



Jean-Marc Lagoda

Frédéric Rosard

LES FICHES OUTILS

DE LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES

30 fiches opérationnelles pour :

- ▶ Utiliser les bons outils et les bonnes méthodes
- ▶ S'appuyer sur son expérience et gagner en efficacité
- ▶ Concevoir ses tableaux de bord et piloter sa performance

EYROLLES

LES FICHES OUTILS

DE LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES

Pratique et basé sur l'expérience, ce guide opérationnel complet propose en **30 fiches** toutes les méthodes et outils opérationnels (dont certains s'appuient sur les logiciels du Pack Office) pour traiter les différentes problématiques que vous pourriez être amené à rencontrer.

- ➔ Dégagez du temps
- ➔ Définissez, mesurez et organisez le problème à traiter
- ➔ Analysez la situation
- ➔ Recherchez et validez des solutions
- ➔ Concevez votre tableau de bord
- ➔ Exploitez votre expérience et pilotez votre performance

LES FICHES OUTILS : DES GUIDES OPÉRATIONNELS COMPLETS

Les ouvrages de cette collection permettent de découvrir ou d'approfondir un sujet ou une fonction. Regroupées en modules, leurs fiches pratiques et largement outillées (conseils, cas pratiques, schémas, tableaux, illustrations...) vous seront rapidement indispensables !

JEAN-MARC LAGODA est diplômé de Reims Management School, en marketing, RH et finance. Il a exercé près de vingt ans dans le contrôle de gestion. Il est aujourd'hui consultant et formateur, en particulier à la Cegos. Il est également auteur de nombreux ouvrages, dont *Tableaux de bord et budget avec Excel* (Eyrolles, 2015) et *Réaliser des graphiques avec Excel* (Eyrolles, 2016).

FRÉDÉRIC ROSARD est docteur en mathématiques. Il enseigne les mathématiques appliquées à Sciences Po, ainsi que dans plusieurs écoles de commerce. Parallèlement, il intervient comme consultant pour diverses entreprises. Il est également auteur de *Réaliser des graphiques avec Excel* (Eyrolles, 2016).

LES FICHES OUTILS

DE **LA RÉOLUTION**
DE PROBLÈMES

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-56740-3

Jean-Marc Lagoda

Frédéric Rosard

LES FICHES OUTILS
DE LA RÉOLUTION
DE PROBLÈMES

EYROLLES

The logo for EYROLLES, featuring the word "EYROLLES" in a bold, teal, sans-serif font. Below the text is a horizontal teal line with a small teal circle centered underneath it.

Introduction

J'ai découvert, au cours de ma carrière de manager, que chaque journée pouvait nous réserver de désagréables surprises s'il on n'y prenait garde : un problème à moitié résolu vous revient avec encore plus de force un jour ou l'autre !

L'objectif de cet ouvrage est de vous donner des méthodes et outils pratiques rapidement opérationnels pour traiter les différentes problématiques que vous pourriez être amené à rencontrer. Certains s'appuient sur des logiciels du Pack Office.

Ce livre est organisé en neuf modules qui reprennent les principales étapes de traitement d'un problème. Chaque module se détaille en fiches pratiques qui vous préciseront comment mettre en œuvre la méthode ou les outils.

ORGANISATION DES FICHES

Les fiches sont constituées de cinq parties :

- les objectifs visés ;
- une illustration pratique ;
- le mode opératoire ;
- des conseils et un bref résumé ;
- des références croisées avec d'autres fiches de l'ouvrage.

Nous vous souhaitons une bonne lecture et une mise en œuvre efficace !

Jean-Marc Lagoda et Frédéric Rosard

Sommaire

Introduction

Module 1 Dégagez du temps !

Fiche 1 Optimisez votre messagerie avec Outlook **11**

Fiche 2 Boostez vos réunions avec la méthode S.O.P. **15**

Fiche 3 Gérez vos déplacements... sans vous déplacer ! **18**

Module 2 Définissez et organisez le problème à traiter

Fiche 4 Maîtrisez l'outil QQOQCP **23**

Fiche 5 Établissez la cartographie des activités avec Excel **25**

Fiche 6 Identifiez et évaluez les zones à risque **28**

Module 3 Mesurez l'ampleur du problème

Fiche 7 Identifiez les principales variables à analyser **33**

Fiche 8 Collectez les données et définissez
l'échantillonnage nécessaire **36**

Fiche 9 Calculez les paramètres statistiques avec Excel **40**

Fiche 10 Calculez la capabilité et cernez les types d'action **45**

Module 4 Analysez la situation

Fiche 11 Animez la collecte des effets indésirables **51**

Fiche 12 Classez les effets indésirables en arête d'Ishikawa **54**

Fiche 13 Passez des effets aux causes : les 5 pourquoi **56**

Module 5 Recherchez des solutions

Fiche 14	Testez différentes approches internes de créativité	61
----------	-----------------------------------------------------	----

Fiche 15	Les approches externes de la créativité : benchmarking, veille et réseaux professionnels	66
----------	------------------------------------------------------------------------------------------	----

Fiche 16	Visualisez vos priorités selon deux axes : la peine et les gains	69
----------	------------------------------------------------------------------	----

Module 6 Validez la robustesse des solutions

Fiche 17	Identifiez les faiblesses éventuelles et les points de contrôle nécessaires	75
----------	-----------------------------------------------------------------------------	----

Fiche 18	Renforcez la robustesse des solutions avec les cartes de contrôle	78
----------	-------------------------------------------------------------------	----

Fiche 19	Bâissez un plan d'action clair et cadencé avec la méthode ACIER	83
----------	-----------------------------------------------------------------	----

Fiche 20	Enchaînez vos actions correctement avec un diagramme de Gantt	85
----------	---------------------------------------------------------------	----

Module 7 Concevez votre propre tableau de bord

Fiche 21	Structurez votre tableau de bord avec la méthode O.V.A.R.	93
----------	-----------------------------------------------------------	----

Fiche 22	Communiquez avec des représentations visuelles percutantes	96
----------	------------------------------------------------------------	----

Module 8 Pilotez votre performance

Fiche 23	Définissez les rôles des acteurs majeurs avec les outils R.A.C.I. et O.P.R.	101
----------	-----------------------------------------------------------------------------	-----

Fiche 24	Organisez les modalités pratiques du pilotage	104
----------	-----------------------------------------------	-----

Fiche 25	Levez les conflits potentiels	107
----------	-------------------------------	-----

Fiche 26	Allez sur le terrain : faites des Gemba !	110
----------	-------------------------------------------	-----

Module 9 Exploitez votre expérience

Fiche 27	Bâissez un plan d'expérience détaillé	115
----------	---------------------------------------	-----

Fiche 28	Capitalisez les savoirs pour éviter les erreurs : l'organisation	119
----------	------------------------------------------------------------------	-----

Fiche 29	Capitalisez les savoirs pour éviter les erreurs : les outils	123
----------	--------------------------------------------------------------	-----

Fiche 30	Motivez vos équipes pour relever un nouveau challenge	125
----------	-------------------------------------------------------	-----

Module 1

DÉGAGEZ DU TEMPS !

Le temps est sans doute la ressource la plus rare pour le manager. Or certains outils, censés faciliter la communication et l'avancée des projets, se révèlent terriblement chronophages lorsqu'ils sont mal gérés. Qui n'a jamais perdu un temps fou à consulter et répondre aux e-mails de sa boîte surchargée, ou à tenter d'éviter les innombrables digressions des gens en réunion ? Quant aux déplacements, ils donnent trop souvent l'impression d'absorber un temps précieux sans que l'on puisse les réduire ! Nous présentons dans ce module trois pistes pour vous aider à optimiser ces outils et méthodes, afin de trouver un peu de sérénité dans vos activités.

Fiche 1	Optimisez votre messagerie avec Outlook	11
Fiche 2	Boostez vos réunions avec la méthode S.O.P.	15
Fiche 3	Gérez vos déplacements... sans vous déplacer !	18

La plupart des managers n'ont plus de secrétariat dédié à l'ouverture du courrier depuis le développement des outils bureautiques. Mais cette révolution numérique rend si facile l'envoi de mails que les messageries sont surchargées d'informations et par conséquent, les managers passent un temps non négligeable à lire leurs messages. Outlook vous réserve de bonnes surprises pour vous faire gagner un temps précieux avec ses fonctions trop souvent méconnues !

LES OBJECTIFS VISÉS

Tous les messages que vous recevez n'ont pas la même finalité. En effet, un message peut vous être envoyé juste pour votre information ou pour solliciter une action, une décision de votre part. Son niveau de criticité est alors différent : il est plus important de prendre connaissance d'un mail nécessitant une action que d'être juste informé d'un événement particulier car vous recevrez probablement cette

même information via d'autres canaux (réunion, discussion).

Quels sont les indices qui pourraient vous indiquer la typologie du message ?

- Message d'information (dans la grande majorité des cas, votre intervention n'est pas requise) :
 - Vous êtes en copie.
 - L'objet du message mentionne « compte rendu » ou « information ».

Exemple

Nous avons ouvert un dossier particulier pour les messages « à lire » où nous sommes juste en copie. Nous faisons apparaître en rouge les messages importants pour nous, alors que les autres messages non lus figureront en bleu.

The screenshot shows the Outlook interface with the 'Boîte de réception - jm.lagoda@laposte.net -' window open. The left sidebar shows the folder structure, with 'Boîte de réception 8' selected. The main pane displays a list of messages:

Date	Objet	Statut
▲ Date: Aujourd'hui	Microsoft Outlook - Message test Microsoft Outlook	Blue
	Ce message électronique est envoyé automatiquement par Microsoft Outlook pendant la vérifica	
	Ecoles à Distance - Formez vous à distance au métier de vos rêves, pour vivre votre passion	Blue
	<http://d1zr2vbmmedxa3w.cloudfront.net/?sc=2444&t=0&l=224729&p=10500>	
▲ Date: Hier	Bouygues Telecom - Championnat du Monde de Hand, Coupe d'Afrique des Nations Total... vos	Blue
	Découvrez ce qui vous attend sur beIN SPORTS le mois prochain !	
	Club Finance - Club Finance : Bonne année 4.0 - les voux Fi+ - Lundi 23 janvier à 19h00	Red
	<http://www.neoma-alumni.com/?utm_source=Notification&utm_medium=Emailing&utm_camp	

EXEMPLE DE PARAMÉTRAGE D'OUTLOOK

Le message de Club Finance apparaît en rouge dans la boîte de réception, se démarquant ainsi immédiatement des autres. Vous pouvez voir le dossier intitulé « À LIRE » sous « Boîte de réception ».