



## Citation ...

*« Pour celui qui n 'a qu 'un marteau, tous les problèmes ont une tête de clou. »*

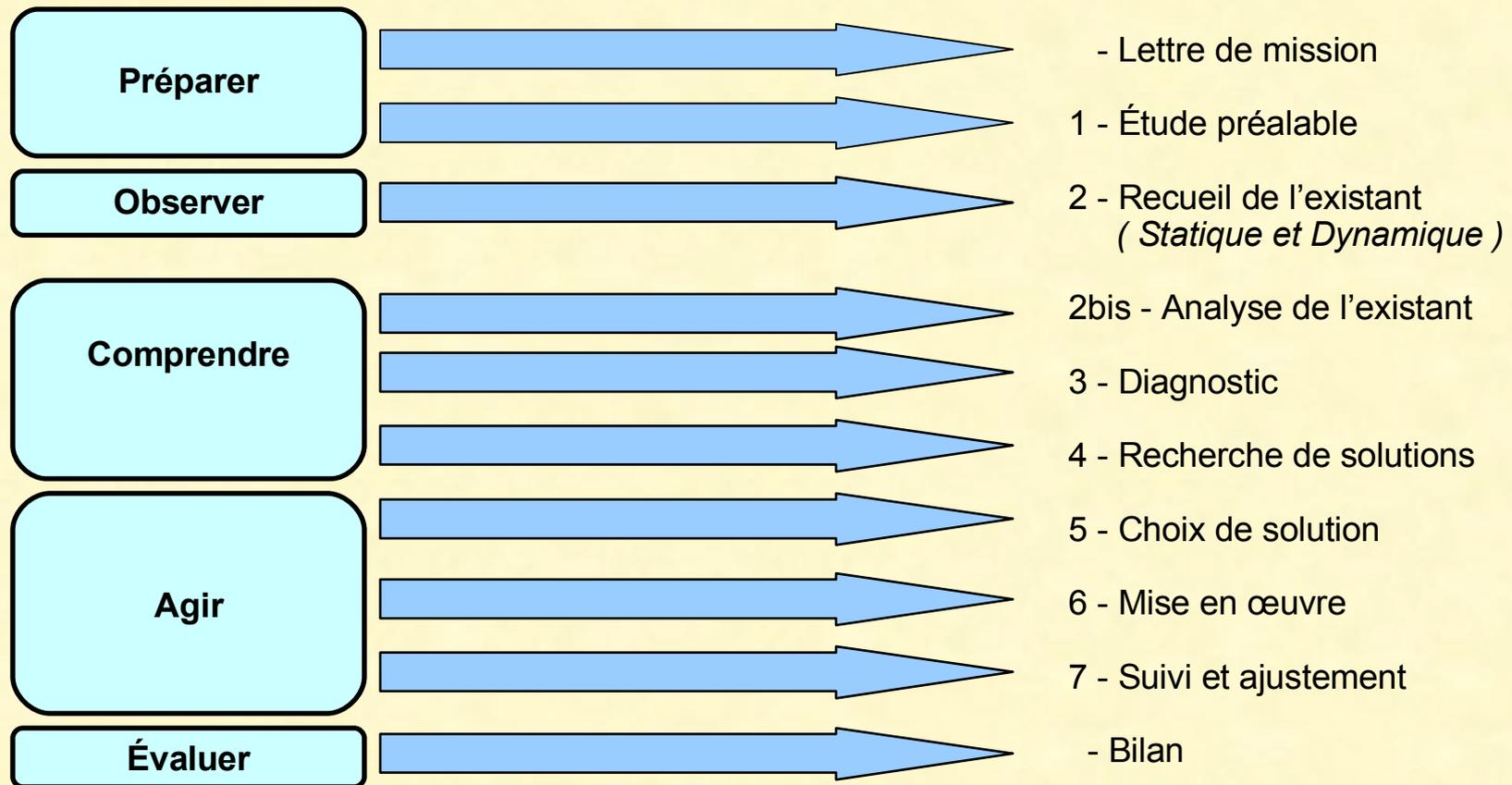
*Dr J.R. JURAN*



## Rappel : logique de la pensée et démarche d'organisation

### Logique de la pensée

### Étapes de la démarche d'organisation





## Sommaire de la Boîte à outils

Lettre de mission		p. 2
QOQOQPC		p. 3
Conduite d'entretien	p. 5	
Sociogramme		p. 8
Grille d'analyse stratégique des acteurs	p. 10	
Cartographie des partenaires	p. 11	
Tableau d'analyse individuelle des tâches		p. 13
Tableau de répartition des tâches		p. 15
Diagramme de flux		p. 17
Loi de Pareto		p. 19
Les 5 Pourquoi		p. 22
Diagramme d'Ichikawa		p. 24
Matrice de diagnostic		p. 25
Brainstorming		p. 27
Technique de travail en groupe		p. 29
Table de décision simple		p. 32
Matrice multicritères	p. 34	
Matrice de compatibilité		p. 36
Tableaux de bord		p. 38
Planning de Gantt		p. 39
Logigramme / ordinogramme	p. 41	



**Lettre de mission**

# Analyse de la demande

---



## Lettre de Mission (Squelette)

- 1 - Identification du demandeur
- 2 - Contexte de la mission ( général et spécifique... )
- 3 - Les constats ( historique et origine...)
- 4 - Objet
- 5 - Objectifs (SMARTER)
- 6 - Enjeux (en - jeu)



## Lettre de Mission (Squelette)

7 - Limites (champs de la mission / périmètre)

8 - Contraintes

9 - Acteurs concernés (partenaires)

10 - Les ressources (moyens)

11 - Les risques

12 - La démarche (phasage)

13 - Le budget

14 - Planning prévisionnel

15 - Dispositif d'accompagnement



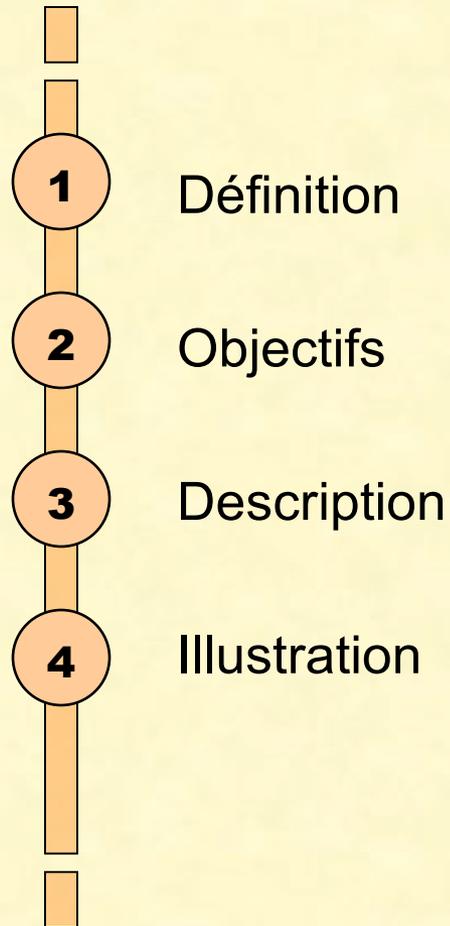
 **Étape 2**

## Recueil et analyse de l'existant

---

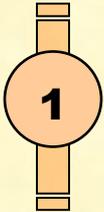


 **QQOQCP**





## QQOQCP



### Définition

C'est un outil :

- ▶ de collecte et de critique d'informations,
- ▶ appelé aussi heptagramme de Quintilien ou outil de simplification du travail



## QQOQCP



### Objectifs

C'est un outil utilisé pour :

- ▶ constituer un questionnaire méthodique grâce à une collecte exhaustive des informations,
- ▶ analyser et critiquer une situation.



## QQOQCP



### Description

- Les questions de base :
  - ▶ Quoi ?
  - ▶ Qui ?
  - ▶ Où ?
  - ▶ Quand ?
  - ▶ Comment ?
  
- Les questions complémentaires :
  - ▶ Pourquoi ?
  - ▶ Combien ?



## QQOQCP



### 4 Illustration

<b>SITUATION</b> Analyse des faits	<b>OBSERVATIONS</b> Recherche des causes	<b>REFLEXION</b> Élaboration d'hypothèses	<b>ACTION</b> Propositions remèdes
<b>QUESTIONS</b>	<b>POURQUOI....</b>	<b>QUE SE PASSERAIT-IL SI...</b>	<b>QUE FAUDRAIT-IL FAIRE POUR...</b>
<b>QUOI</b> (que fait-on?)	Pourquoi le fait-on?	On ne le faisait pas ?	ELIMINER?
<b>QUI</b> (qui le fait?)	Pourquoi celui-ci le fait-il?	On le faisait faire à quelqu'un d'autre?	REPLACER? REDISTRIBUER?
<b>OU</b> (où le fait-on?)	Pourquoi le fait-on à cet endroit?	On le faisait ailleurs?	DEPLACER? REGROUPER?
<b>QUAND</b> (quand le fait-on?)	Pourquoi le fait-on à ce moment?	On le faisait à un autre moment?	AVANCER ? RETARDER ?



## QQOQCP

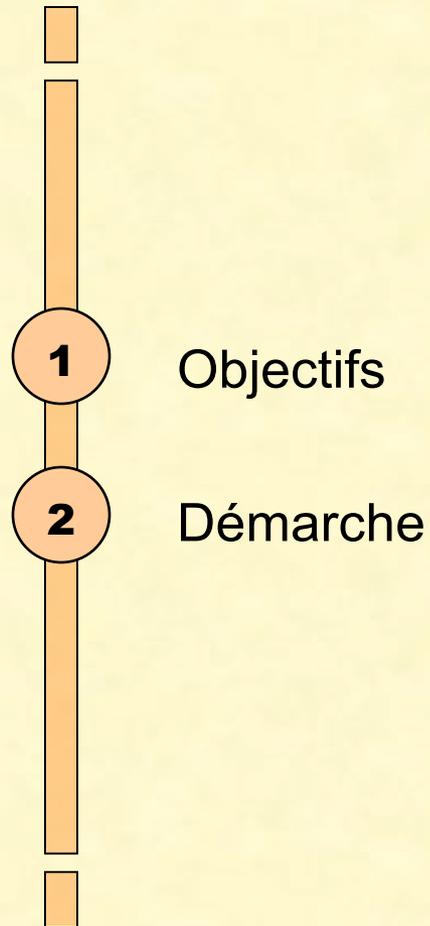


### 4 Illustration

<b>SITUATION</b> Analyse des faits	<b>OBSERVATIONS</b> Recherche des causes	<b>REFLEXION</b> Élaboration d'hypothèses	<b>ACTION</b> Propositions remèdes
<b>QUESTIONS</b>	<b>POURQUOI....</b>	<b>QUE SE PASSERAIT-IL SI...</b>	<b>QUE FAUDRAIT-IL FAIRE POUR...</b>
<b>COMMENT</b> (comment le fait-on?)	Pourquoi le fait-on de cette façon?	On le faisait autrement?	SIMPLIFIER?
<b>COMBIEN</b> (combien en fait-on?)	Pourquoi en fait-on autant?	On en faisait plus? (ou moins)	AUGMENTER? ou DIMINUER?



## Conduite d'entretien





## Conduite d'entretien



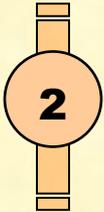
### Objectifs

Un entretien est réalisé pour :

- ▶ Obtenir de l'information (Investigation/Exploitation)
- ▶ Diffuser de l'information (Annonce)
- ▶ Vendre une idée et la faire valider (Persuasion) d'une action, ou d'une solution.



## Conduite d'entretien



### Démarche

- ▶ Préparation
- ▶ Déroulement
- ▶ Après l'entretien
- ▶ Analyse



## Conduite d'entretien

### Préparation

- 1 - Définir le sujet de l'entretien
- 2 - Énumérer les points à aborder (interrogations et hypothèses)
- 3 - Ordonner ces points
- 4 - Établir un guide d'entretien
- 5 - Choisir les bons interlocuteurs (information, pouvoir, influence)
- 6 - Adapter le guide en fonction de ceux-ci (directeur / encadrement intermédiaire / employés)
- 7 - Prendre rendez-vous et préciser :
  - L'objet de l'entretien
  - La durée et le lieu
  - Vos coordonnées



## Conduite d'entretien

### Déroulement

- 1 - Se présenter, re-préciser l'objet de l'entretien
  
- 2 - Inviter votre interlocuteur à décrire :
  - qui il est et ce qu'il fait
  
- 3 - Essayer de suivre votre guide d'entretien mais :
  - rester ouvert et à l'écoute
  - recentrer sur l'objectif



## Conduite d'entretien

### Déroulement

4 - Prendre des notes

5 - Essayer d'analyser l'information en instantané

6 - Reformuler les informations peu claires

7 - Clôturer votre entretien en :

- Remerciant votre interlocuteur
- Lui demandant l'autorisation de le recontacter si besoin, pour avoir des précisions



## Conduite d'entretien

Après l'entretien

- 1 - Faire un compte rendu
- 2 - Faire une validation dans les 24 heures



**ATTENTION** : Distinguer les faits des opinions



## Conduite d'entretien

### Analyse

- 1 - Dépouillement des entretiens
- 2 - Structurer l'analyse selon le plan prédéfini dans le guide



## Conduite d'entretien

En résumé

Pour bien percevoir son interlocuteur

Pour bien comprendre sa situation

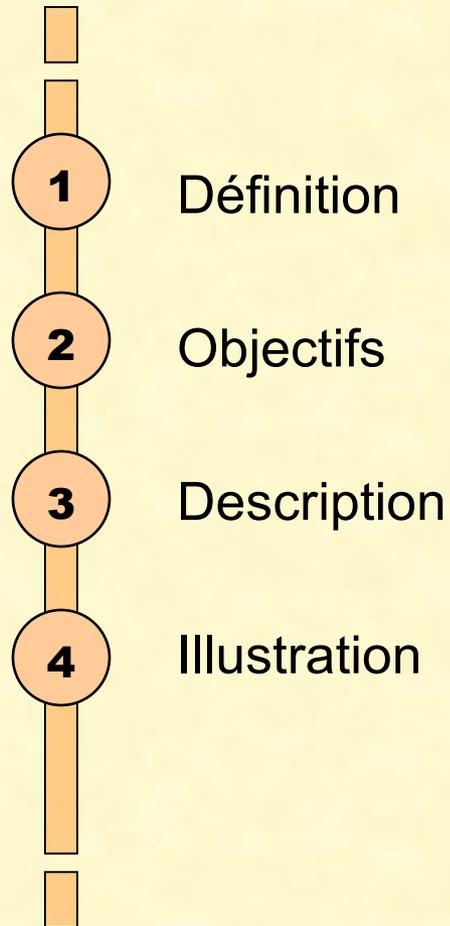
### QUATRE GRANDS PRINCIPES



- Savoir se taire
- Savoir poser des questions
- Savoir écouter
- Savoir prendre des notes

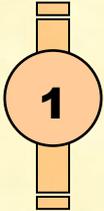


## Sociogramme





## Sociogramme



### Définition

C'est un outil de représentation des relations entre des individus.



## Sociogramme



### Objectif

C'est un outil qui permet de visualiser la nature des relations des relations entre ces différentes catégories.



## Sociogramme



### Description

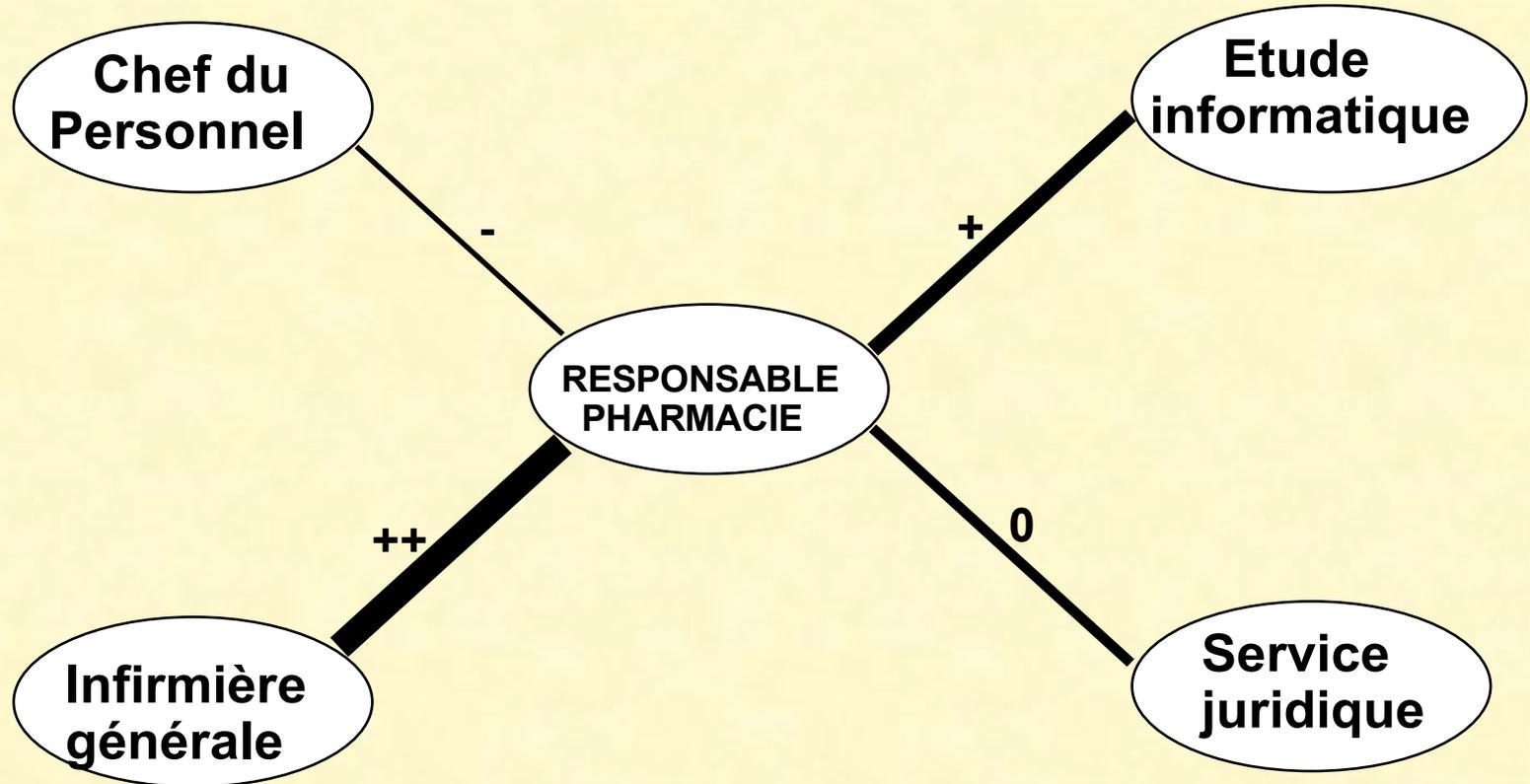
- ▶ Représenter à l'aide d'une structure en atome les différents acteurs,
- ▶ Dessiner les liens au moyen de flèches avec une épaisseur proportionnelle à l'importance relative des relations,
- ▶ Valoriser la qualité de chacune des relations :
  - ++ : relation très positive
  - + : relation positive
  - 0 : relation neutre
  - : relation négative
  - : relation très négative



## Sociogramme

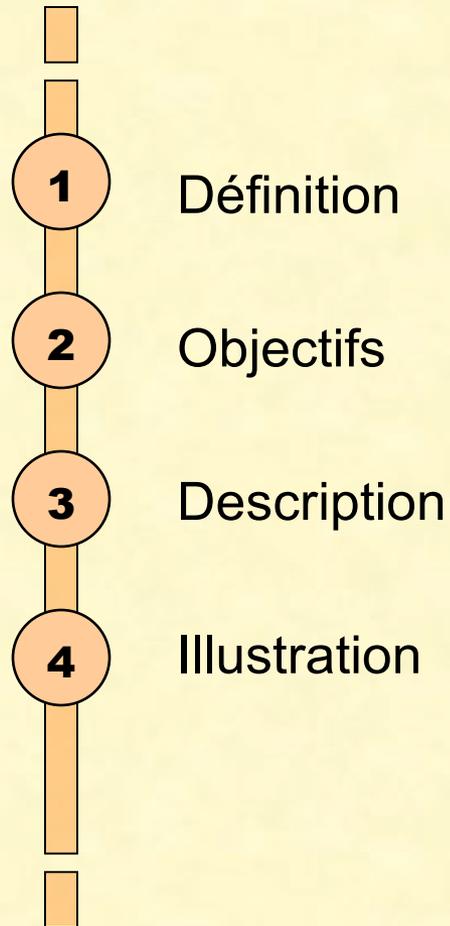


Illustration



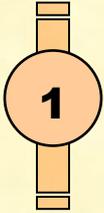


## Grille d'analyse stratégique des acteurs





## Grille d'analyse stratégique des acteurs



### Définition

C'est un outil :

- ▶ destiné à positionner les acteurs à l'aide d'informations répondant aux différentes problématiques (Missions, Objectifs, Enjeux, etc.).



## Grille d'analyse stratégique des acteurs



### Objectifs

C'est un outil utilisé pour :

- ▶ positionner les acteurs vis-à-vis d'un projet.
- ▶ analyser une situation.



## Grille d'analyse stratégique des acteurs



### Description

- ▶ Les questions posées pour chaque acteur sont :
  - ▶ Mission et objectifs ?
  - ▶ Enjeux ?
  - ▶ Atouts et Ressources ?
  - ▶ Handicaps et contraintes ?
  - ▶ Marge de manoeuvre ?
  - ▶ Stratégie ?



## Grille d'analyse stratégique des acteurs

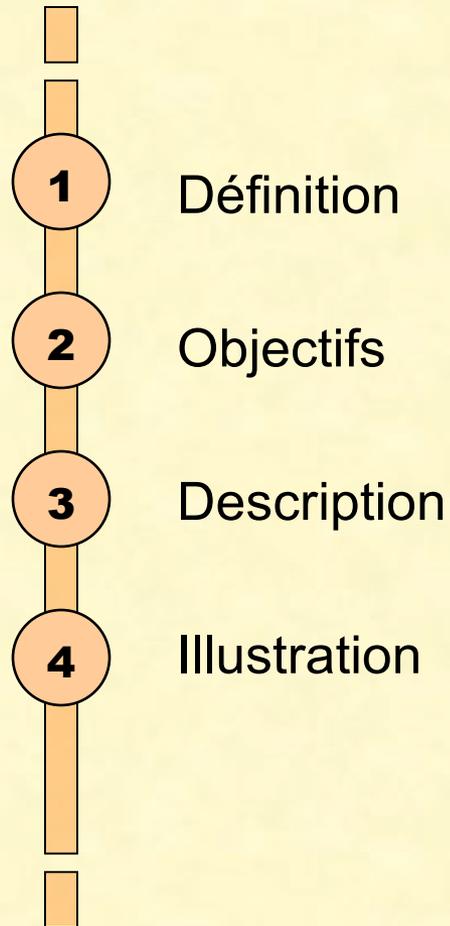


Illustration

	Missions/ Objectifs	Enjeux	Atouts/ Ressources	Handicaps/ Contraintes	Marge de Manoeuvre	Stratégie
Acteur 1						
Acteur 2						
Acteur 2						
Acteur 2						

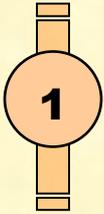


## Cartographie des partenaires





## Cartographie des partenaires



**1**

Définition

C'est un outil de repérage et de hiérarchisation des partenaires.



## Cartographie des partenaires



### Objectif

Cet outil permet de :

- ▶ repérer les partenaires (liste exhaustive de partenaires proches et lointains).
- ▶ hiérarchiser les partenaires (moteurs, neutres et freins).



## Cartographie des partenaires



### Description

- ▶ Représenter à l'aide d'un schéma les différents acteurs,
- ▶ Dessiner le positionnement des acteurs (Frein, Moteur, Neutre) au moyen d'un symbole,
- ▶ Évaluer et hiérarchiser leur comportement :
  - + : Moteur
  - 0 : Neutre
  - : Frein



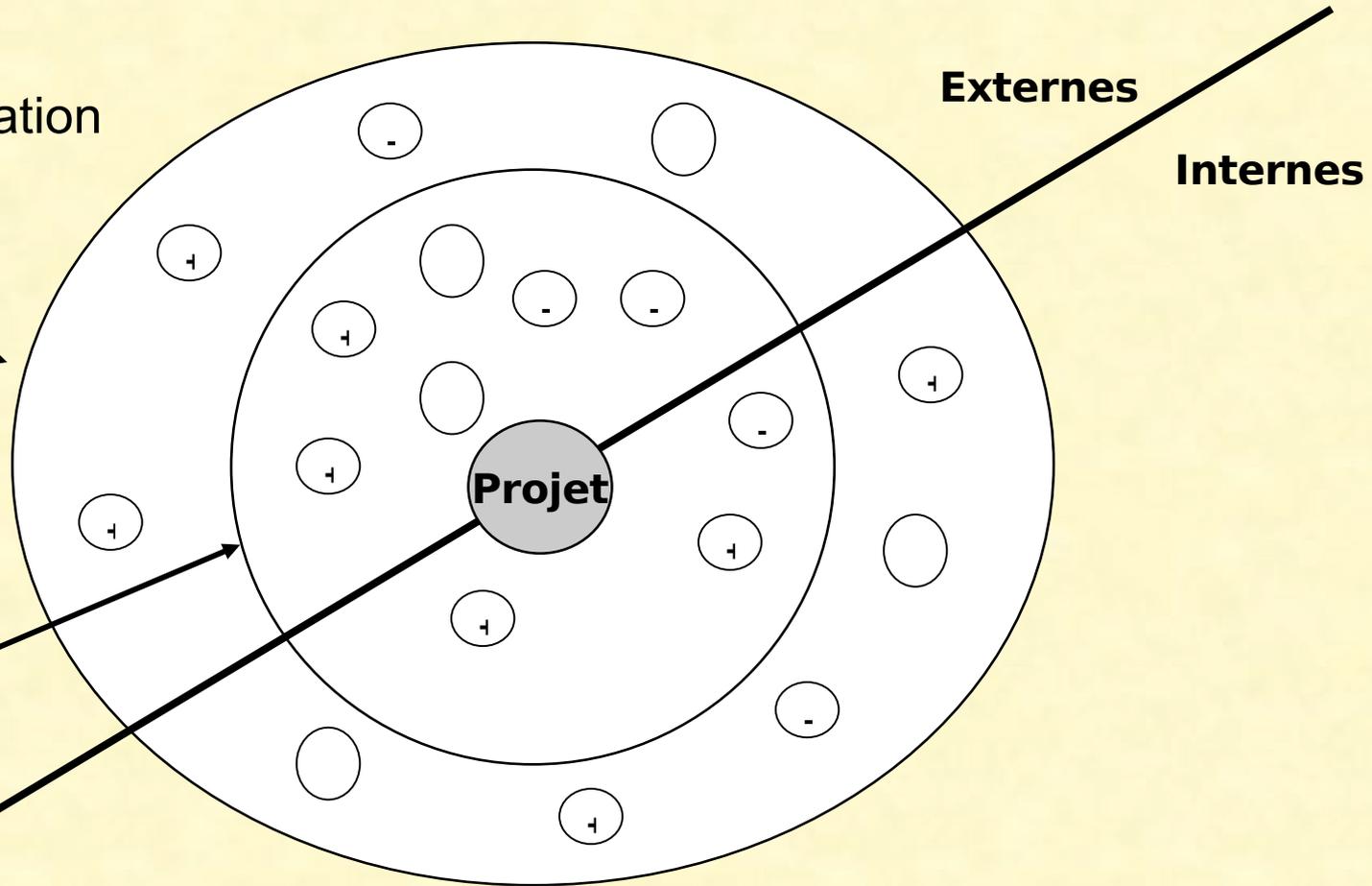
## Cartographie des partenaires



Illustration

Deuxième  
cercle

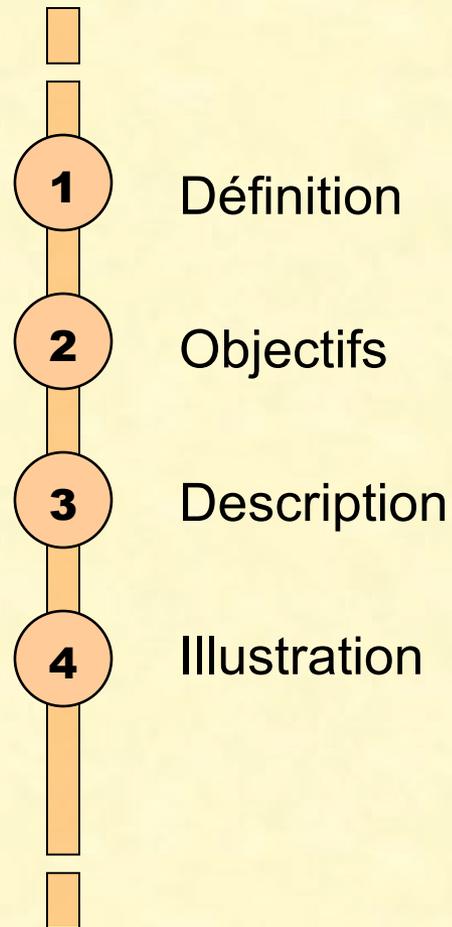
Premier  
cercle



Repérage et Hiérarchisation des partenaires (moteurs, neutres et freins)

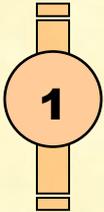


## Tableau d'analyse individuelle des tâches





## Tableau d'analyse individuelle des tâches



### Définition

C'est un outil :

- ▶ d'identification... ..des tâches d'un agent.
- ▶ de quantification...



## Tableau d'analyse individuelle des tâches



### Objectifs

Elle permet de :

- ▶ analyser la décomposition des tâches d'une personne,
- ▶ construire le tableau de répartition des tâches.



## Tableau d'analyse individuelle des tâches



### Description

- ▶ Lister l'ensemble des tâches de l'agent
- ▶ Définir une période représentative du travail
- ▶ Affecter à chaque tâche :
  - ▶ les interlocuteurs,
  - ▶ les documents utilisés,
  - ▶ le temps passé sur la période (%).
- ▶ Noter les caractéristiques du travail :
  - ▶ par tâche,
  - ▶ en global.
- Préciser éventuellement :
  - ▶ qui déplace le travail,
  - ▶ à qui il est transmis.



## Tableau d'analyse individuelle des tâches

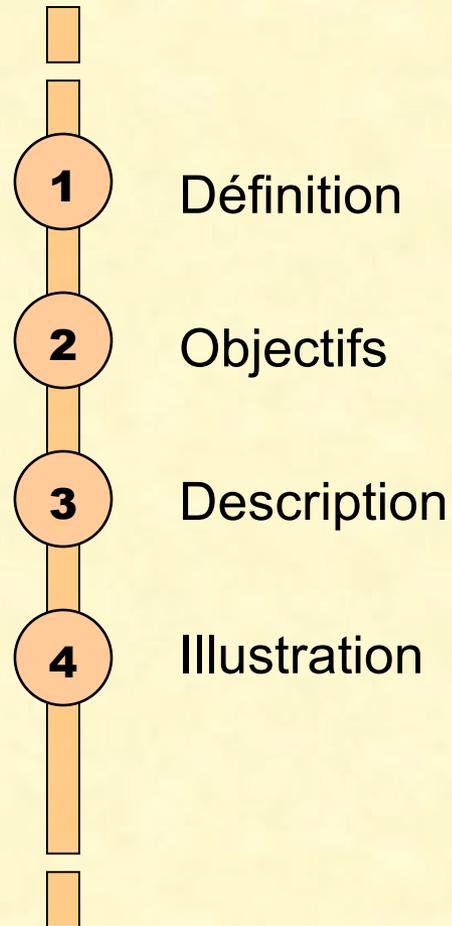


### 4 Illustration

SERVICE : DATE :	NOM : PRENOM :			REMARQUES :			
TACHES EFFECTUEES	FREQUENCE (1)	DUREE		EN LIAISON AVEC...	UTILISATION DE...		CONTRAINTES DIFFICULTES
		H	%		DOCUMENTS	OUTILS	
			100				
(1) FREQUENCE : R : Régulière		E : Exceptionnelle		P : Périodique (mens, trim, ann)			

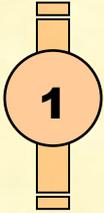


## Tableau de répartition des tâches





## Tableau de répartition des tâches



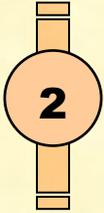
### Définition

C'est un outil :

- ▶ outil de représentation de la répartition du travail au sein d'une unité.



## Tableau de répartition des tâches



### Objectifs

Il permet de :

- ▶ représenter la répartition du travail entre les membres d'une unité,
- ▶ guider une analyse critique de cette répartition,
- ▶ permettre la construction d'une nouvelle répartition.



## Tableau de répartition des tâches



### Description (1/2)

- Établir la liste des activités du service avec :
  - ▶ les membres du services et/ou,
  - ▶ le responsable du service.
- Établir avec chaque membre du service :
  - ▶ la liste des tâches effectuées (entre 10 à 20),
  - ▶ la charge de travail par tâche sur une période (semaine ou mois).



## Tableau de répartition des tâches



### Description (2/2)

- ▶ Réaliser le tableau de répartition des tâches :
  - ▶ les activités dans la première colonne,
  - ▶ les membres du service en haut des autres colonnes,
  - ▶ noter les tâches effectuées et temps passé par personne.
  
- ▶ Analyser de façon critique la répartition des tâches :
  - ▶ les activités dans leur ensemble,
  - ▶ les tâches qu'impliquent chaque activité (horizontal),
  - ▶ les tâches confiées à chaque agent.



## Tableau de répartition des tâches

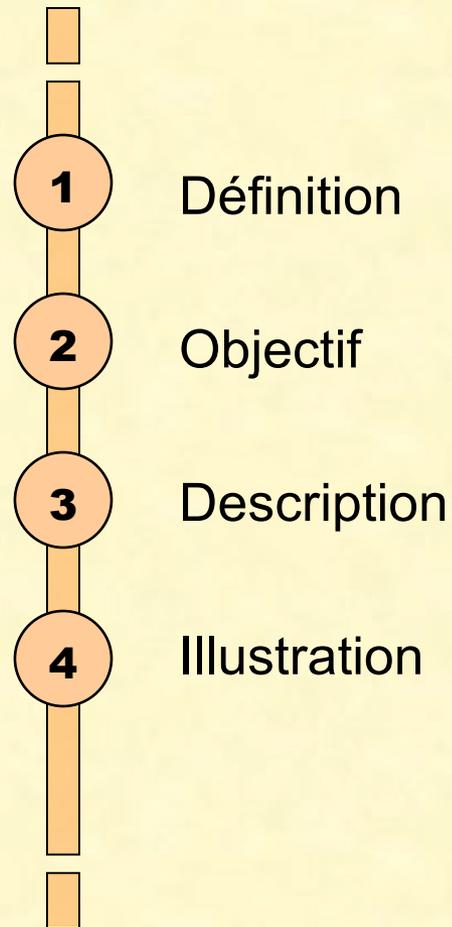


Illustration

ACTIVITES	CHEF DE SERVICE	t	AGENT AD.	t	ADJOINT	t	SECRETAIRE	t	TPS TOTAL

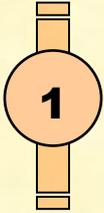


## Diagramme de Flux





## Diagramme de Flux



### 1 Définition

Schéma permettant de représenter les flux d'information.



## Diagramme de Flux



Objectif

Simuler ou formaliser les flux d'information entre différentes entités par l'utilisation d'une symbolique simple.



## Diagramme de Flux

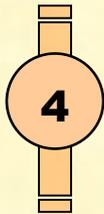


### Description

- ▶ Définir les limites et le niveau de détail du diagramme
- ▶ Identifier les différents acteurs et les représenter à l'aide de symboles simples.
- ▶ Lier ces symboles entre eux pour représenter les flux (information, matière, humain...)

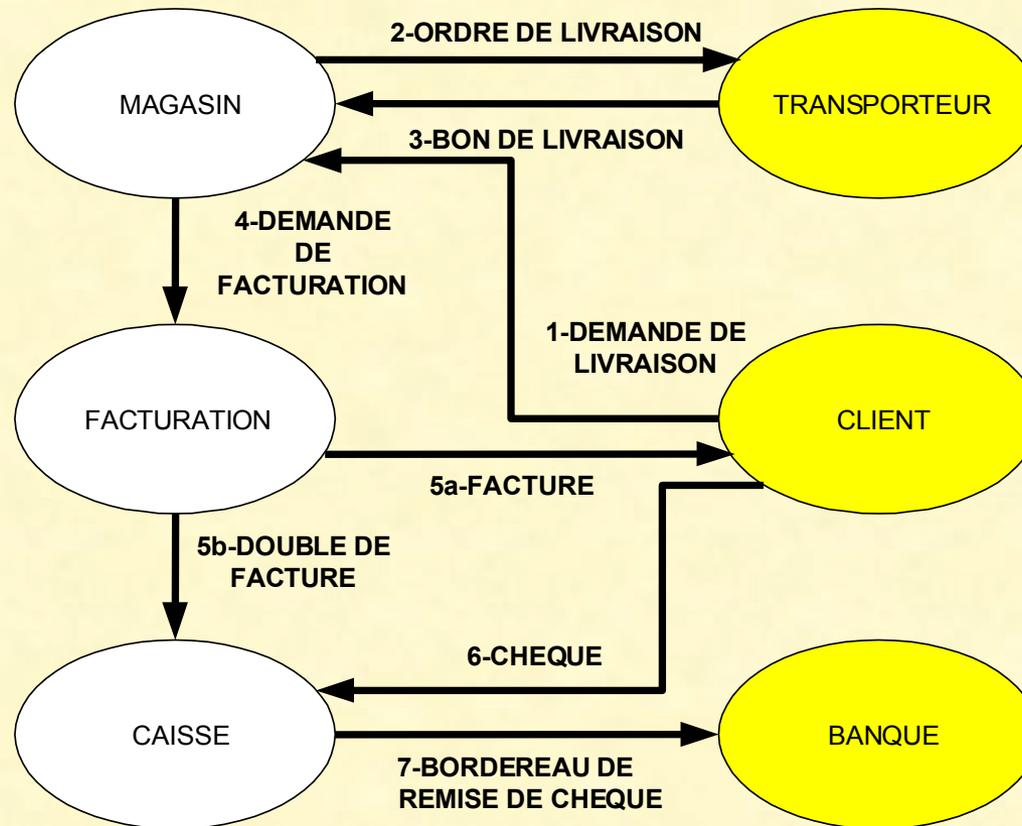


## Diagramme de Flux



Illustration

## Traitement d'un commande : Flux d'information





## Diagramme de Flux



Autres Illustrations

VERS DEPUIS		Destinataire du flux					
		Magasin	Facturation	Caisse	Transporteur	Client	Banque
Emetteur de flux	Magasin		<i>Demande de facturation</i>		<i>Ordre de livraison</i>		
	Facturation			<i>Double de facture</i>		<i>Facture</i>	
	Caisse						<i>Remise de chèques</i>
	Transporteur	<i>Bon de livraison</i>					
	Client	<i>Demande de livraison</i>		<i>Chèque</i>			
	Banque						

Représentation matricielle des flux

 Circuit d'abonnement	Chef d'agence	Guichet	Caisse	Technicien Pose	Chef groupe Abonnement
Demande client		◆			
Etablissement de la fiche		◆			
Situation impayés			◆		
Visa du Chef d'Agence	◆				
Etablissement liasse 48		◆			
Encaissement / Emission Reçu			◆		
Etablissement Fiche installation		◆			
Installation client				◆	
Enregistrement / Mise en service					◆

Diagramme simplifié de circuit: opérations / opérateurs



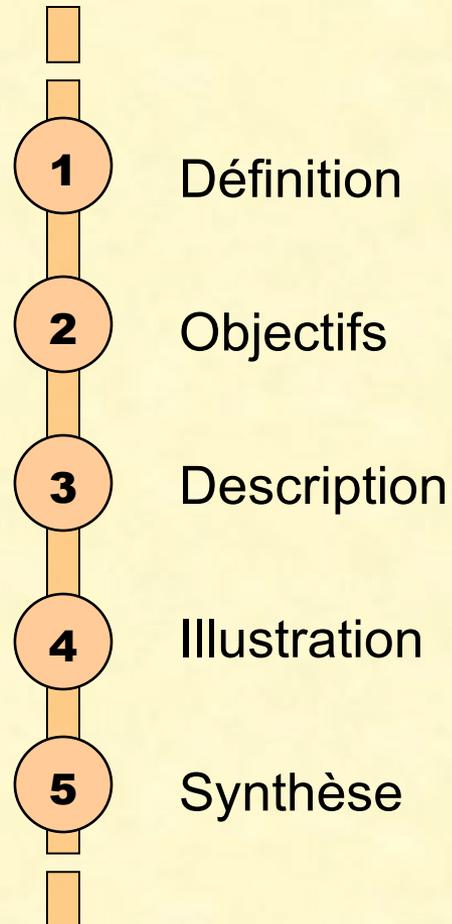
 **Étape 3**

# Diagnostic

---



## Loi de Pareto





## Loi de Pareto



### Définition

Loi étudiée pour :

- ▶ déterminer les enjeux prioritaires,
- ▶ montrer que peu d'éléments conditionnent la plus grande partie du phénomène étudié.



## Loi de Pareto



### Objectifs

C'est un outil utilisé pour :

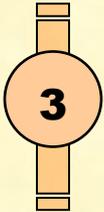
- ▶ identifier, ce qui dans un problème, est essentiel,
- ▶ traiter en priorité les enjeux les plus importants.



**20% des causes provoquent 80% des effets !**



## Loi de Pareto



### Description

- ▶ Définir l'objet et le but de l'analyse,
- ▶ Définir le critère de classement,
- ▶ Choix de l'échantillon d'analyse représentatif,
- ▶ Établir le tableau de calcul,
- ▶ Tracer la courbe et déterminer les zones.



## Loi de Pareto



### Description

Tableau de calcul :

Critères (Causes)	Quantité	Quantité cumulées	% cumulés (Effets)
Critère 1			
Critère 2			

Les critères sont classés par ordre décroissant (% cumulés).

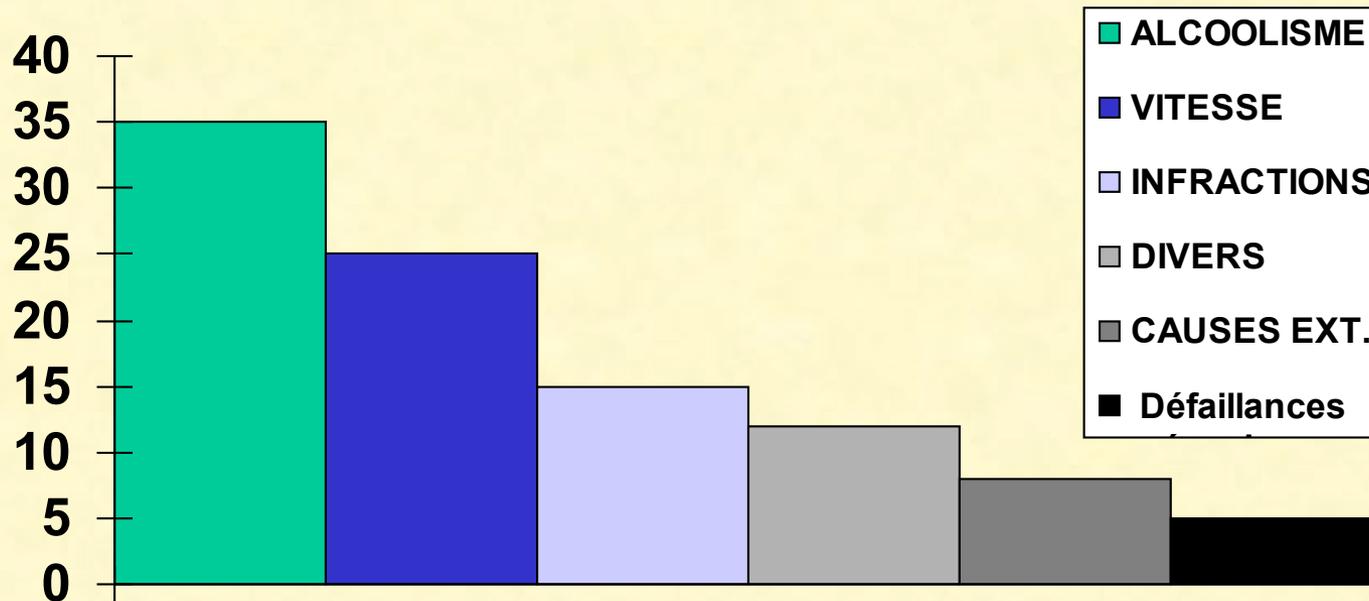


## Loi de Pareto



Illustration

### CAUSES DES ACCIDENTS DE LA ROUTE



HISTOGRAMME SIMPLE

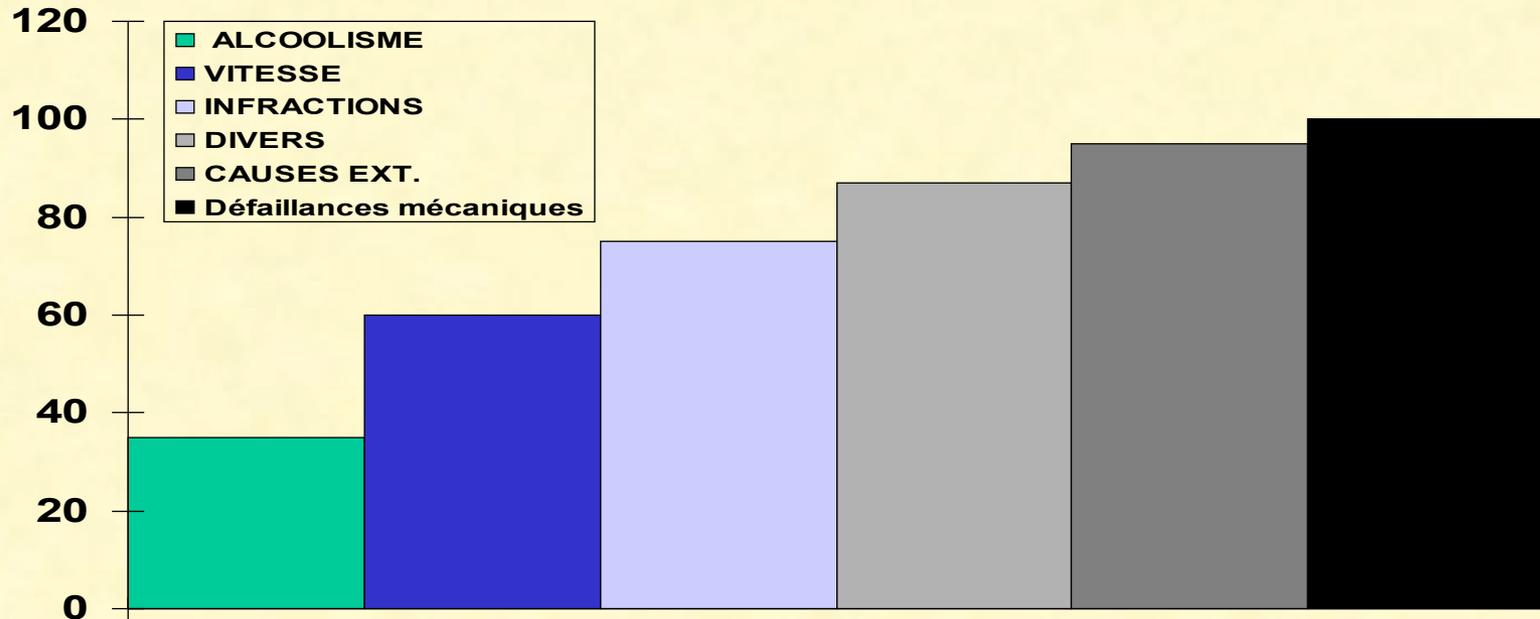


## Loi de Pareto



### Illustration

## CAUSES DES ACCIDENTS DE LA ROUTE



HISTOGRAMME CUMULE

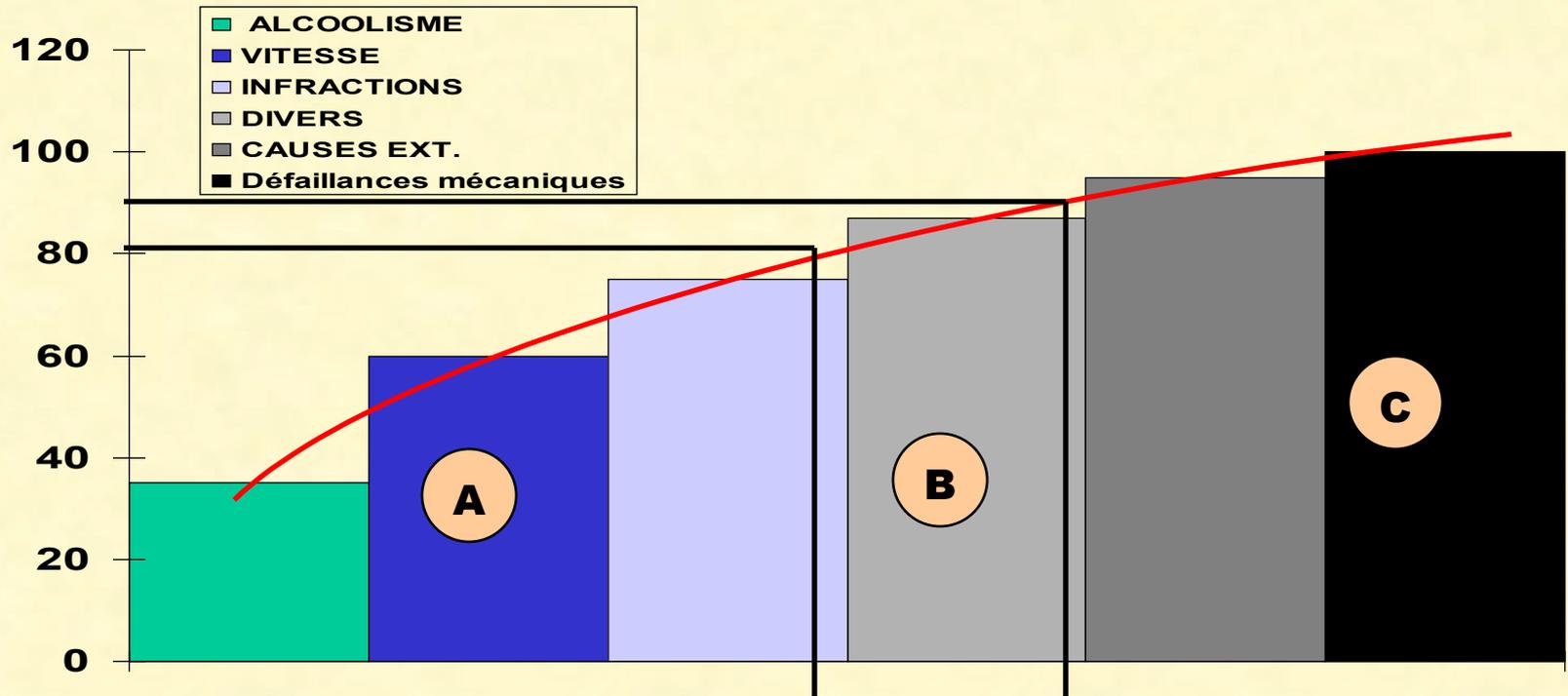


## Loi de Pareto



### Illustration

## CAUSES DES ACCIDENTS DE LA ROUTE



HISTOGRAMME CUMULE



## Loi de Pareto



Synthèse



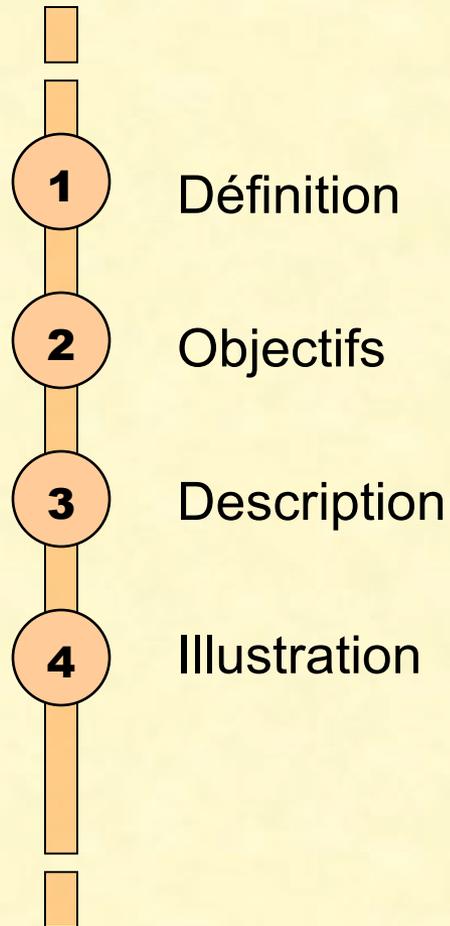
**Zone A:** 20% des causes provoquent 80% des effets...

**Zone B:** 30% des causes provoquent 10% des effets...

**Zone C:** 50% des causes provoquent 10% des effets...

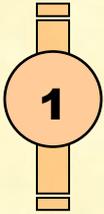


## 5 Pourquoi





## 5 Pourquoi



**1**

Définition

C'est un outil de questionnement systématique.



## 5 Pourquoi



Objectif

C'est un outil qui permet de rechercher les causes d'un dysfonctionnement.



## 5 Pourquoi



### Description

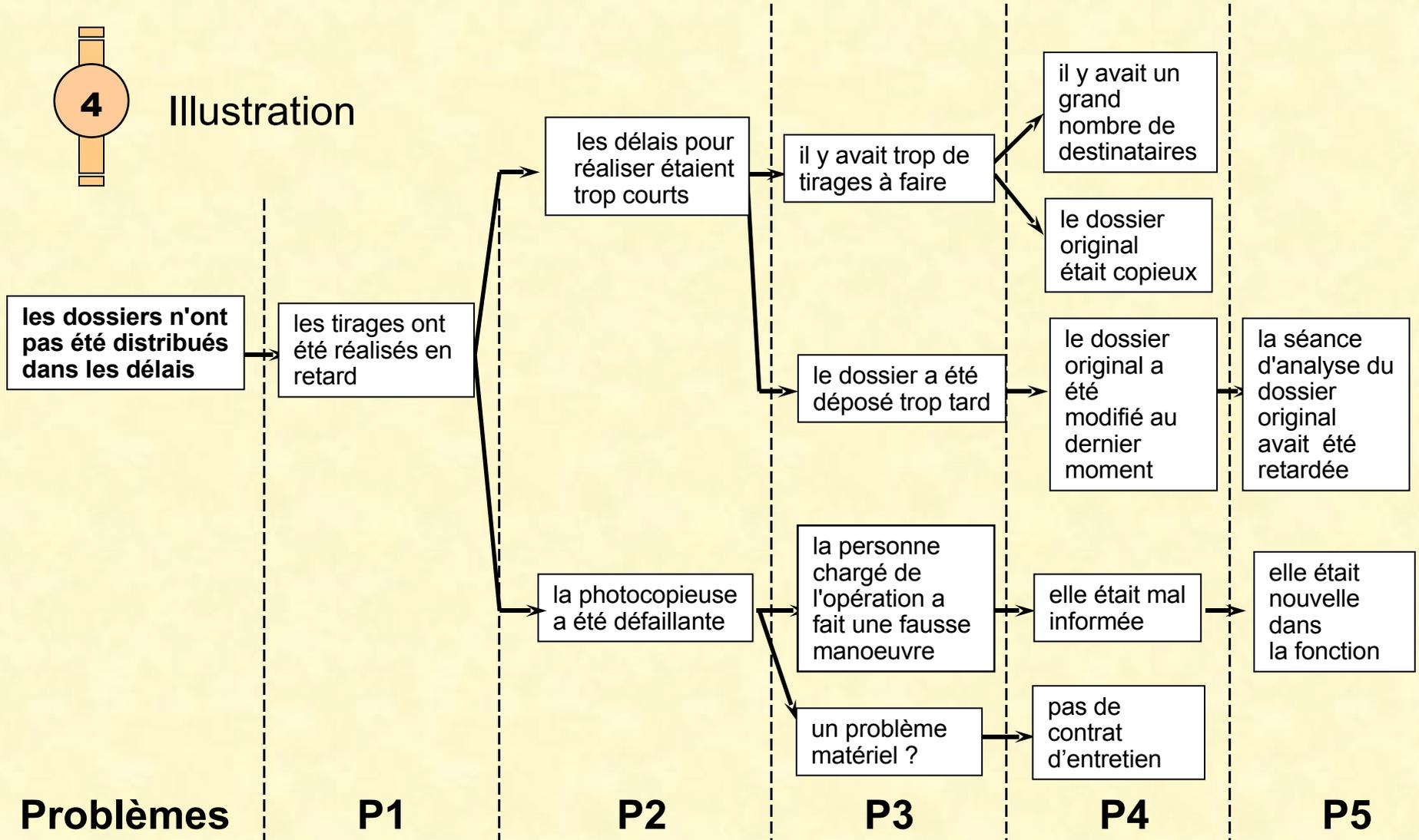
- ▶ Outil permettant de remonter aux causes premières possibles d'un dysfonctionnement ou d'une situation observée,
- ▶ Se poser la question "Pourquoi?" au moins cinq fois de suite pour être sûr de remonter à la cause première,
- ▶ Visualiser les cinq niveaux (ou plus) sous forme d'arborescence.



## 5 Pourquoi

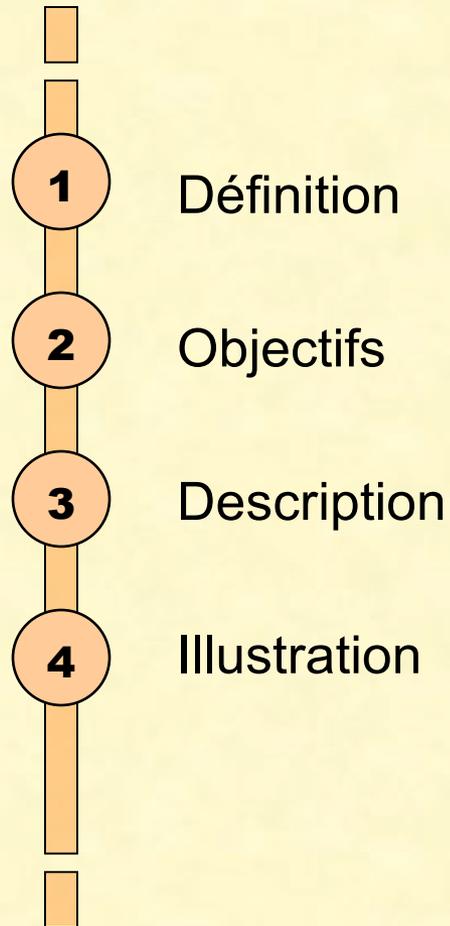


### Illustration



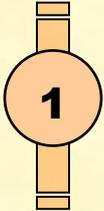


## Diagramme d'Ishikawa





## Diagramme d'Ishikawa



### Définition

C'est un outil de **recherche** et de **visualisation** des **causes** d'un problème ou d'un dysfonctionnement.



## Diagramme d'Ishikawa



### Objectifs

C'est un outil utilisé pour :

- ▶ identifier les causes possibles d'un problème,
- ▶ faciliter le travail de groupe.



## Diagramme d'Ishikawa



### Description

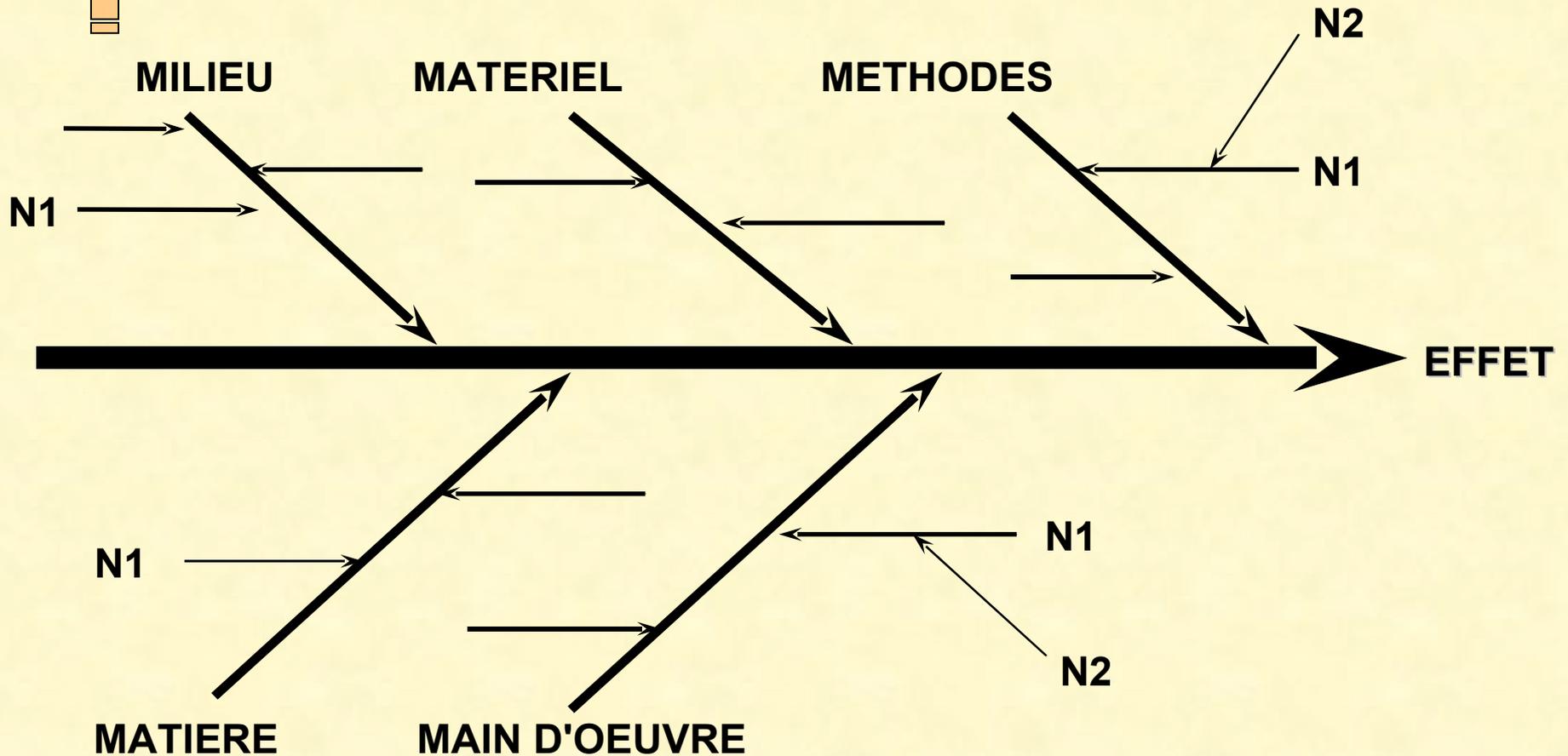
- A partir d'un problème, identifier les causes possibles,
- Regrouper les causes dans les cinq familles (5 M) :
  - ▶ MILIEU (environnement) : espace, distance, bruit...
  - ▶ MATIERE (support) : consommables, imprimés...
  - ▶ MAIN D'ŒUVRE (personnel) : formation, compétences...
  - ▶ MATERIEL (moyens) : machines, équipement...
  - ▶ METHODES : circuits, procédures, instructions...
- Représenter les relations entre les causes dans chaque famille :
  - ▶ Les causes de niveau 2, sont reliées aux causes de niveau 1,
  - ▶ Les causes de niveau 3, sont reliées aux causes de niveau 2.



## Diagramme d'Ishikawa

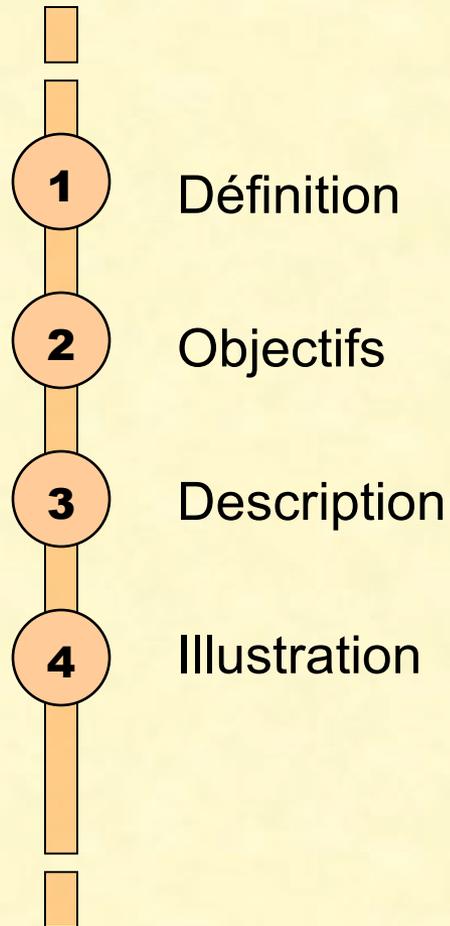


Illustration





## Matrice de diagnostic





## Matrice de diagnostic

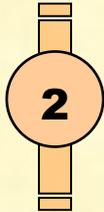


### Définition

Cet outil, représenté sous la forme d'un tableau permet de lister les dysfonctionnements, leurs causes, leurs conséquences et leurs impacts. C'est grâce à l'évaluation de l'impact qu'il est possible de déterminer les dysfonctionnements qui sont jugés les plus critiques.



## Matrice de diagnostic



### Objectif

C'est un outil qui permet de déterminer quels sont les dysfonctionnements dont la résolution est prioritaire.



## Matrice de diagnostic



### Description

L'énumération des principales difficultés provient de la compilation des résultats des entretiens, de la synthèse des questionnaires et de la réflexion des Groupes de Travail. Les résultats de cette analyse ont permis d'évaluer les impacts de chaque dysfonctionnement sur l'organisation. Ils ont été calculés en fonction de 4 critères :

- Crédibilité, qui correspond à l'image de confiance que donne l'entreprise.
- Ambiance générale, qui caractérise le niveau de la qualité de vie (principalement sociale) dans l'entreprise.
- Qualité de service, qui permet d'évaluer le niveau de satisfaction " client ".
- Sécurité juridique, dont le risque juridique pour l'entreprise est variable selon les dossiers (Menace de procès).

*Chaque critère est noté sur une échelle de 1 à 4 (1 = impact très faible, 2 = impact faible, 3 = impact fort, 4 = impact très fort). L'impact global correspond au produit de ces quatre critères. Un dysfonctionnement est jugé prioritaire (impact fort) à partir d'une note de quatre-vingt un sur un total maximum de deux cent cinquante six.*



## Matrice de diagnostic



### 4 Illustration

Famille	Dysfonctionnement	Conséquences	Impacts	Causes	Idées de solutions
Communication	Carence dans les échanges d'information entre les services et (ou) entre les agents d'un même service	<ul style="list-style-type: none"> <li>- perte de temps</li> <li>- dossier non traité ou avec des délais anormaux</li> <li>- entrave au travail</li> </ul>	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>- absences (maladie, temps partiel, congés,...)</li> <li>- organisation défaillante ou mauvaise</li> <li>- manque d'intérêt, de compétence</li> <li>- esprit d'équipe pas assez développé</li> <li>- rétention de l'information pour garder le pouvoir, et ce à tous les niveaux</li> <li>- cloisonnement des services</li> <li>- Manque de journées des "nouveaux arrivants" et de réunions de l'encadrement</li> <li>- peu de "médias" pour l'information interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer la polyvalence entre agents d'un même service</li> <li>- Accès pour tous à l'intranet</li> <li>- Réunions régulières (SG, Directions, Bureaux)</li> <li>- Établir des fiches de procédure</li> <li>- Définir "qui fait quoi" (interne, standard, courrier, hiérarchie)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer le pôle de communication vers l'interne</li> <li>- Privilégier les questions ou instructions plutôt que les trop fréquents "m'en parler"</li> </ul> </li> <li>- Favoriser des stages au courrier pour les nouveaux arrivants externes</li> </ul>
Management	..	..	..	..	..



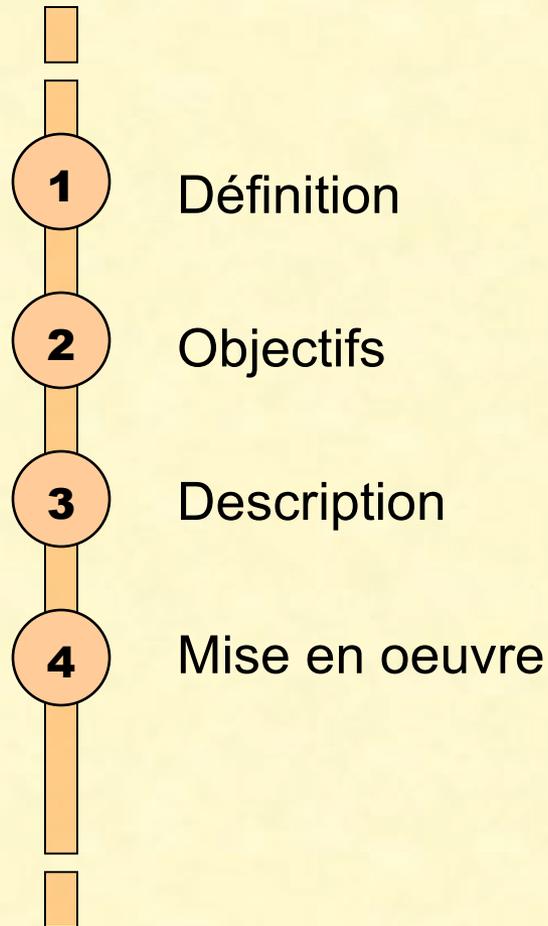
 **Étape 4**

# Recherche et proposition de solutions

---



## Brainstorming





## Brainstorming

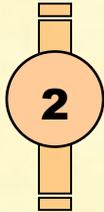


### Définition

Le brainstorming est un outil qui catalyse la créativité des participants afin de faciliter la production d'idées nouvelles et variées sur un thème donné.



## Brainstorming



### Objectif

Il s'agit de constituer en groupe un **recueil d'idées** sur une **problématique particulière**.



## Brainstorming



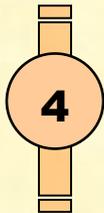
### Description

- ▶ Le brainstorming repose sur le principe de l'auto-émulation au sein d'un groupe.
- ▶ A partir de la réflexion d'un groupe de personnes sur un thème donné, l'animateur liste un ensemble d'idées.

Le brainstorming est un outil de créativité.



## Brainstorming



### 4 Mise en oeuvre

#### Première étape : préparation

- ▶ Définition claire de l'axe de recherche.
- ▶ Rappelle des règles (pas de commentaires ou critique pendant l'émission d'idée, ne pas hésiter à tout dire, etc.)

#### Seconde étape : émission des idées (purga à silence / réflexion à production)

*entre 10 et 20 minutes*

- ▶ Phase de purga pendant laquelle les idées banales sont citées.
- ▶ Phase de réflexion (silence).
- ▶ Phase de production de nouvelles idées.

#### Troisième étape : discussion et élimination

- ▶ Critique des idées émises afin d'enlever celles qui sont superflues.

#### Quatrième étape : catégorisation et regroupement

- Classement des idées et regroupement par thèmes.

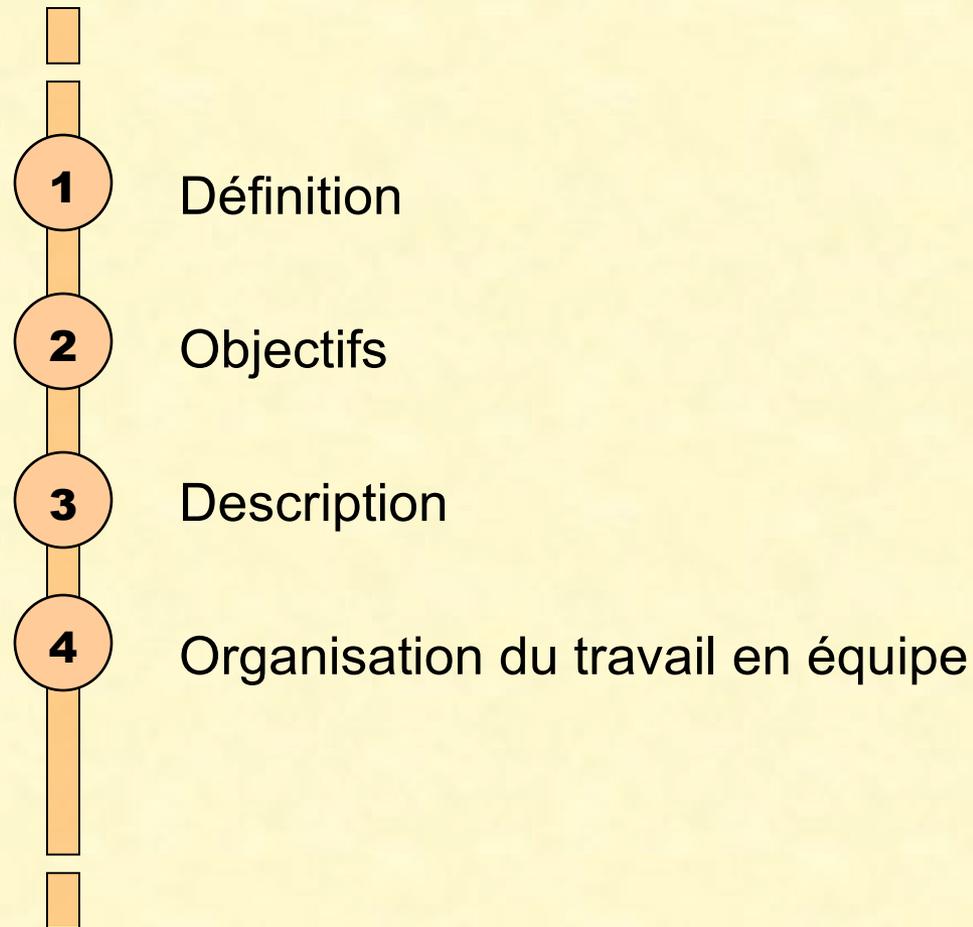
#### Cinquième étape : synthèse

- ▶ Suppression des des idées qui ne correspondent pas à l'objectif initial.

#### Sixième étape : clôture

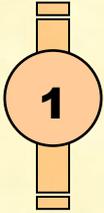


## Technique de travail en groupe





## Technique de travail en groupe



### Définition

Le travail en groupe est utilisé dans le projet pour permettre une réflexion et une production collective. Des techniques et des outils permettent à l'animateur de gérer ce type d'activité.



## Technique de travail en groupe



### Objectif

Les techniques de travail en groupe permettent à un **animateur d'organiser**, de **réguler** et de **formuler les réflexions du groupe** sur un **sujet précis** avec un ou plusieurs but(s) précis.



## Technique de travail en groupe



### Description

Travailler en groupe nécessite l'utilisation de différentes techniques pour permettre la mise en place d'une collaboration fructueuse.

Le travail en groupe doit être divisé en plusieurs phases :

#### Quoi ? (les phases)

- la préparation
- le groupe de travail
- le bilan (compte-rendu)

#### Où ?

- au même endroit
- dans des lieux différents

#### Quand ?

#### Qui ?

- ▶ l'animateur
- ▶ l'animateur et une sélection d'acteurs

- ▶ au même instant
- ▶ à des instants différents

**Ne pas oublier que toutes ces phases suivent la logique « Cadrer – Conduire – Conclure. »**



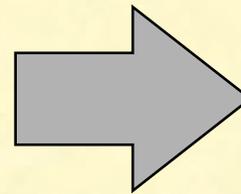
## Technique de travail en groupe



## 4 Organisation du travail en équipe

### Constitution d'une équipe

- **Des individus**
- **Un objectif commun**

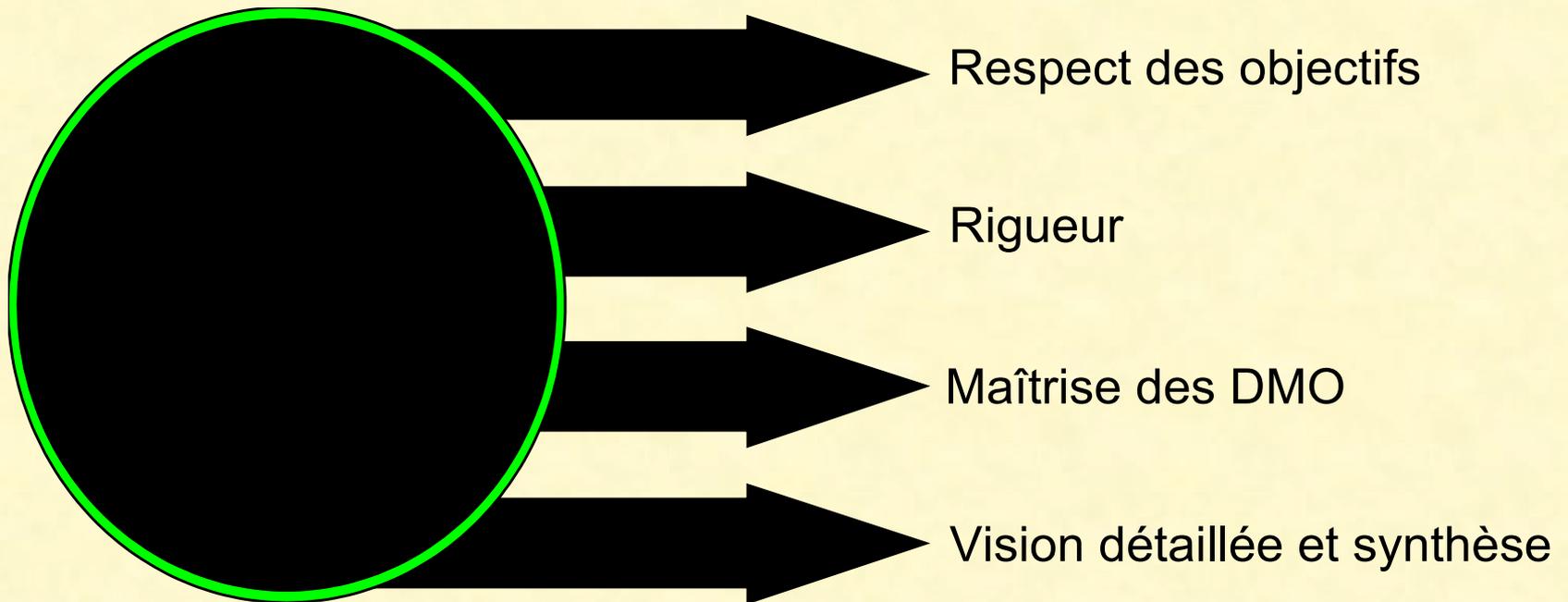


Constitution  
d'une ENTITE



## Technique de travail en groupe

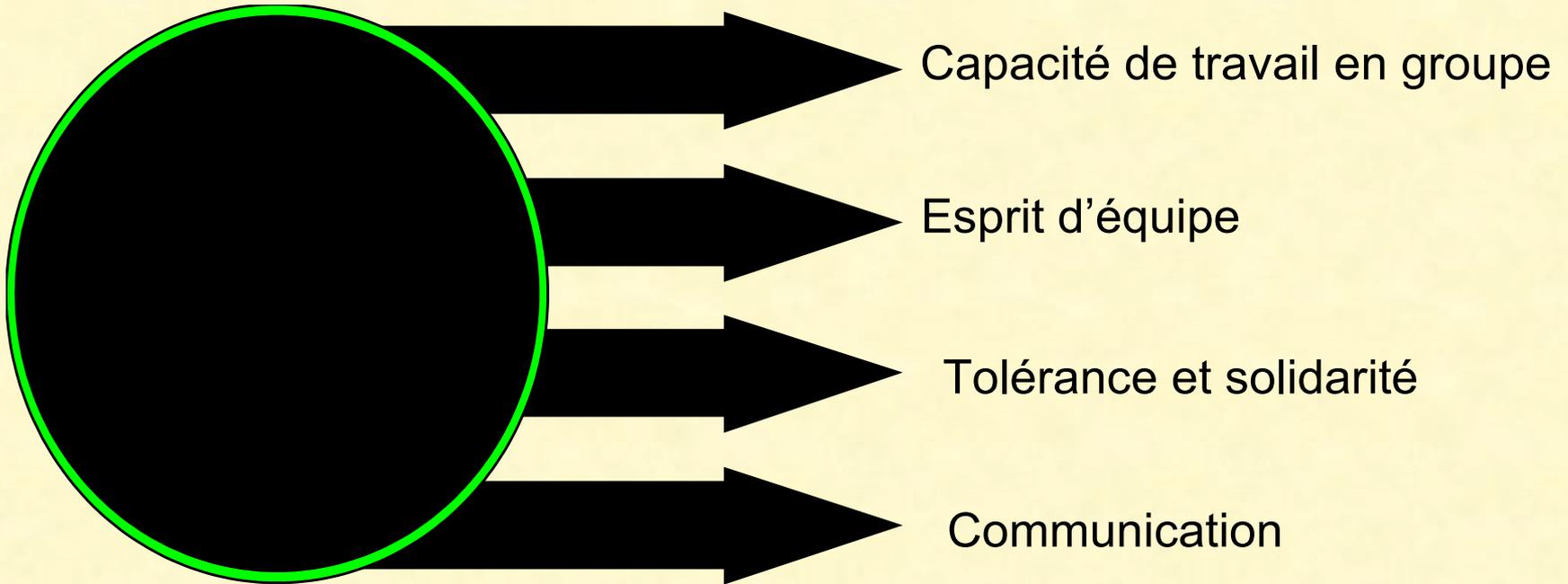
### Caractéristiques de l'équipe





## Technique de travail en groupe

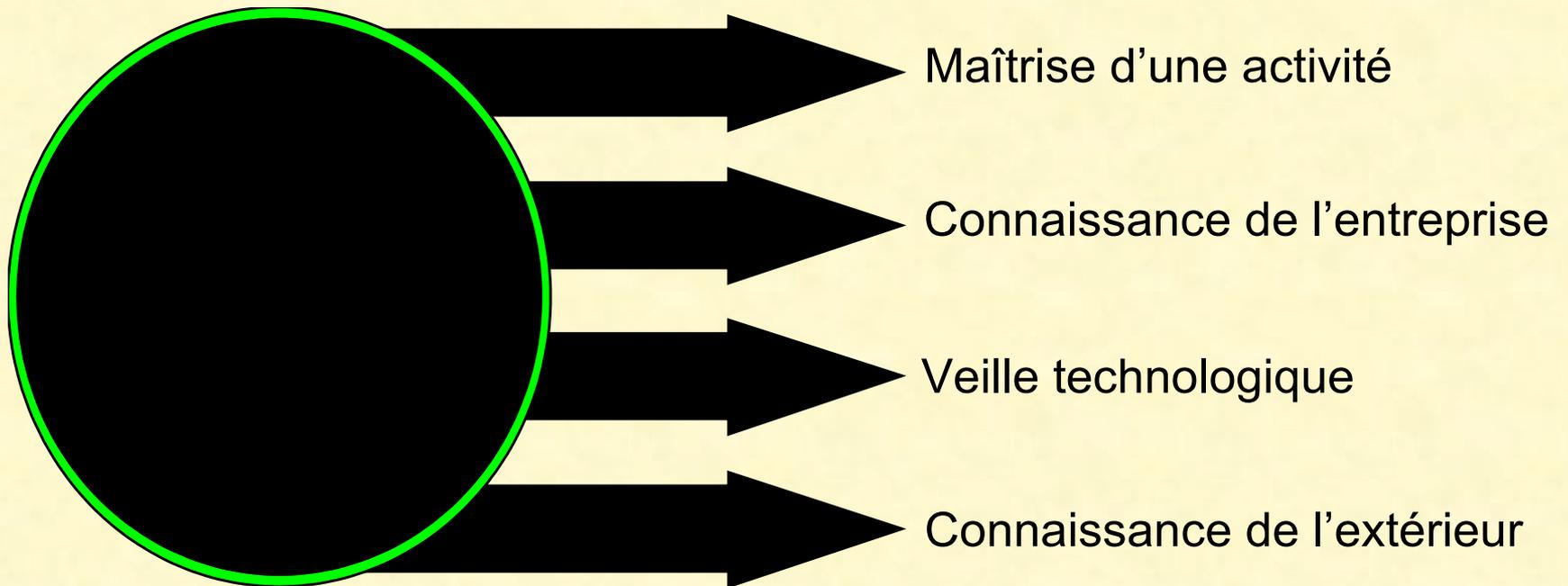
### Caractéristiques de l'équipe





## Technique de travail en groupe

### Caractéristiques de l'équipe





## Technique de travail en groupe

### Outil récapitulatif de l'équipe

	<b>NOM</b>	<b>Compétences</b>	<b>Qualités</b>	<b>Risques/Faiblesses</b>	<b>Disponibilité</b>
<b>Chef de Projet</b>					
<b>Membres de L'équipe</b>					



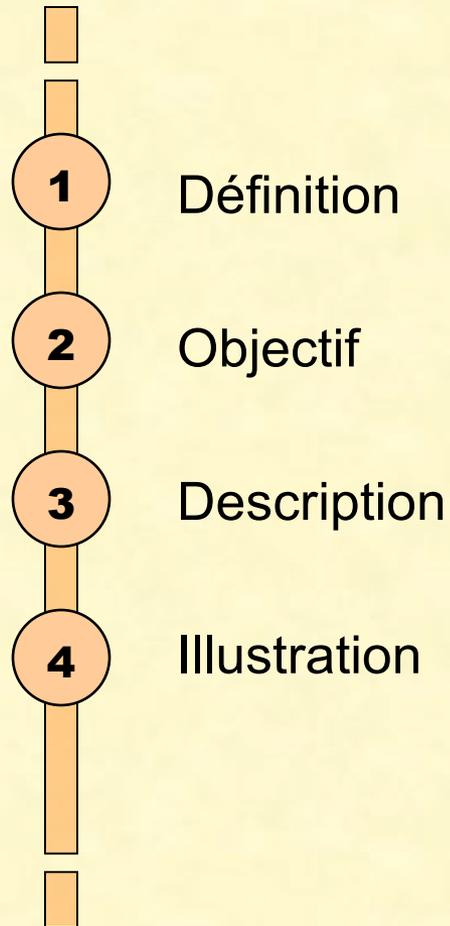
 **Étape 5**

# Choix de solution

---



## Table de décision simple





## Table de décision simple

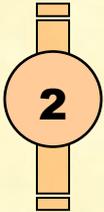


### Définition

C'est un outil permettant de comparer plusieurs éléments afin de sélectionner celui qui correspond le mieux à un ensemble de critères prédéfinis.



## Table de décision simple



Objectif

Outil permettant de décider du choix :

- ▶ d'un problème à étudier,
- ▶ d'une action,
- ▶ ou d'une solution,

parmi plusieurs possibilités



## Table de décision simple



### Description

- ▶ Répertorier les différentes solutions
- ▶ Définir les critères de choix
- ▶ Dresser une matrice : Critères X Solutions
- ▶ Chaque participant attribue une note allant de 1 à 5 pour chaque intersection Critère X Solution
- ▶ La note finale est la moyenne arithmétique
- ▶ Faire la somme des notes obtenues par solution.
- ▶ La solution avec la meilleure note est choisie



## Table de décision simple

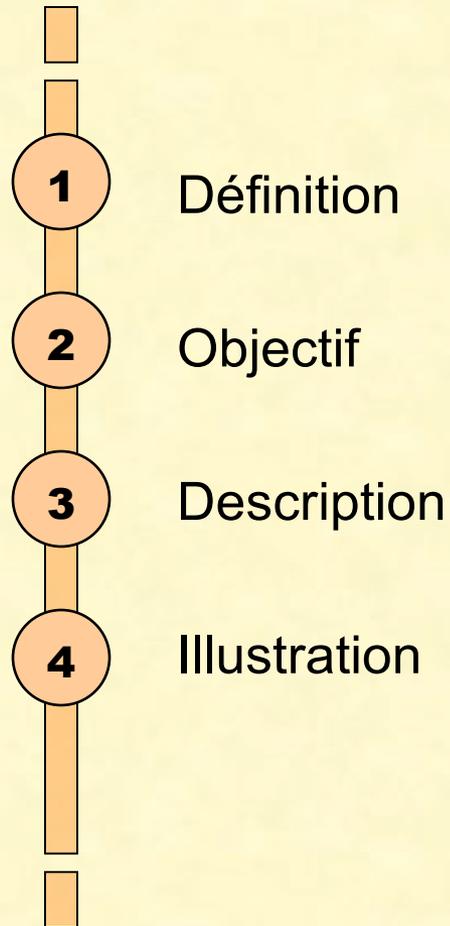


Illustration

	SOLUTION 1	SOLUTION 2	SOLUTION 3
CRITERE 1			
CRITERE 2			
CRITERE 3			
CRITERE 4			
TOTAL			

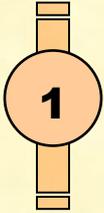


## Matrice multicritères





## Matrice multicritères

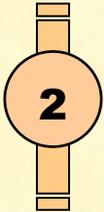


### Définition

C'est un outil permettant de comparer plusieurs éléments afin de sélectionner celui qui correspond le mieux à un ensemble de critères prédéfinis.



## Matrice multicritères



### Objectif

Outil permettant de décider du choix :

- ▶ d'un problème à étudier,
- ▶ d'une action,
- ▶ ou d'une solution,

parmi plusieurs possibilités



## Matrice multicritères



### Description

- Répertorier les différentes solutions
- Définir les critères de choix
- Effectuer une **hiérarchisation des critères**, permettant l'attribution d'un coefficient de pondération
- Dresser une matrice : Critères X Solutions
- Chaque participant attribue une note allant de 1 à 5 pour chaque intersection Critère X Solution
- La note finale est la moyenne arithmétique
- Faire la somme des notes obtenues par solution.
- La solution avec la meilleure note est choisie



## Matrice multicritères

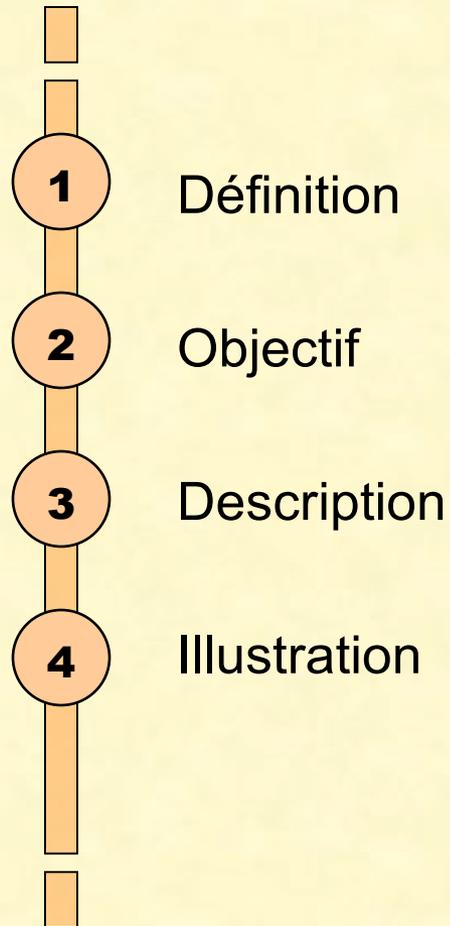


Illustration

	Coefficient	SOLUTION 1	SOLUTION 2	SOLUTION 3
CRITERE 1	3			
CRITERE 2	2			
CRITERE 3	2			
CRITERE 4	1			
TOTAL				

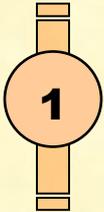


## Matrice de compatibilité





## Matrice de compatibilité



### Définition

La matrice de comptabilité est un outil permettant de comparer plusieurs options en fonction de différents critères.



## Matrice de compatibilité



Objectif

Sélectionner la **solution** parmi un ensemble de solutions qui possède le plus grand nombre de **caractéristiques souhaitées**.



## Matrice de compatibilité



### Description

Cette matrice permet de comparer différentes solutions entre elles à l'aide d'un ensemble de caractéristiques. Ces caractéristiques sont des critères de choix qui répondent au moins en partie aux questions suivantes :

La question... permet de définir des critères en rapport avec ...

- |           |   |
|-----------|---|
| Quoi ?    | → objet, activité, poste de travail, matière, moyen, but poursuivi, ... |
| Qui ?     | → main d'œuvre, effectif, ancienneté, compétence, cohésion, ...         |
| Où ?      | → lieu, locaux, position dans l'organigramme, étape d'un processus, ... |
| Quand ?   | → date, durée, fréquence, périodicité, planning, ...                    |
| Comment ? | → matière, méthode, matériel, moyen, mode opératoire, outil, ...        |

**Ces questions permettent de trouver une liste exhaustive de critères correspondants à la problématique.**



## Matrice de compatibilité



### Illustration

	Solution 1	Solution 2	Solution 3
Critère 1	+	+	+
Critère 2	-	-	-
Critère 3	-	+	?
Critère 4	?	+	?
...			

*Compatible +*

*Incompatible -*

*Non déterminé ?*



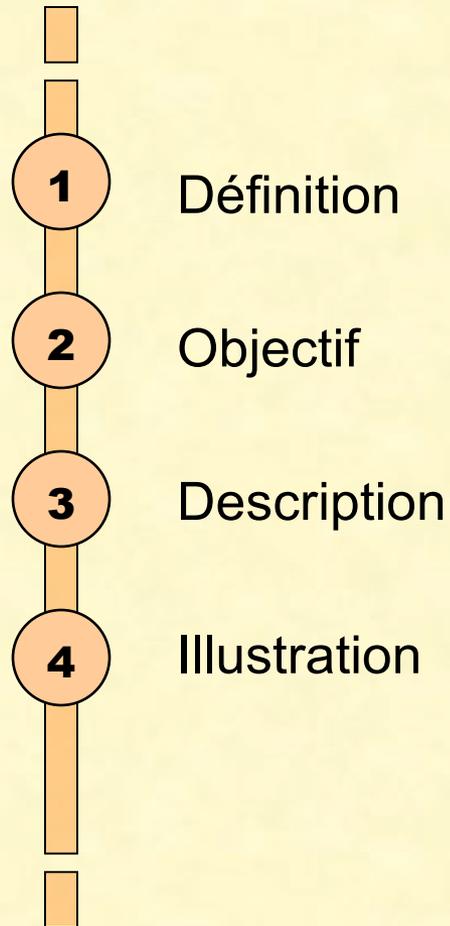
Étapes 6 et 7

# Mise en oeuvre et suivi

---

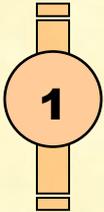


## Tableaux de bord





## Tableaux de bord



### Définition

Le tableau de bord est un outil permettant de visualiser de façon synthétique les informations caractérisant une activité physique, économique ou financière. Ces informations sont essentielles pour le pilotage d'une activité et l'atteinte des objectifs.



## Tableaux de bord



### Objectif

Il s'agit de synthétiser des informations afin de visualiser l'évolution des actions pour en mesurer les progrès ou en détecter les anomalies.

L'analyse de cette évolution (historique) permet aussi d'anticiper l'avenir.



## Tableaux de bord



### Description

- ▶ Sélectionner les indicateurs qui caractérisent le mieux l'activité ainsi que les outils de collecte d'information.
- ▶ Réaliser le tableau de bord.
- ▶ Intégrer des graphiques pour représenter les informations.





## Tableaux de bord

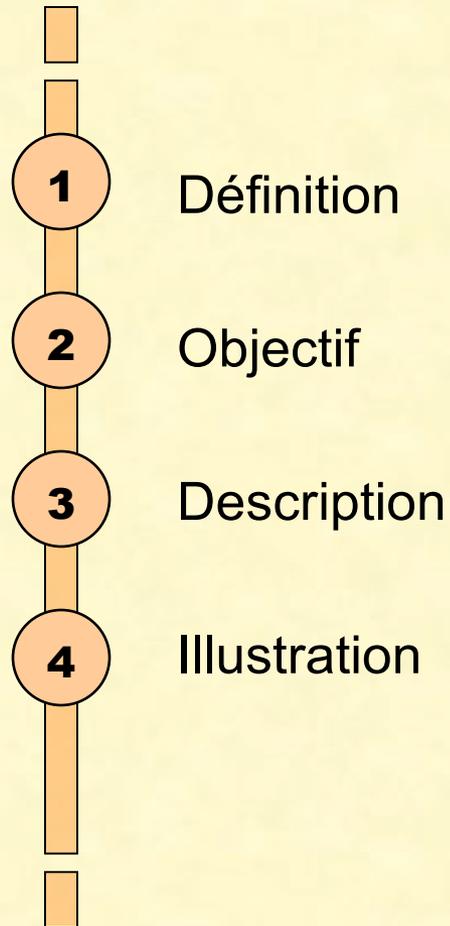


### 4 Illustration

		Prévisions mensuelles d'activité en N1					
		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	
<b>Chiffre d'affaires marchandises</b>		-	<b>50 000,00</b>	<b>60 000,00</b>	<b>60 000,00</b>	<b>80 000,00</b>	
Quantité produits finis (ou services) vendus		-	1 600,00	1 900,00	2 300,00	3 500,00	
Prix de vente unitaire		75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	
<b>Chiffre d'affaires produits finis</b>		-	<b>120 000,00</b>	<b>142 500,00</b>	<b>172 500,00</b>	<b>262 500,00</b>	
Achats marchandises		82 500,00	39 000,00	39 000,00	52 000,00	58 500,00	
Quantités produites		2 000,00	3 000,00	6 000,00	3 000,00	4 000,00	
Achats matières premières		16 250,00	9 750,00	29 250,00	9 750,00	13 000,00	
Autres charges externes fixes		14 500,00	14 500,00	14 500,00	14 500,00	14 500,00	
Autres charges externes variables		9 000,00	13 500,00	27 000,00	13 500,00	18 000,00	
<b>T.V.A.</b>	Collectée	-	33 320,00	39 690,00	45 570,00	67 130,00	
	Déductible	253 281,00	15 043,00	21 511,00	17 591,00	20 384,00	
	A reverser	(253 281,00)	(235 004,00)	(216 825,00)	(188 846,00)	(142 100,00)	
<b>Versement TVA</b>		-	-	-	-	-	



## Planning de GANTT





## Planning de GANTT



### Définition

Graphique à barre permettant de positionner sur un planning chaque action dans le temps.



## Planning de GANTT



Objectif

**Planifier** en séquence les activités nécessaires à la réalisation d'un projet et d'en **assurer le suivi** afin **détecter les risques de retard**.



## Planning de GANTT



### Description

- ▶ Lister en ordonnées les capacités ou opérations à effectuer,
  
- Représenter sur les colonnes le calendrier (m, s, j, h),
  
- Positionner chaque action dans le temps :
  - ▶ Temps total prévu (barre fine),
  - ▶ Degré de réalisation (barre épaisse),
  - ▶ Date par un triangle mobile.



## Planning de GANTT



Illustration

## PLANNING DE SUIVI DE L'ACTIVITE DU SERVICE

Temps N° Com.	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Commentaires
1	■					Activité 1
2		■		—		Activité 2
3				■		Activité 3
4	■	■	■	■	■	Activité 4

 Durée « normale » prévue  
 Durée maximale autorisée



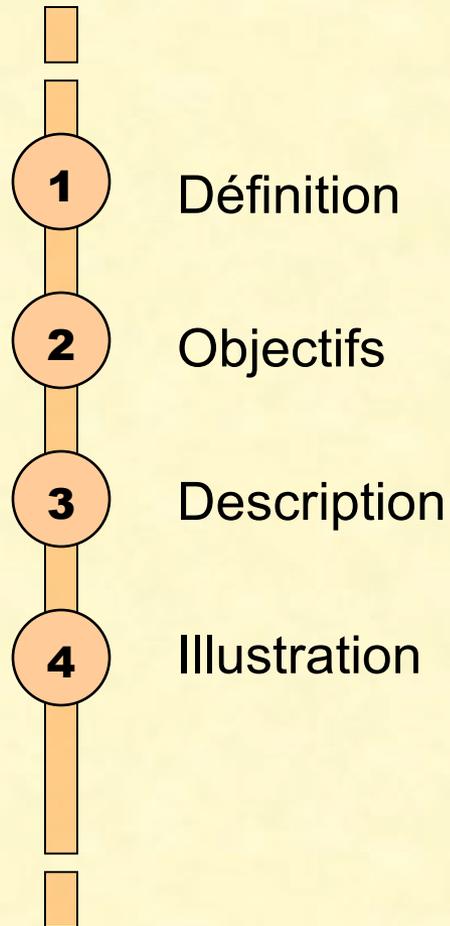
**Compléments**

# Outils complémentaires

---

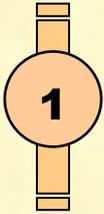


## Ordinogramme





## Ordinogramme



### Définition

L'ordinogramme est un outil de représentation d'une succession logique d'opérations et de décisions dans l'exécution d'un travail.



## Ordinogramme



### Objectifs

- ▶ Représenter l'enchaînement des opérations à effectuer suivant un ordre chronologique.
  
- ▶ Analyser la logique de l'enchaînement de ces opérations,
  
- ▶ Identifier les dysfonctionnements.
  - ▶ opérations non prévues et questions sans réponse,
  - ▶ opérations sans valeur ajoutée.

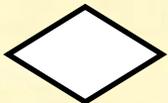


## Ordinogramme



### Description

- ▶ Outil permettant de recenser par les entretiens ou par l'observation :
  - ▶ les différentes actions ou opérations à réaliser,
  - ▶ les cas habituels et spécifiques,
  - ▶ les intervenants.
- ▶ Utilisation de formes de base pour réaliser un schéma pour représenter l'enchaînement des opérations à l'aide de trois types de symboles reliés entre eux par des flèches.



- ▶ Le symbole ovale représente le point de départ ou d'arrivée du processus.
- ▶ Le symbole rectangle représente une opération (ou un ensemble d'opérations) du processus résumée par un verbe et un complément.
- ▶ Le symbole losange représente un choix ou une décision qui entraîne des opérations différentes selon qu'il est répondu "oui" ou "non" à la question inscrite dans le symbole.



## Ordinogramme



### Illustration

