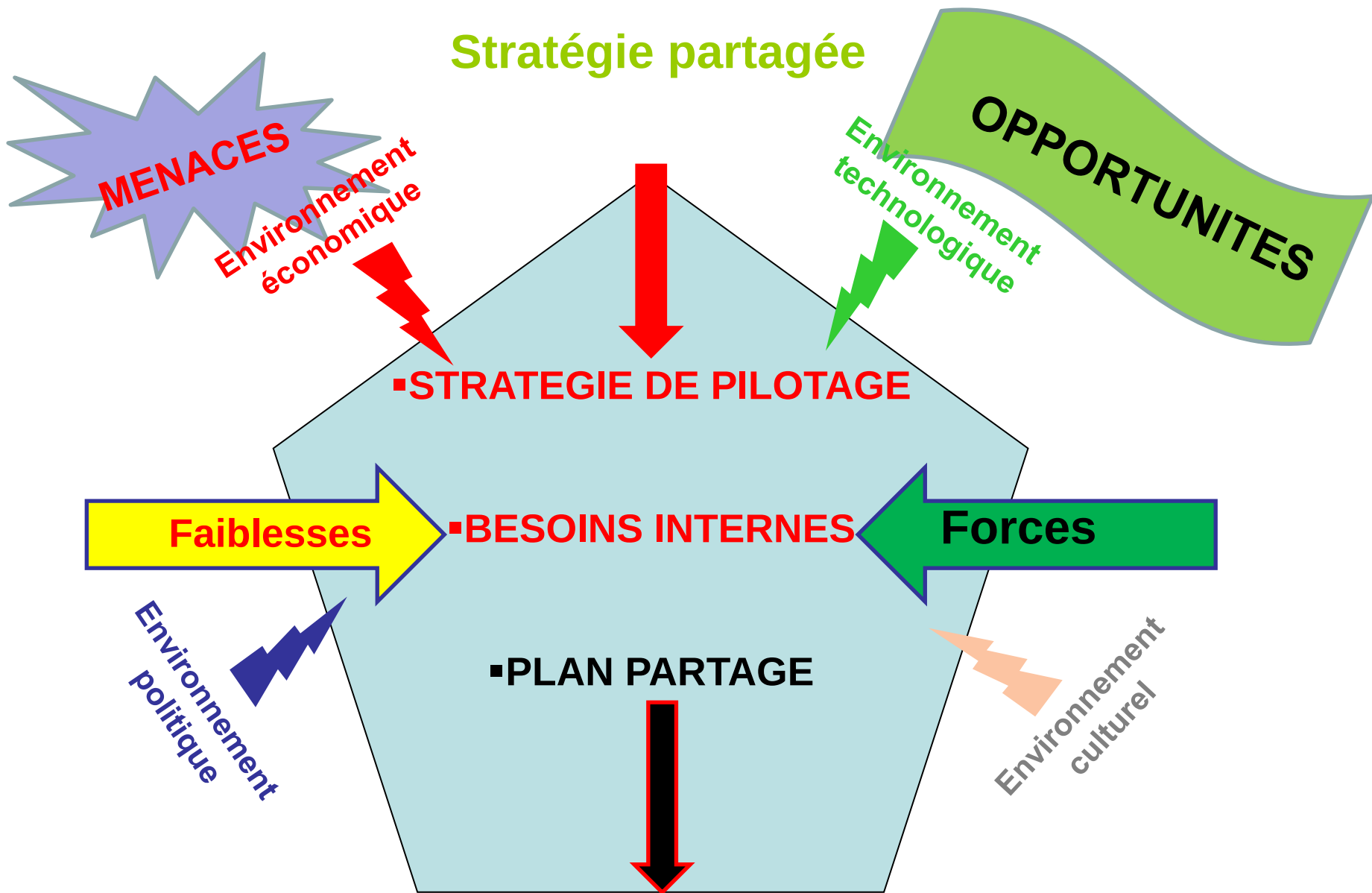
Stratégie de différenciation

- La stratégie de différenciation vise à construire un avantage concurrentiel par **l'augmentation de la valeur perçue** par les clients, relativement aux concurrents. Le client est ainsi prêt à payer une « prime » pour bénéficier de ces caractéristiques uniques.
- Cette « prime à la différence » génère le profit de l'entreprise à condition qu'elle maîtrise bien sa chaîne de valeur (avantages durables et non directement imitables en particulier).

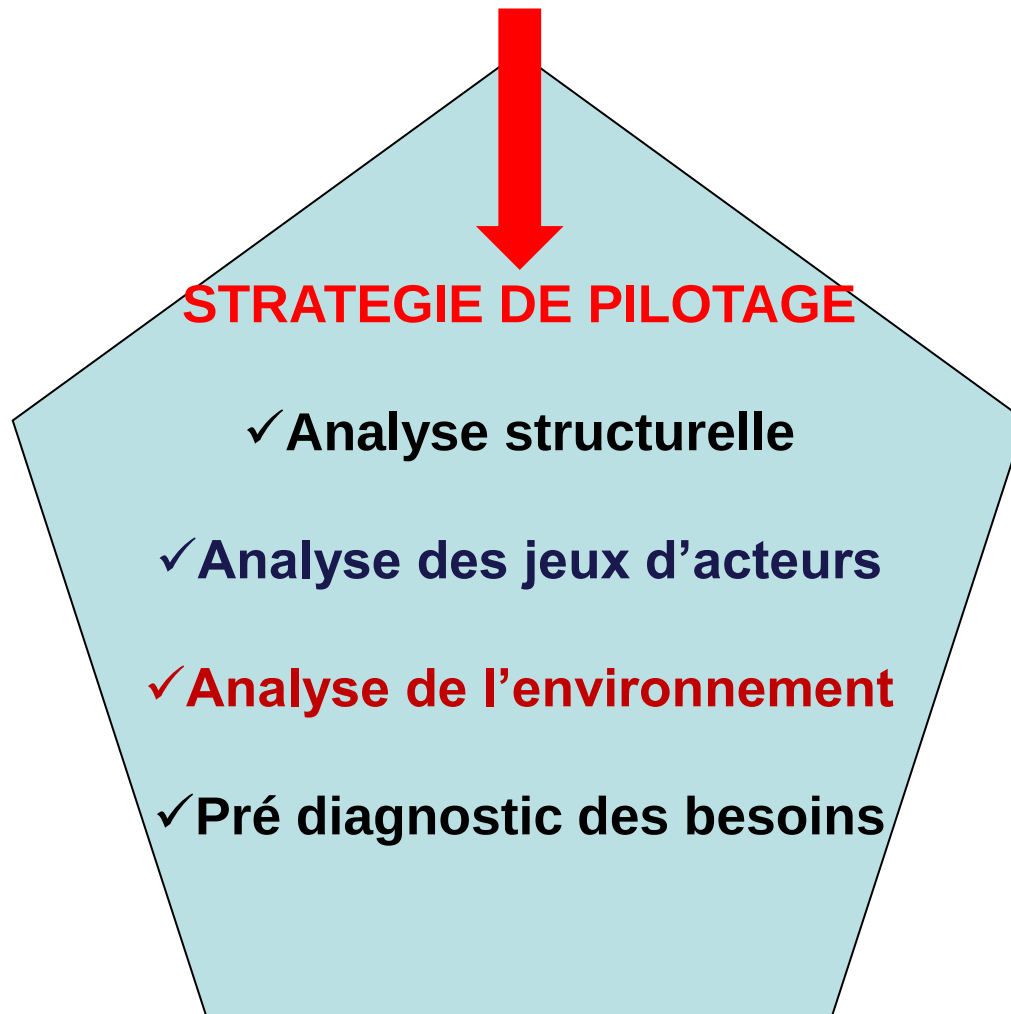
Mise en forme du pilotage

Stratégie partagée

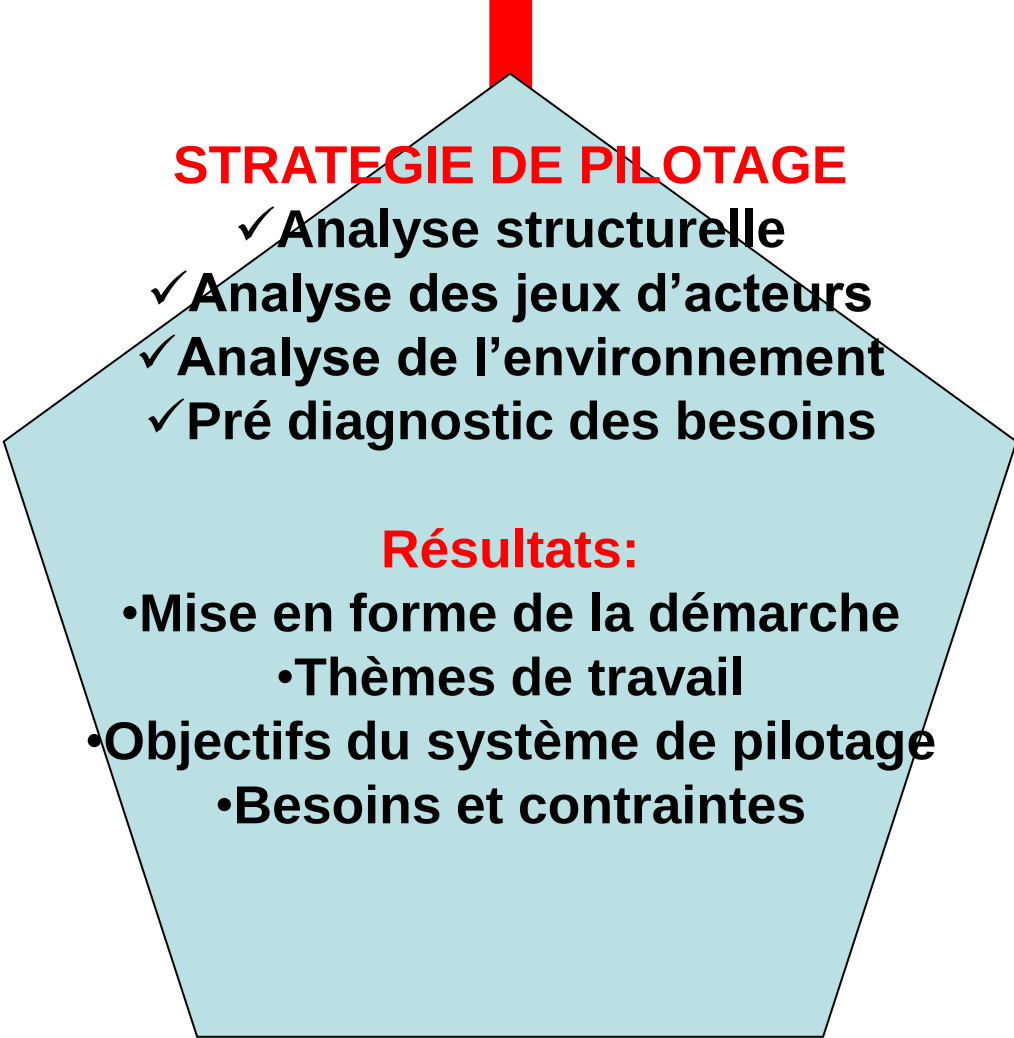




Stratégie partagée 1 – rencontre avec le système de pilotage + système opératoire éventuellement



Stratégie partagée1 – rencontre avec le système de pilotage + système opératoire éventuellement



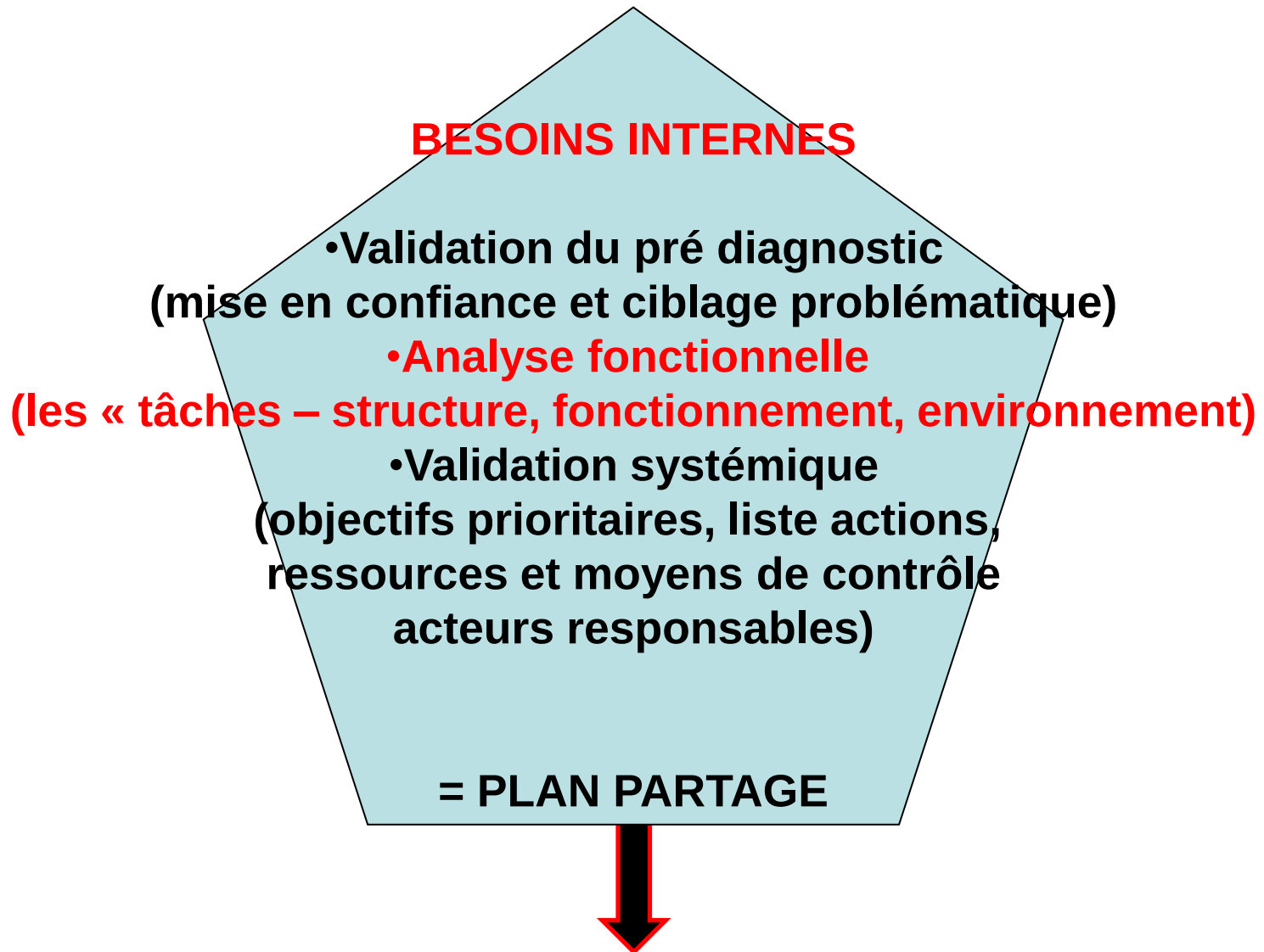
STRATEGIE DE PILOTAGE

- ✓ Analyse structurelle
- ✓ Analyse des jeux d'acteurs
- ✓ Analyse de l'environnement
- ✓ Pré diagnostic des besoins

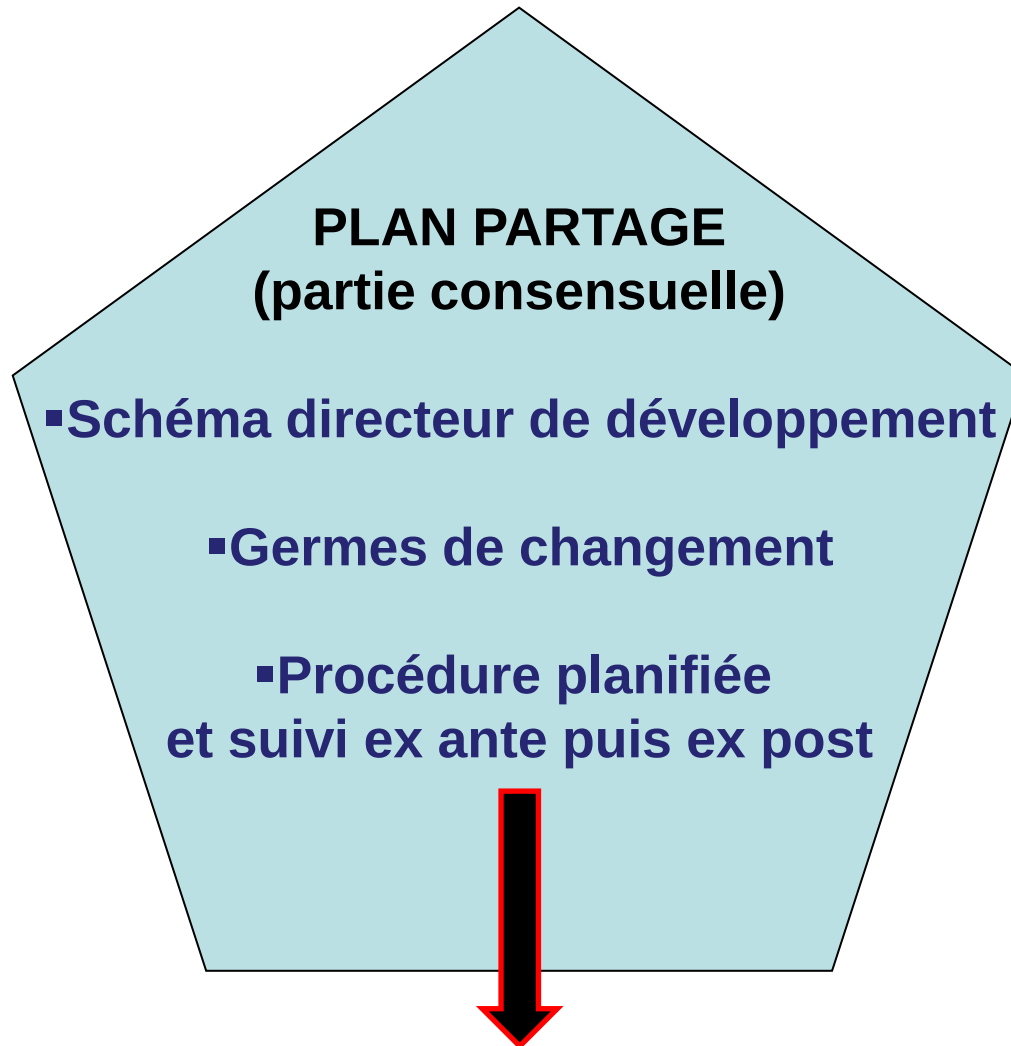
Résultats:

- Mise en forme de la démarche
 - Thèmes de travail
- Objectifs du système de pilotage
 - Besoins et contraintes

Stratégie partagée- rencontres acteurs des systèmes de pilotage, opératoire, information/régulation et environnement éventuellement



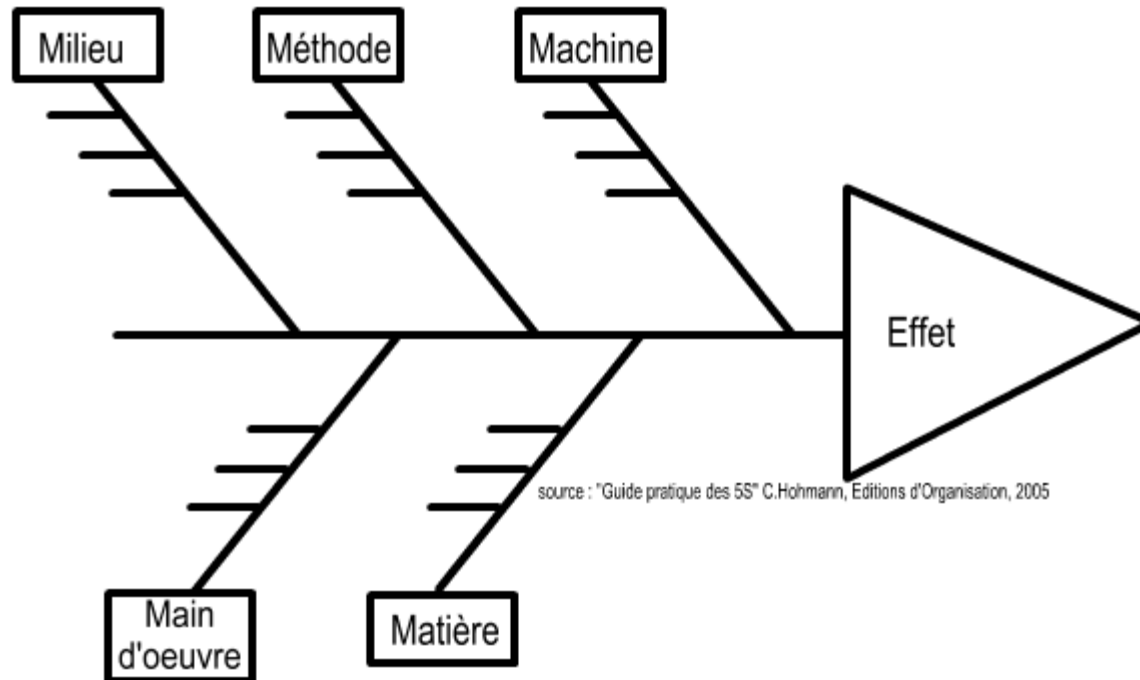
Stratégie partagée 3 - rencontre système pilotage et systèmes opératoires



Stratégie partagée

En cas de défaillance d'un objectif: analyser, résoudre, anticiper

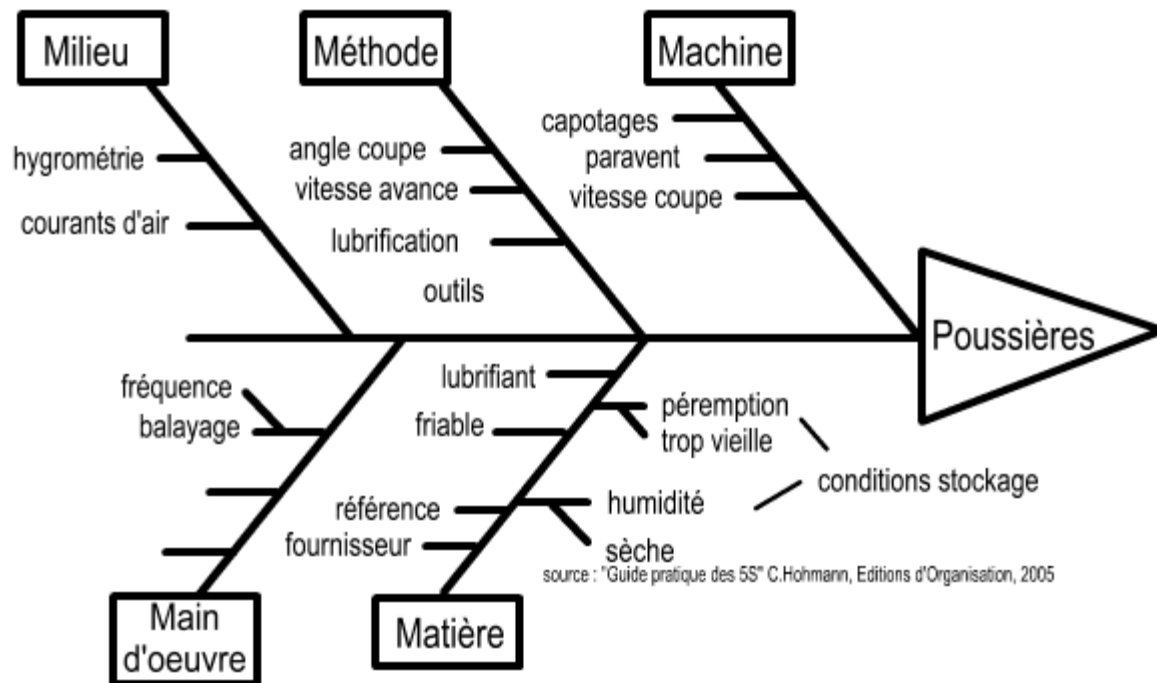
- Construire le contrôle : rechercher les causes par la loi des 5 « M » - arbre des causes (Ishikawa)





Exemple: la présence de poussières nuisent à l'excellence de la production

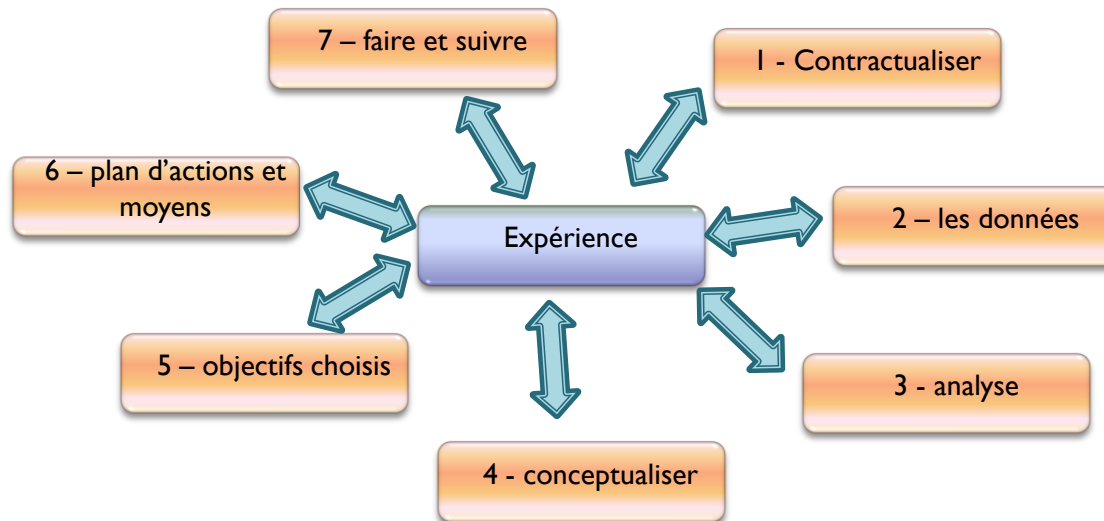
- Construire le contrôle : rechercher les causes par la loi des 5 « M » - arbre des causes (Ishikawa)



PILOTAGE

**Démarche d'amélioration
Accompagnement du
changement**

Les étapes



Pilotage du changement en 7 étapes

- **La 1^{re} étape** : objectifs et déroulement : contractualiser la rencontre.
« Qu'allons-nous faire ensemble et dans quel but ? ». Créer les conditions d'adhésions optimales. Valider le pré-diagnostic qui peut émaner soit du système de pilotage amont (DG et sa vision) soit du système à piloter (autodiag)
- **La 2^e étape** décrire le réel du vécu subjectif, pour pouvoir l'analyser ensuite.
- **La 3^e étape** : grilles de lecture, pour regarder les situations décrites ? », faire des liens entre les éléments pour mieux comprendre les événements, les interpréter, les expliquer.
- **La 4^e étape** conceptualiser les représentations
- **La 5^e étape** : développer l'opérationnalité de la démarche (objectifs de progrès)
- **La 6^e étape** vise à concrétiser les axes d'action dans l'anticipation de l'avenir. (Moyens, acteurs, actions, ressources...) plan de développement ou amélioration.
- **La 7^e étape** : mise en œuvre, suivi et résultats validés.

Méthodes et outils

- Partage d'expériences et **pratiques réflexives sur processus opérationnels, fonctionnels et managériaux** : expliciter les pratiques réelles, le comment, le pourquoi, aller vers des stratégies efficaces. Chaque participant est amené à tourner son attention vers soi-même et ses propres tâches et missions, etc. (posture réflexive).
- **Outils** d'analyse systémique (Ressources – Résultats et Valeurs créées pour les « clients »), analyse stratégique d'acteurs, analyse paradoxale contextuelle, cohérence d'images, 7S...)

Les participants sont ainsi amenés à :

- S'interroger sur leur propre pratique,
- S'approprier leur propre expérience,
- Mettre à distance ce qui leur arrive, pour mieux le comprendre,
- Prendre conscience de leur manière d'agir
- Prendre pour objet de réflexion leur action physique, mentale, leurs prises de décisions, pour en comprendre les ressorts, souvent implicites mais puissants,
- Elargir la réflexion dans l'action à la réflexion sur l'action et sur ce qui la pilote plus ou moins consciemment,
- Analyser une situation, en s'interrogeant : « Comment j'ai, moi aussi, contribué à ce qui est arrivé ? »
- Construire du positif, à partir d'événements (positifs ou non) en se demandant « Quoi qu'il m'arrive, qu'est-ce que cela m'apprend ? »
- Prendre appui sur le passé pour envisager l'avenir en étant mieux outillé
- Prendre appui sur les nouvelles connaissances issues des partages d'expérience, pour produire des comportements adaptés dans des situations toujours nouvelles,
- comprendre les valeurs (globales) et les cultures (spécifiques ou de proximité)
- Construire une identité professionnelle réfléchie et évolutive.

Analyse FACTUELLE des situations, protocoles, expériences etc. : QQQQCCP

QUI ?

QUOI ?

OU ?

COMBIEN ?

QUAND ?

POURQUOI ?

COMMENT ?

Et PRECONISATIONS

COMMUNIQUER, ECOUTER

FAIRE PARTICIPER

LEGITIMER

CRÉER LA CONFIANCE

**REDEFINIR LES VALEURS, LES
REPRESENTATIONS, DONNER DU SENS**

ORGANISER, SUIVRE

FEED BACK

ORIENTER

Ajuster – Consolider - Pérenniser :

- débriefing - pilotage – analyse constructive du bilan d'étape feed back et rétroaction
- orientation en fonction des feed back, premiers acquis, autodiagnostic comportementaux et managériaux, mises en situation, mini assessment center, principes de management de proximité et applications – gestion des changements...
- Accompagnement à J+30, J+90 etc. des axes de progrès
- Sédimentation des évolutions identitaires vécues et partagées désormais...

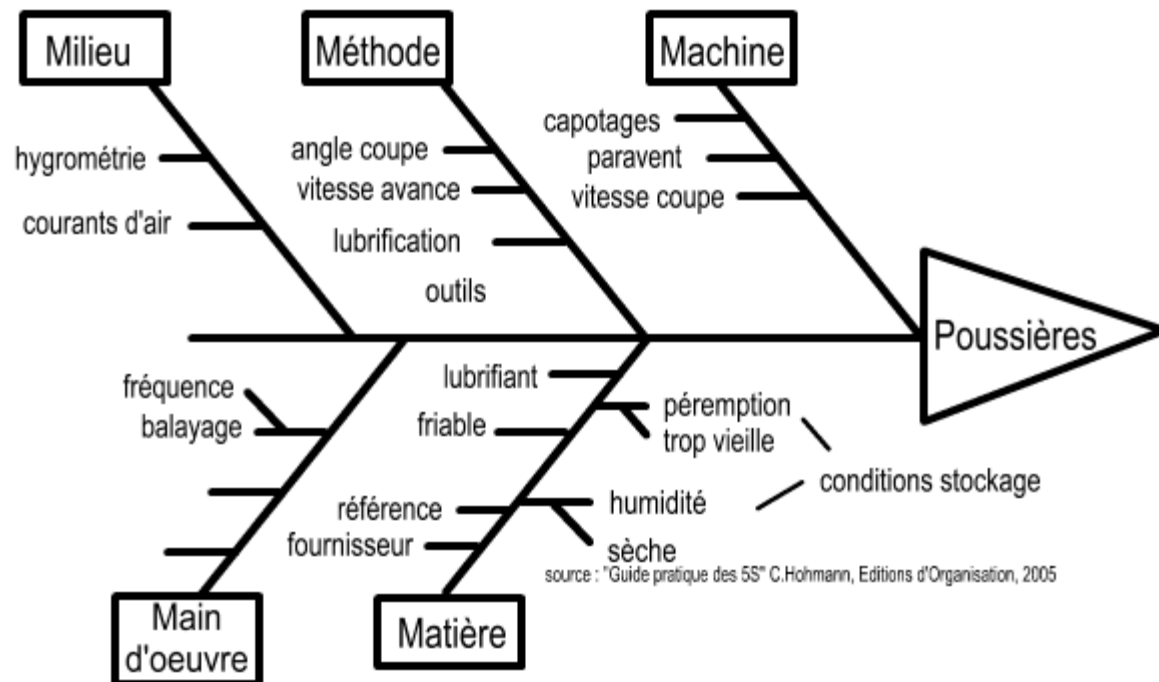
Les outils d'analyse et de déploiement du progrès : Outils pour l'analyse d'évènements - Outils d'anticipation - Priorisation des actions

- Arbre des causes et Ishikawa, Pareto, Amdec, gestion des priorités etc.
- leviers complémentaires d'apprentissage organisationnel et de développement de progrès visant l'amélioration des performances (le modèle d'analyse systémique RAR/IAO, le challenge des 5 S, la responsabilisation RACI pour bien démarrer, le SOAR, les 7 S et les leviers de progrès à pérenniser, le QQQQCCP, le brainstorming, brainwriting, le brown paper...).

Analyser, résoudre, Anticiper

Manager c'est être en éveil, intégrer les évolutions, contrôler et anticiper

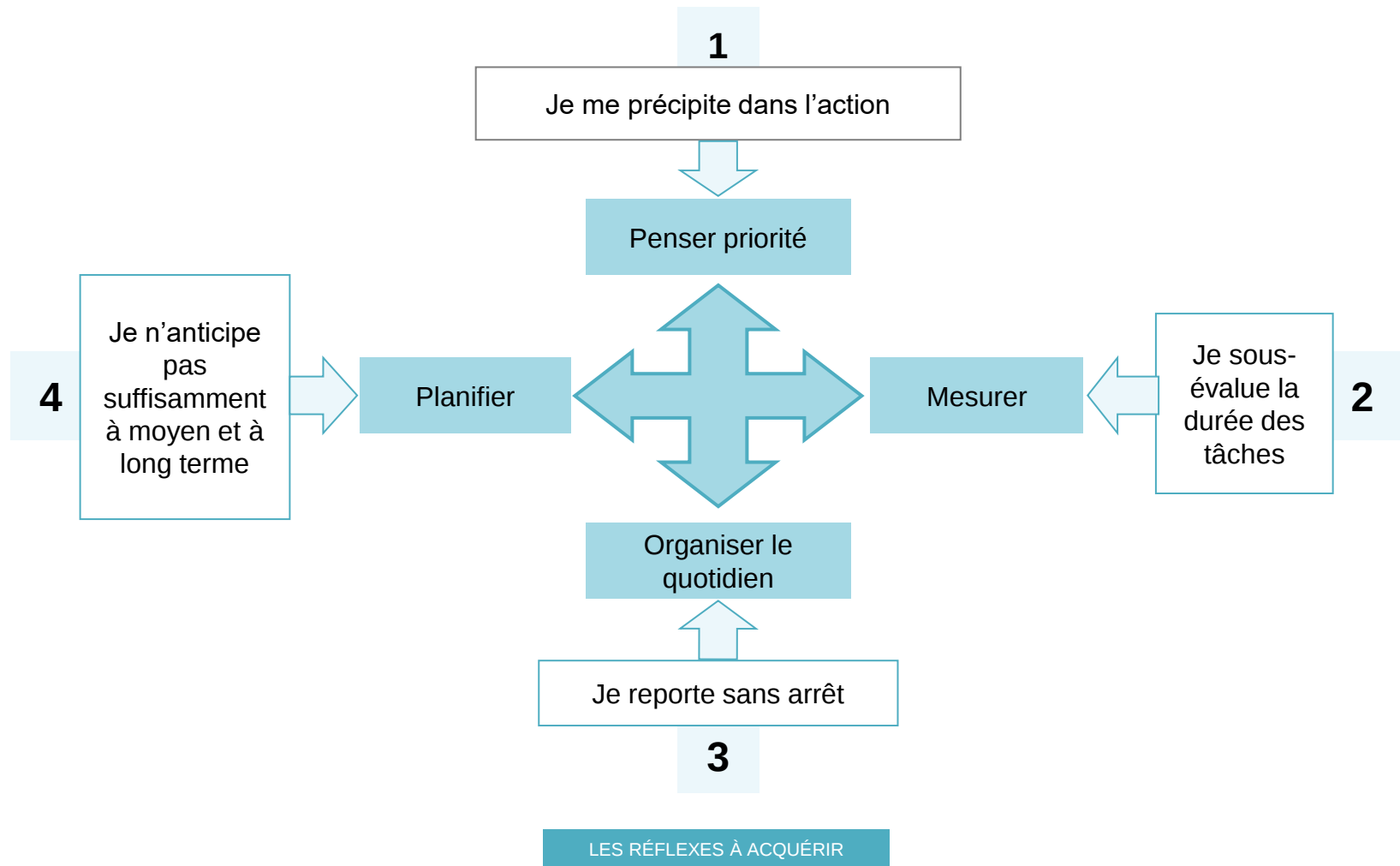
- Construire le contrôle : rechercher les causes par la loi des 5 « M » - arbre des causes (Ishikawa)



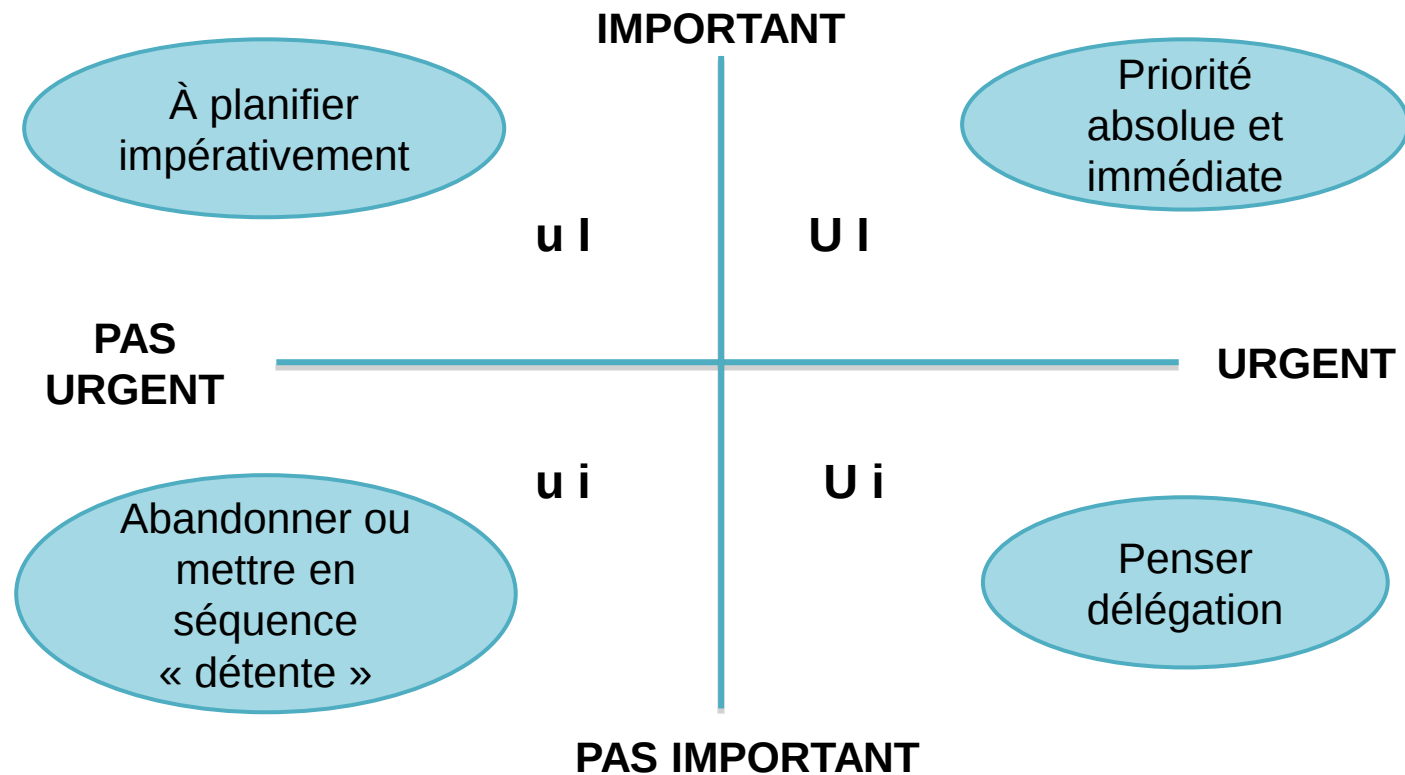
Manager c'est gérer le temps...

- Ne pas se faire « voler » son temps
- Organiser son propre temps
- Savoir partager – bien déléguer...

S'APPROPRIER SON TEMPS



MESURER LE TEMPS



QUALIFIER ET PRIORISER SES TÂCHES

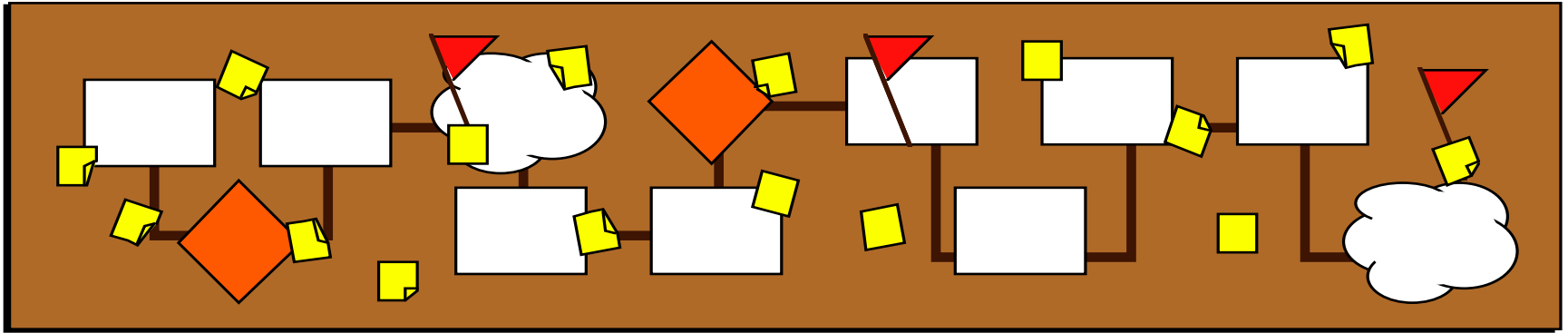
Brown Paper

Développer un diagramme de processus....

La grande partie du BP est constituée par un diagramme de flux, construit selon des techniques simples : symboles et couleurs pré-définis

Tâche		• Décrit les tâches accomplies (5 mots maxi)
Décision		■ Débute par un verbe d'action
Lien vers un autre processus		■ L'objet entraîne une réponse par OUI/NON
Document		■ Décrit les liens vers un autre processus
Encre foncée		■ Montre les documents utilisés au cours du processus
Encre verte		■ Utilisée pour les lignes et le texte
Encre rouge		■ Utilisée pour identifier les forces ■ Utilisée pour identifier les opportunités et intérêts

Ce qui donne...



RACI

Description et bénéfices...

Il s'agit d'une démarche (méthode destinée à clarifier rôles et responsabilités de façon consistante)

Le processus est le suivant :

- Établir les responsabilités de gestion et de décision au sein des activités d'une organisation
- Quantifier, évaluer le niveau d'implication de chaque acteur dans chaque décision
- Clarifier les liens entre chaque rôle

Responsable



Personne qui est responsable en final de l'activité, qui a un droit de veto et prend des décisions pour faire avancer le projet

Acteur



La personne qui pilote, réalise, exécute la tâche. C'est une responsabilité d'action, de mise en œuvre.

Consultant



La personne qui est consultée prioritairement avant une action ou une décision

Inform



La personne qui doit être informée après qu'une action ait été enclenchée ou une décision ait été prise

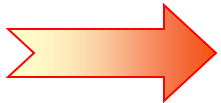
La démarche 5S

... vers l'amélioration des performances

Le contexte

- Les locaux de production ne répondent plus aux critères d'un service de production efficace :

insalubrité, désordre, écarts aux règles d'usage...



- Les conséquences :
 - Les gestes ne sont pas optimisés.
 - La perte de temps est considérable.

La réponse : La démarche 5S

➡ C 'est le 1er pas vers l'amélioration des performances de la production.



- Le « 5S » est un outil privilégié pour permettre aux opérationnels de la production de transformer leur espace de travail.

La démarche 5S :

Ou le premier pas vers l'amélioration des performances...

Une méthode de Management et d 'Organisation :

❑ SEIRI

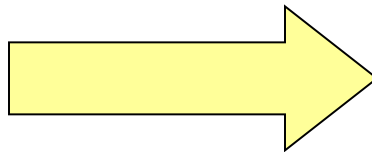
❑ SEITON

❑ SEISON

❑ SEIKETSU

❑ SHITSUKE

TRADUCTION ?



❑ DEBARRASSER

❑ RANGER

❑ NETTOYER

❑ TENIR EN ORDRE

❑ RESPECTER LES REGLES

La démarche 5S :

Ou le premier pas vers l'amélioration des performances...

1S Débarrasser

Vise à trier sur le poste de travail le strict nécessaire, à se débarrasser du reste afin d 'éviter les objets inutiles et d 'optimiser les gestes.

2S Ranger

Consiste à aménager au mieux les moyens nécessaires en réduisant les gestes inutiles et les pertes de temps.

3S Nettoyer

Assure la propreté du poste de travail en éliminant les causes de salissures ou de désordre. C 'est un bon moyen pour inspecter régulièrement les machines et détecter les anomalies.

La démarche 5S :

Ou le premier pas vers l'amélioration des performances...



Tenir en ordre

Définit les règles afin de conserver un poste de travail sans objets inutiles, rangé et nettoyé et éliminer définitivement toute perte de temps liée au désordre



Respecter les règles

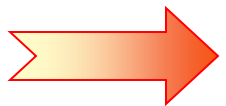
Du ressort de la hiérarchie pour maintenir les bonnes habitudes et soutenir le personnel à adhérer aux règles .

La démarche 5S :

Ou le premier pas vers l'amélioration des performances...

Le 5S est une approche très efficace pour mobiliser l'ensemble du personnel dans une stratégie globale de progrès.

- Les résultats sont visibles de tous
- Les méthodes employées pour organiser le rangement sont les mêmes méthodes permettant de développer la qualité totale et la productivité.

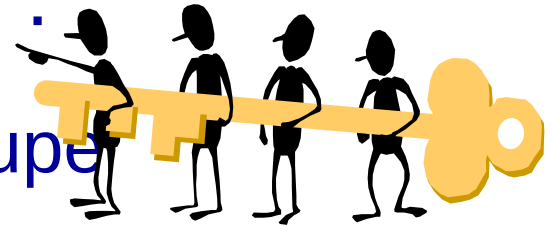


Les 5S sont considérés comme une forme d'apprentissage organisationnel et un préalable à tout management participatif.

La démarche 5S :

Ou le premier pas vers l'amélioration des performances...

- La démarche 5S permet de :
 - Travailler en groupe
 - Élaborer un langage commun
 - Organiser l'espace de travail en suivant les flux des objets et les flux d'information
 - Utiliser des modes de pensée structurés
 - Résoudre les problèmes de façon méthodique
 - Planifier des actions dans la durée

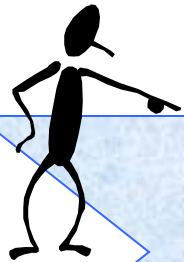


Les challenges à relever de l'entreprise

- **Challenge n°1 : Les hommes**
 - Réussir ensemble grâce à une gestion participative de nos hommes.
- **Challenge n°2 : Remettre à niveau l'atelier**
 - Rendre et maintenir propre
- **Challenge n°3 : Élaborer un nouveau mode de fonctionnement**
 - Améliorer l'efficacité et la responsabilisation des opérateurs dans leur travail.
- **Challenge n°4 : Une meilleure organisation de la production**
 - Réduction des surfaces occupées, réduction des stocks, productivité, organisation de flux physiques.

Accompagner l'entreprise dans ses challenges à relever...

Une intervention en trois phases :

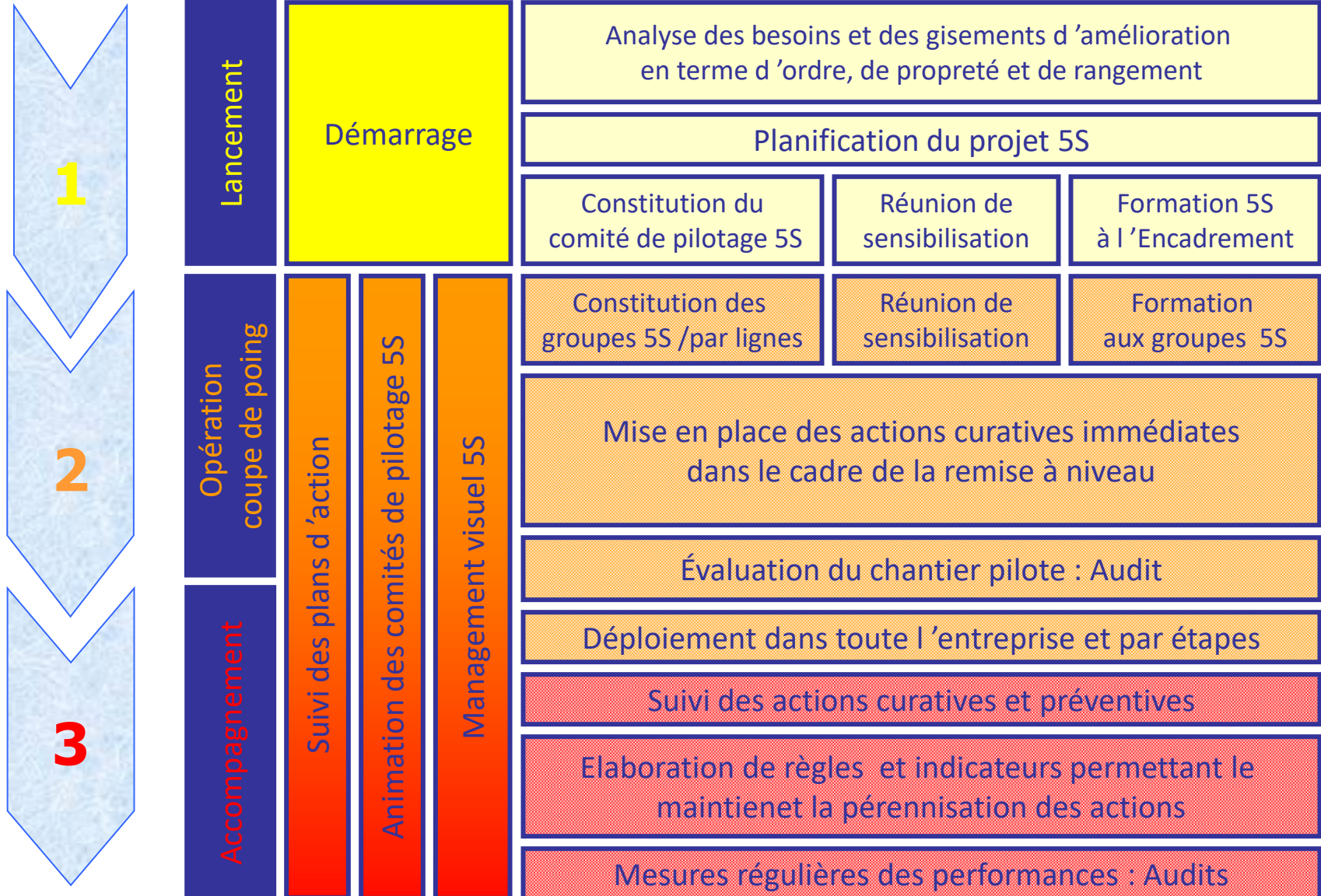


**Phase 1 :
Lancement**

**Phase 2 : Opération
"coup de poing"**

**Phase 3 :
Accompagnement**

Le mode d'intervention



MATRICE DE EISENHOWER :

URGENT

PEU IMPORTANT ET URGENT



DÉLÉGUER SI VOUS EN
AVEZ LA POSSIBILITÉ

IMPORTANT ET URGENT



FAIRE EN PRIORITÉ

PEU IMPORTANT ET PEU URGENT



ÉLIMINER DE VOTRE
TO-DO LIST

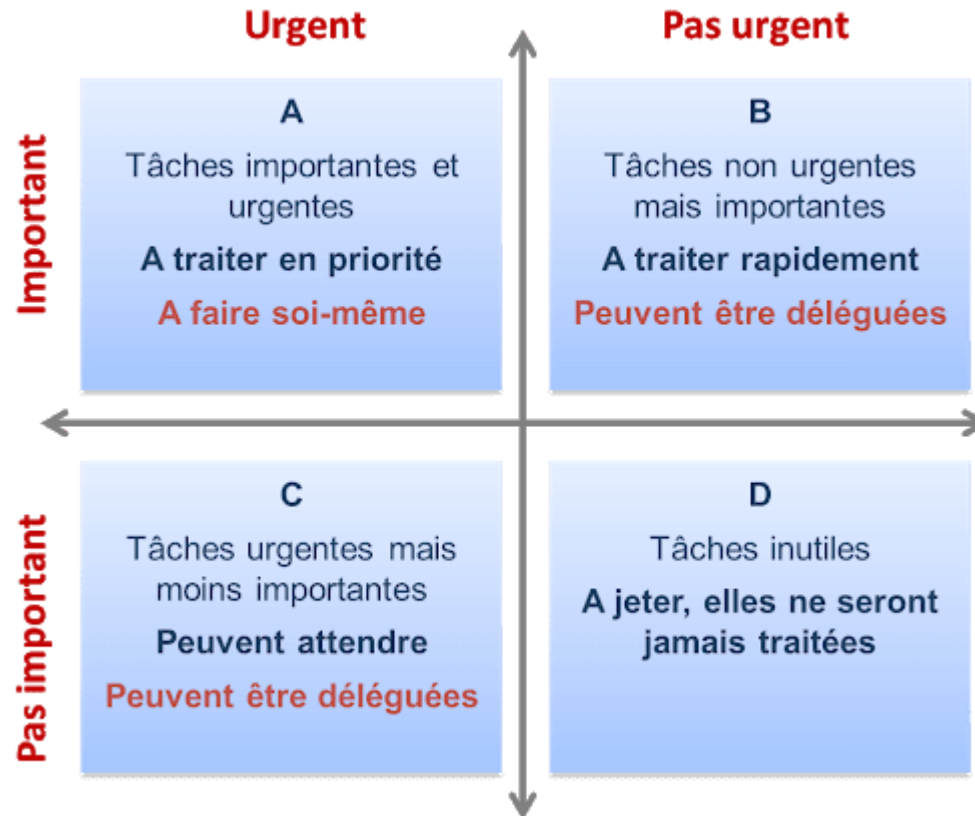
IMPORTANT ET PEU URGENT



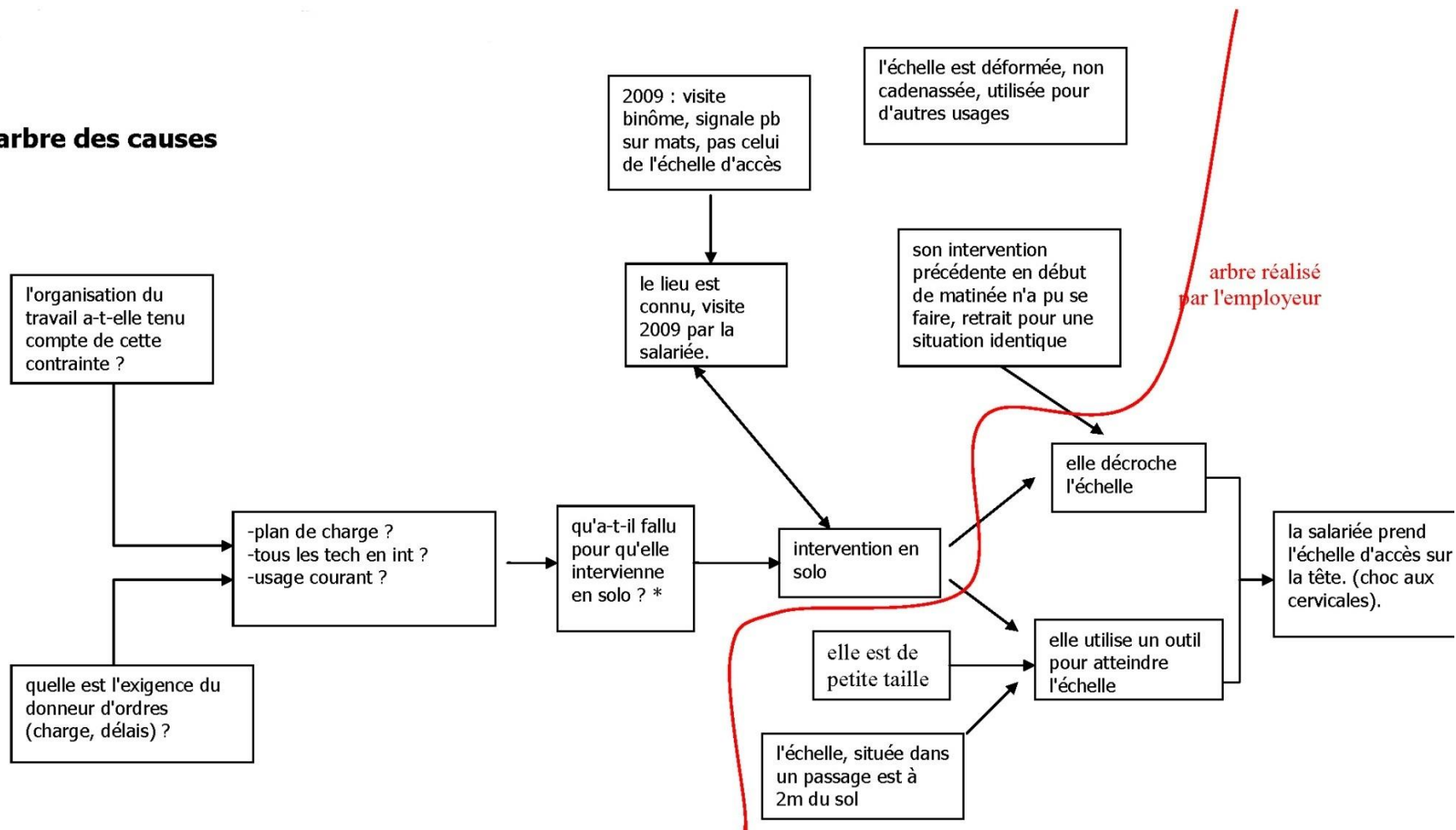
PLANIFIER AVEC SOIN

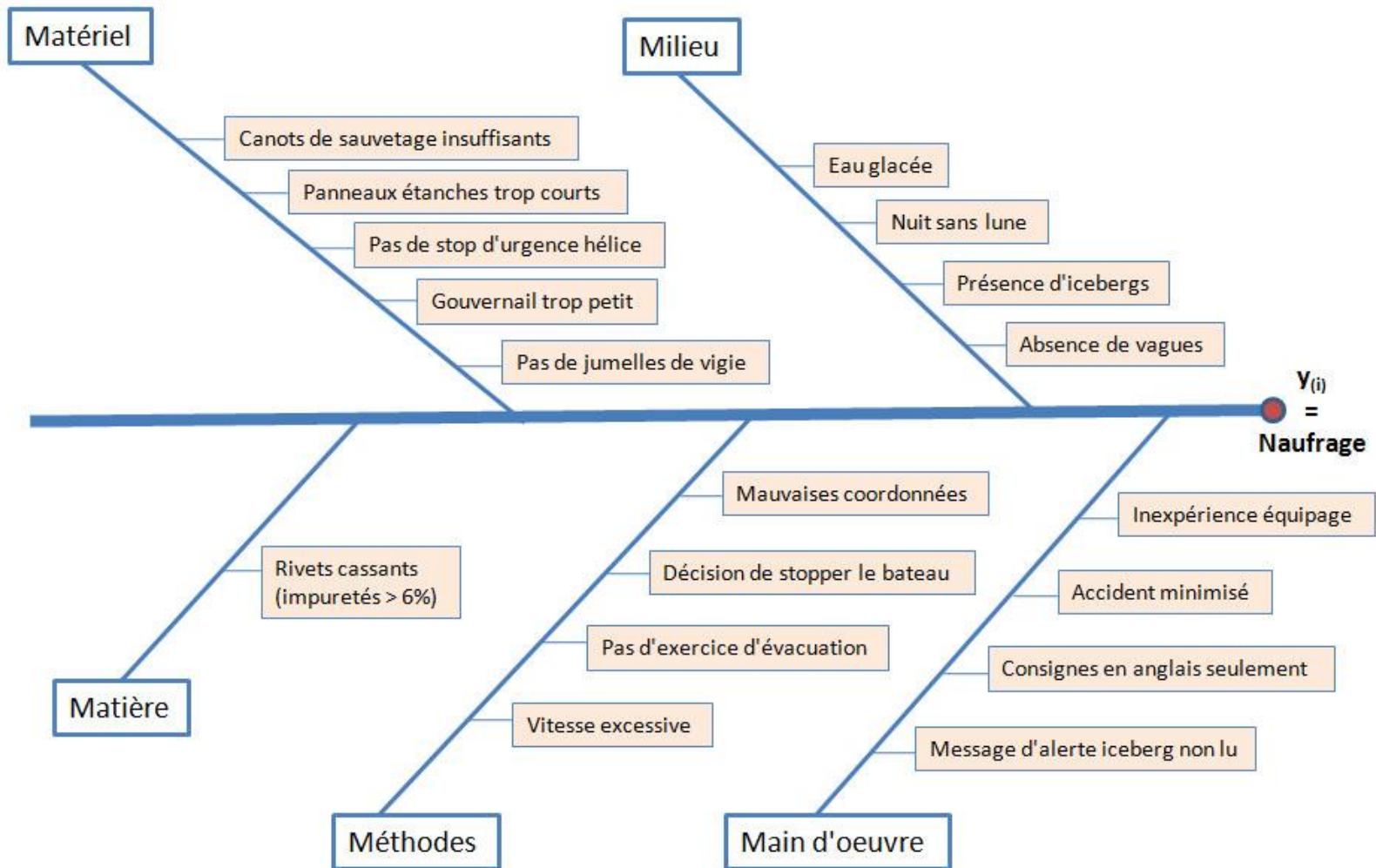
IMPORTANT

Gestion des priorités

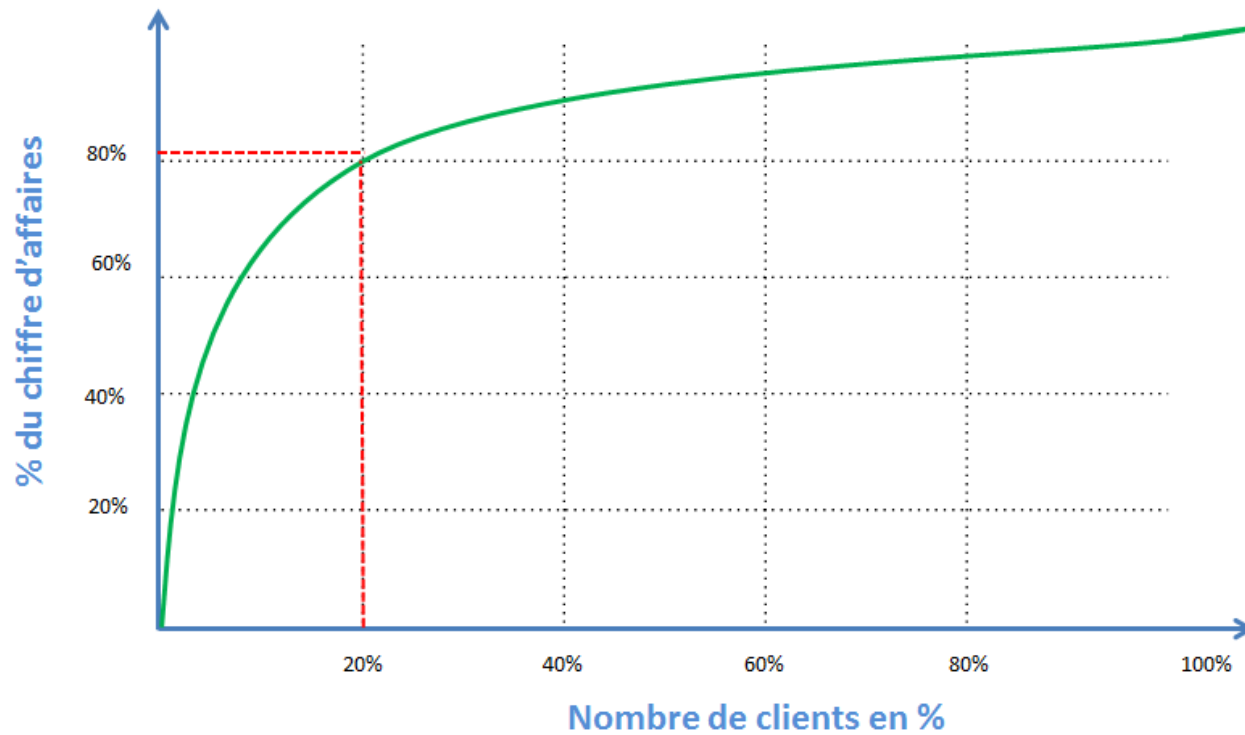


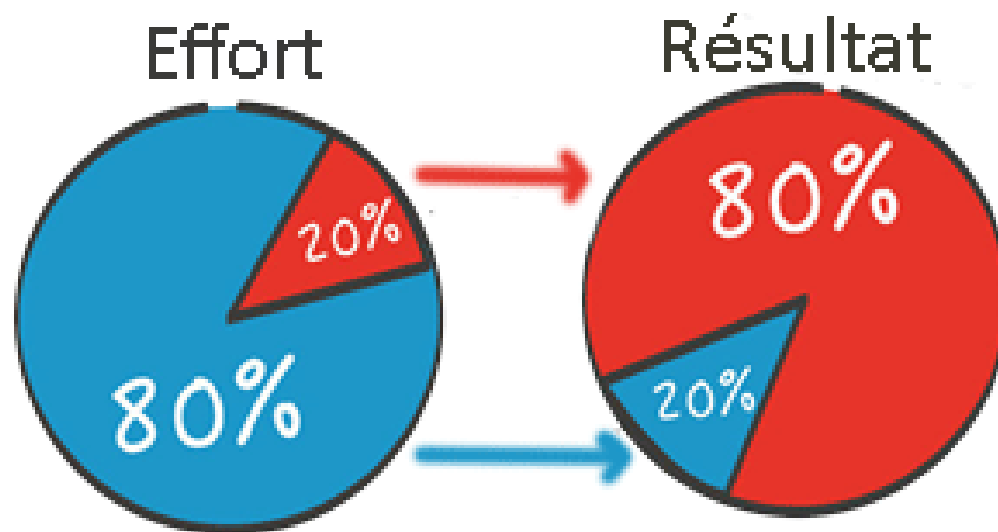
arbre des causes





L'analyse de PARETO

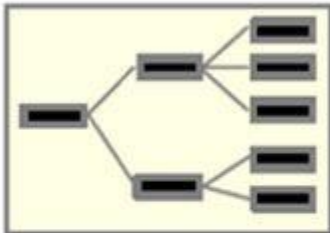




A.M.D.E.C.	F.M.E.C.A.
Analyse des Modes de Défaillances de leurs Effets et de leur Criticité	Failure Mode Effect and Criticality Analysis

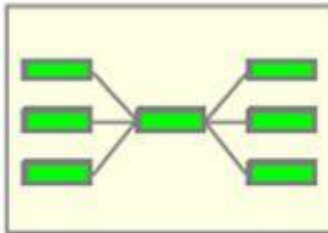


Etape 1
Analyse
structurelle



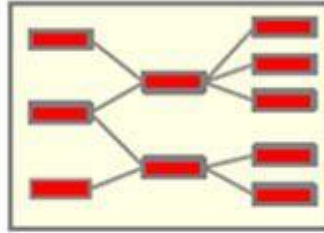
- Saisir et structurer tous les éléments concernés
- Créer la structure du système

Etape 2
Analyse
fonctionnelle



- Affecter les fonctions aux éléments structurels
- Associer/relier les fonctions

Etape 3
Analyse des
défaillances



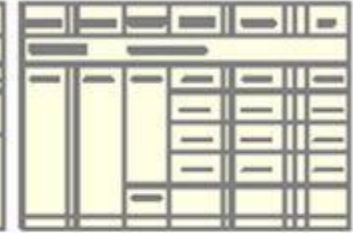
- Affecter les défaillances fonctionnelles aux fonctions
- Associer/relier les défaillances fonctionnelles

Etape 4
Analyse des
mesures



- Documentation sur les actions prévention et détection actuels
- Evaluation de l'état actuel

Etape 5
Optimisation



- Diminuer le risque par d'autres actions
- Evaluation du nouvel état

Knowllence

La criticité d'un mode de défaillance se détermine généralement par le produit

$(\text{indice de fréquence}) \times (\text{indice de gravité}) \times (\text{indice de détection})$.

Ces indices sont définis par le client, l'entreprise qui fixe également un seuil d'acceptabilité, au-dessus duquel toute criticité doit être réduite, par un moyen à définir (reprise de conception, plan de maintenance, action de surveillance, ...).

Le cas d'une machine équipée de pneumatiques

pour diminuer la criticité d'une crevaison jugée inacceptable, on pourrait décider de reprendre la conception et minimiser :

- l'indice de fréquence, en améliorant la structure du pneu, voire en utilisant un pneu increvable,
- l'indice de gravité, en utilisant des roues jumelées,
- l'indice de détection, en équipant le poste de conduite de témoins de pression pneumatique.

On identifie et évalue :

- la (les) cause(s) et l'indice de fréquence (classe d'occurrence),
- ses effets et l'indice de gravité (classe de sévérité),
- les mesures mises en place pour détecter la défaillance et l'indice de détection (classe de probabilité de détection),

On calcule la **criticité** :

(indice de fréquence) × (indice de gravité) × (indice de détection)

Si la criticité seuil est atteinte, on engage des actions correctives,
Si le but poursuivi est l'amélioration, on traitera en priorité les causes des modes de défaillance présentant les plus fortes criticités.

Evaluer la criticité

À titre d'exemple, voici 3 grilles de cotation graduées de 1 à 10 ; seuls trois niveaux sont présentés (1, 5 et 10).

Note F	Fréquence ou probabilité d'apparition	Note G	Gravité	Note D	Probabilité de non-détection
10	Permanent	10	Mort d'homme ou catastrophe environnementale	10	Aucune probabilité de détection
5	Fréquent	5	Conséquences financières et/ou matérielles	5	Un système de détection est en place mais n'est pas infaillible
1	Invraisemblable	1	Pas grave	1	Le système de détection est infaillible

On évalue la criticité, parfois appelée IPR (Indice de Priorité du Risque), par le produit :

$$C = F \times G \times D.$$

Plus C est grand, plus le mode de défaillance est critique.

Il est également possible d'évaluer la criticité à partir d'une matrice de criticité ; on ne fait alors intervenir que deux paramètres, F et G.

		Niveau de Gravité (importance cz Eisenhower)			
		Insignifiant	Marginal	Critique	Catastrophique
Fréquence (urgence cz Eisenhower)	Fréquent	Indésirable	Inacceptable	Inacceptable	Inacceptable
	Probable	Acceptable	Indésirable	Inacceptable	Inacceptable
	Occasionnel	Acceptable	Indésirable	Indésirable	Inacceptable
	Rare	Négligeable	Acceptable	Indésirable	Indésirable
	Improbable	Négligeable	Négligeable	Acceptable	Indésirable
	Invraisemblable	Négligeable	Négligeable	Négligeable	Acceptable

Cinq principaux types d'AMDEC :

l'**AMDEC fonctionnelle**, permet, à partir de l'analyse fonctionnelle (conception- cf les fonctions à même de satisfaire les besoins de l'utilisateur), de déterminer les modes de défaillances ou causes amenant à un événement redouté ;

l'**AMDEC produit**, permet de vérifier la viabilité d'un produit développé par rapport aux exigences du client ou de l'application ; **un plan de fiabilisation**

l'**AMDEC processus**, permet d'identifier les risques potentiels liés à un procédé de fabrication conduisant à des produits non conformes ou des pertes de cadence ; **un plan de surveillance, contrôle qualité**

l'**AMDEC moyen de production**, permet d'anticiper les risques liés au non-fonctionnement ou au fonctionnement anormal d'un équipement, d'une machine ; **une gamme de maintenance préventif**

l'**AMDEC flux**, permet d'anticiper les risques liés aux ruptures de flux matière ou d'informations, les délais de réaction ou de correction, les coûts inhérents au retour à la normale. ; **le plan de sécurisation ainsi que les stocks et délais de sécurité.**

Pour réaliser une AMDEC, on utilise un tableau qui comporte les colonnes suivantes :

- composant ou sous-ensemble,
- modes potentiels de défaillance,
- causes possibles de chaque mode de défaillance,
- effets de chaque mode de défaillance sur le système,
- indice de fréquence,
- indice de gravité,
- indice de détectabilité,
- criticité actuelle,
- actions recommandées et/ou remarques (suggestions éventuelles, etc.).

Suivant le niveau de criticité atteint, certaines actions d'amélioration sont nécessaires. Pour juger de leur impact, il faut refaire une cotation pour diminuer ainsi la criticité jusqu'à un niveau acceptable. Certains préconisent de chiffrer la criticité visée après action.

Limites de l'AMDEC

Si l'AMDEC est un outil très intéressant pour la sûreté de fonctionnement, elle ne permet pas cependant d'avoir une vision croisée des pannes possibles et de leurs conséquences : deux pannes surviennent en même temps sur deux sous-systèmes, quelle est la conséquence sur le système tout entier ?

Dans ce cas, des études complémentaires sont nécessaires, par [arbres de défaillances](#) ou blocs diagrammes de fiabilité notamment.

Par exemple, dans l'aéronautique, les accidents d'avions sont très rarement liés à une seule défaillance ; ils résultent généralement de plusieurs défaillances techniques ou organisationnelles qui se manifestent simultanément.

Les dimensions interrogées dans le cadre du diagnostic

Organisation

- Adéquation des moyens humains avec les objectifs fixés (dimensionnement, compétences)
- Organisation interne des services et clarté des périmètres de missions entre les profils / équipes
- Rationalisation de l'intervention et optimisation du temps passé sur chaque type d'activité
- Communication interne

Pilotage et notamment de pilotage financier

- Modalités de planification pluriannuelles des investissements (PPI) et suivi
- Pilotage du budget, mesures de limitation des dépassements budgétaires et processus de décision



Outils et procédures

- Outils de planification de l'activité et procédure d'affectation puis de suivi des travaux / interventions
- Outils de mise en concurrence et procédure de passation de marché / de commandes (critères d'externalisation, d'analyse des offres, suivi financier, etc.)
- Outils de suivi du matériel et taux d'immobilisation du matériel

Ressources humaines

- Adéquation du temps de travail compte-tenu des impératifs de missions
- Motivation des agents et conditions de travail
- Niveau de formation des agents
- Pratiques managériales et niveau d'accompagnement des équipes de terrain

Des enjeux d'organisation internes et de gouvernance prépondérants

Thématique d'analyse	Degré de criticité (/3)
Organisation interne DST	
Organisation générale	2
Affectation des missions entre les services	3
Organisation du travail, dont temps de travail	3
Adéquation missions / moyens	
Moyens RH	2
Charge de travail	3
Profils de poste	2
Outils matériels et immatériels	
Logiciels	1
Locaux	3
Matériel	1
Finances / marchés / commandes	
Processus	2
Fonction achat	1
Délais	2
Management / pilotage	
Pilotage de la charge	3
Management des équipes	2
Communication	2
Gouvernance	
L'articulation entre les élus et la direction	2
Les documents cadres	3