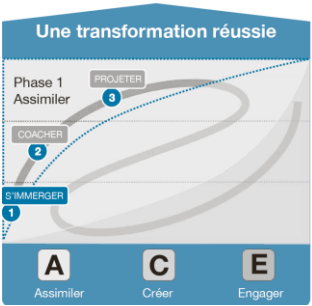


Fiche Pratique 1 : S'IMMERGER



Aller au cœur de l'organisation pour en comprendre les rouages

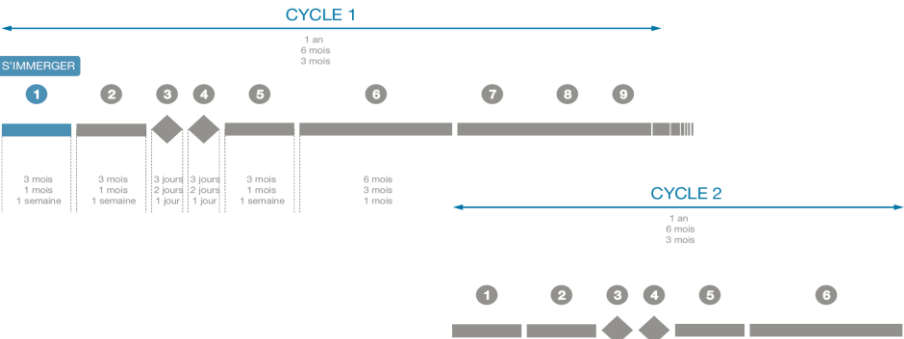
Qui ?

Vous-même.
Les managers de proximité du lieu où vous allez faire l'immersion.
1 ou 2 collaborateur(s) proches(s), selon la pertinence de l'immersion.
Les opérationnels locaux.

Lister les personnes à rencontrer

Quand ?

Planifier l'ensemble des immersions, ne pas se limiter à une seule.



Définir le planning

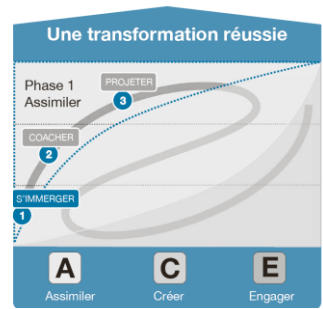
Où ?

Commencer par le lieu le plus emblématique des problèmes perçus (département, sites connus pour de mauvais résultats, poste de travail ou étape de process connue pour sa pénibilité et son importance dans le process)
Etre ensuite le plus exhaustif possible, couvrir un maximum de postes, départements, sites.

Définir les lieux

Fiche Pratique 1 : S'IMMERGER

Aller au cœur de l'organisation pour en comprendre les rouages



Comment ?

Définir son objectif d'immersion :

- Acquérir une meilleure compréhension
- Identifier les vrais problématiques d'amélioration

Communiquer le plan d'ensemble et la démarche à son équipe, en mettant en avant le besoin d'acquérir une meilleure compréhension du terrain.

Préparer chaque immersion avec le collaborateur impliqué.

S'assurer que vous allez être accepté par l'organisation, grâce à votre écoute et votre accessibilité :

- Dans la mesure du possible, se mettre en lieu et place de l'opérationnel

Passer les premiers messages préliminaires sur une nouvelle répartition des rôles, afin de renforcer la cohésion de l'entreprise :

- Définition de la stratégie avec l'ensemble de l'organisation
- Creation d'un nouveau mode collaboratif valorisant le savoir-faire
- Maximiser l'autonomie ; c'est celui qui fait qui sait

Collecter les informations qui seront une base de référence pour les étapes suivantes :

- Aller au cœur des sujets par un questionnaire ouvert et profond

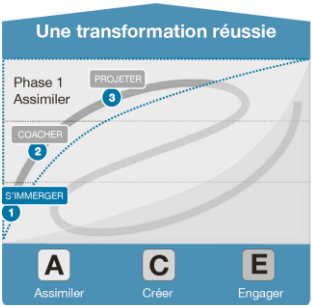
Valoriser les équipes sur leur savoir-faire, essentiel pour l'entreprise.

Définir
l'objectif

Communiquer le
plan d'ensemble

Définir les messages à passer

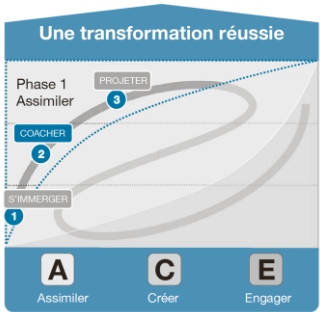
Fiche Pratique 1 : S'IMMERGER



Aller au cœur de l'organisation pour en comprendre les rouages

		Noter les points positifs	Noter les axes d'amélioration
Usage / Pratiques			
Personnes			
Actions	Etape suivante		
	Cycle suivant		

Fiche Pratique 2 : COACHER



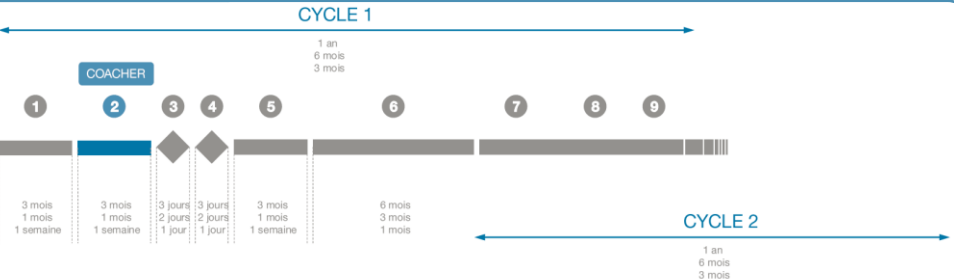
Coacher le management vers une nouvelle manière de travailler

Qui ?

Vous-même.
Collaborateur de proximité.

Lister les personnes à rencontrer

Quand ?



- Vous avez deux options :
- Le faire de manière locale, à la suite de chaque *deep dive*
 - Le faire de manière plus globale, avec l'ensemble des immersions.

Définir le planning

Où ?

Au-delà du lieu, le point important de cette étape est de créer la convivialité, afin d'avoir un dialogue ouvert à la fois sur l'approche et les observations d'immersion.

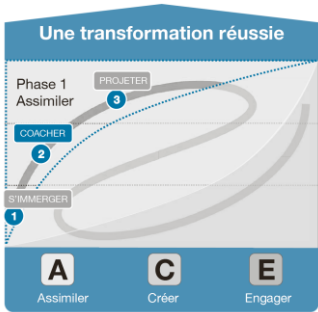
Exemple 1 : séminaire de 2 jours hors site.

Exemple 2 : déjeuner ou dîner informel .

Définir les lieux

Fiche Pratique 2 : COACHER

Coacher le management vers une nouvelle manière de travailler



Comment ?

Débriefer des observation d’immersion afin de faire réagir l’équipe ou le manager local.

Faire réagir sur les potentiels d’amélioration et observer les premiers freins au changement.

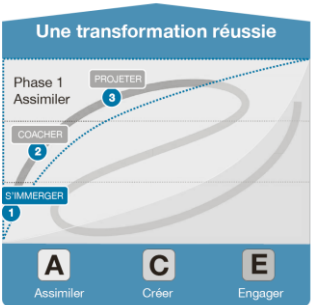
Ouvrir une discussion sur les problèmes du quotidien.

Proposer un brainstorming autour des souhaits de changement.

Réfléchissez à la pertinence d’un vote confidentiel pour évaluer la capacité de l’équipe à changer sa manière de travailler.

Observation d’immersion	
Potentiels d’amélioration identifiés	
Premiers freins au changement identifiés	
Que souhaitent-ils changer?	

Fiche Pratique 2 : COACHER

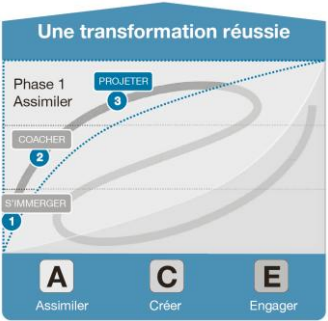


Coacher le management vers une nouvelle manière de travailler

		Noter les points positifs	Noter les axes d'amélioration
Usage / Pratiques			
Personnes			
Actions	Etape suivante		
	Cycle suivant		

Fiche Pratique 3 : PROJETER

Développer une stratégie sur des fondations solides



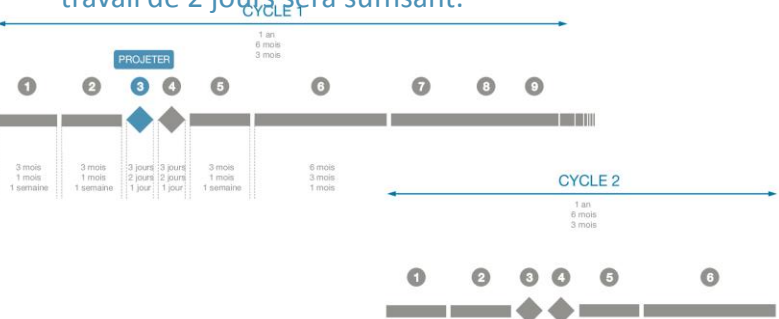
Qui ?

Vous-même.
L'équipe de collaborateurs directs qui correspond le mieux à la problématique à traiter.

Lister les personnes à rencontrer

Quand ?

Avec des phases de Coaching et d'Immersion bien menées, un atelier de travail de 2 jours sera suffisant.



Définir le planning

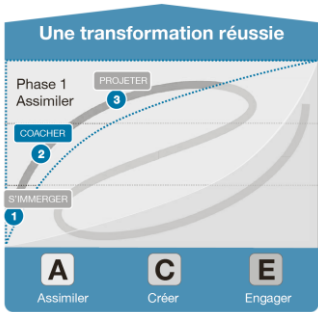
Où ?

Trouver un environnement qui favorise la remise en cause sur la base des étapes S'immerger et Coacher.
Eviter un événement hors site qui peut toujours être interprété comme une rupture entre la direction et le reste de l'organisation.

Définir les lieux

Fiche Pratique 3 : PROJETER

Développer une stratégie sur des fondations solides



Comment ?

Prévoyez un gros travail de préparation autour d'un agenda en trois parties (Introduction, *Workshop*, Plan d'action).

- 1. Evaluer le temps nécessaire aux débat et au travail (2 jours minimum sans PC, téléphone, pas de réunion en parallèle)
- 2. Introduire les sujet s à traiter :
 1. Le retour des deux premières étapes
 2. Les besoins d'amélioration liés au marché
 3. Les règles de travail, la manière de travailler ensemble
- 3. Organiser une série de *workshops* autour des thèmes suivants :
 1. Les différentes problématiques à identifier
 2. Les actions à mettre en œuvre
 3. Le processus de mise en œuvre

Ne pas se mettre de contrainte autour de l'agenda et s'assurer de garder la dynamique de groupe en l'adaptant si besoin.

Toujours recentrer le débat sur la question « Que fait-on? ».

Terminer la réunion avec un plan concret d'actions et de communication

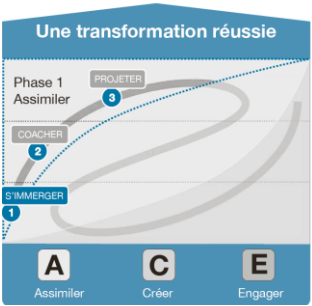
Messages clés
de
l'introduction

Nature du
workshop

Les actions et les processus à
mettre en œuvre

Fiche Pratique 3 : PROJETER

Développer une stratégie sur des fondations solides



Noter les points positifs

Noter les axes d'amélioration

Usage / Pratiques

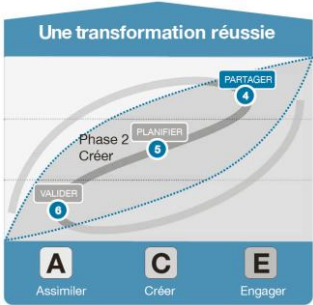
Personnes

Actions

Etape suivante

Cycle suivant

Fiche Pratique 4 : PARTAGER



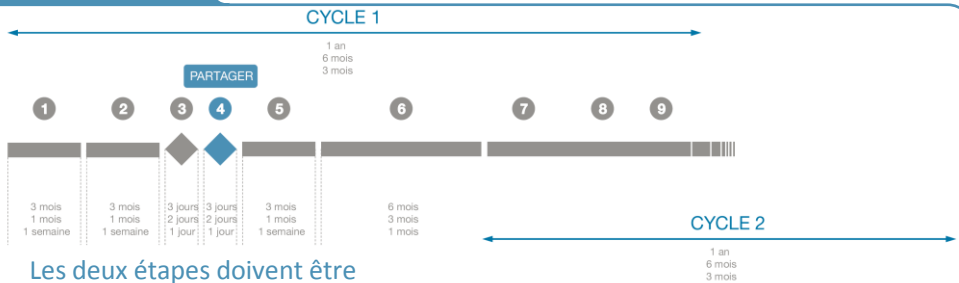
Partager au maximum la stratégie jusqu'à ce qu'elle soit comprise

Qui ?

- Vous-même
- Le partage se fait en deux étapes :
 - Entre le management de proximité
 - Et l'ensemble de la population concernée

Lister les personnes à rencontrer

Quand ?



- Les deux étapes doivent être suffisamment espacées, afin de permettre d'ajuster la stratégie après les retours de la première communication au management de proximité

Evènement management de proximité

Evènement avec toutes les équipes

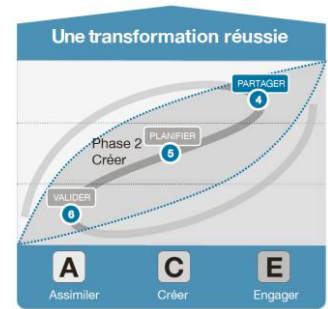
Où ?

- Le plus proche possible du lieu de travail des collaborateurs

Définir les lieux

Fiche Pratique 4 : PARTAGER

Partager au maximum la stratégie jusqu'à ce qu'elle soit comprise



Comment ?

Management de proximité

Le partage peut se faire dans le cadre d'un *workshop*, dans une ambiance conviviale, sur le lieu de travail. Il permet de revalider à froid les résultats de la phase Projeter.

Toutes les équipes

Prévoir des séances de 1 h 30 maximum, avec 20 à 45 min de présentation de la stratégie. Le reste du temps est consacré aux échanges sous forme de questions / réponses.

Développer un questionnaire anonyme pour évaluer le niveau d'adhésion à la stratégie, en fin de séances. *Ce questionnaire peut être fait sous forme électronique ou papier.*

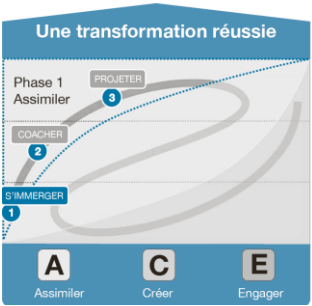
Le nombre de personnes doit être limité à 30 pour assurer l'échange.

Intégrer quelques éléments de planning de la phase Planifier dans la présentation, afin d'assurer une dynamique.

Éléments clés à prendre en compte

Définir les messages à passer ainsi que les questions à anticiper

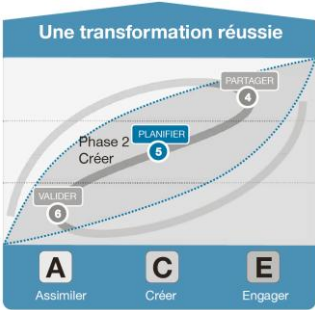
Fiche Pratique 4 : PARTAGER



Partager au maximum la stratégie jusqu'à ce qu'elle soit comprise

		Noter les points positifs	Noter les axes d'amélioration
Usage /Pratiques			
Personnes			
Actions	Etape suivante		
	Cycle suivant		

Fiche Pratique 5 : PLANIFIER



Planifier la mise en place avec une première responsabilisation des équipes

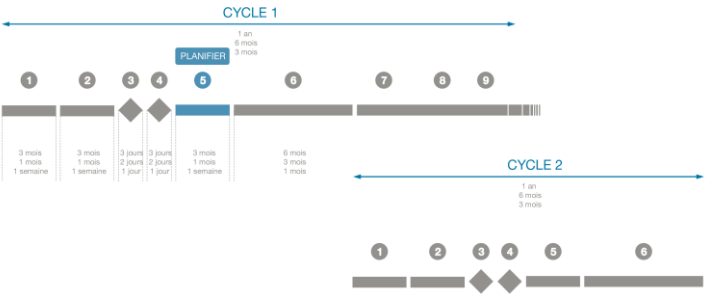
Qui ?

Le planning se fait par le management de proximité avec le soutien des opérationnels et de la direction.
Les opérationnels présents sont des volontaires et des personnes pré-identifiés comme étant motrices lors des étapes précédentes.
La direction a une posture essentielle de membre d'équipe, notamment pour l'allocation des ressources.

Personnes pré-identifiées

Méthode d'appel à volontaires

Quand ?



Rapidement, dès l'étape Partager, pour que les orientations soient claires pour chacun.

Définir le planning de workshops de planification

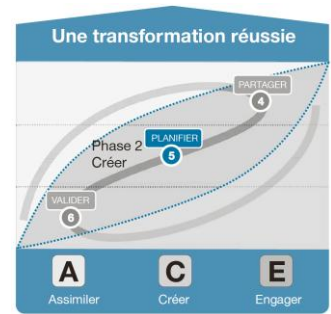
Où ?

Sur le lieu de travail ou lieu de l'action.

Définir les lieux

Fiche Pratique 5 : PLANIFIER

Planifier la mise en place avec une première responsabilisation des équipes



Comment ?

Prévoir une série d'ateliers de travail menée par le management de proximité.

Vous êtes le moteur qui assure la bonne dynamique du management de proximité dans les différents *workshops*. Ceci afin de prévenir d'une baisse de rythmique fréquente au moment du passage de relais entre les phases Assimiler et Créer.

Revoir systématiquement l'état d'avancement auprès des managers de proximité.

Rendre les plans les plus visibles, en les affichants sous forme de poster dans tous les endroits adéquats.

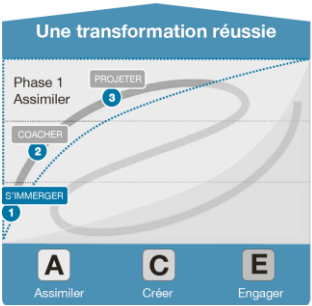
Autant que possible, votre rôle doit se concentrer sur la question « Pourquoi », si les propositions des équipes deviennent de la stratégie, et ne pas intervenir sur la question « Comment ».

Au niveau du formatage, la standardisation doit répondre avant tout à la problématique de consolidation.

Liste des *workshops* identifiés pour chaque problématique à résoudre

Gouvernance à mettre en place

Fiche Pratique 5 : PLANIFIER



Planifier la mise en place avec une première responsabilisation des équipe

Noter les points positifs

Noter les axes d'amélioration

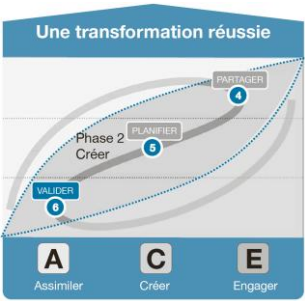
Usage / Pratiques

Personnes

Actions

Etape suivante
Cycle suivant

Fiche Pratique 6 : VALIDER



Valider l'impact de la stratégie au travers des premières tentatives

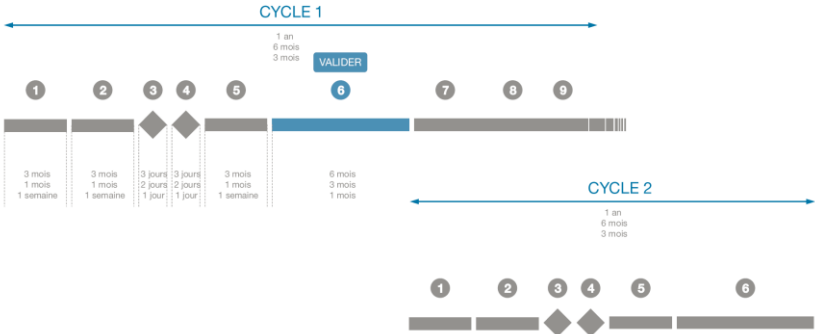
Qui ?

Vous-même, dans la mesure du possible et, selon la maturité du processus, le management de proximité qui orchestre la mise en place des améliorations.
Les opérationnels.

Lister les les patrons des pilotes

Quand ?

Cette étape peut varier en fonction du projet.



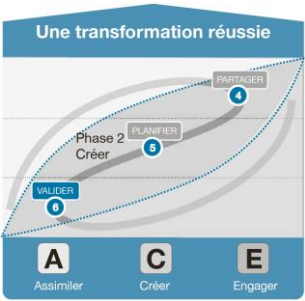
Définir le planning

Où ?

Sur le lieu de mise en place, au cœur des équipes.

Définir les lieux

Fiche Pratique 6 : VALIDER



Valider l'impact de la stratégie au travers des premières tentatives

Comment ?

Choisir deux types de pilotes :

- 1. Des pilotes pressentis comme faciles et porteur de succès
- 2. Des pilotes pressentis comme difficiles ,afin d'appréhender les enjeux de déploiement de la phase 7

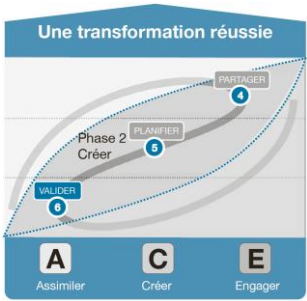
Prévoir des points de suivis régulier et des points de passages réguliers.
Confirmer la volonté de l'équipe de direction a participé de manière active.

Pilote (s) porteur
de succès

Pilote (s) porteur
de retours
d'enjeux

Définir les messages à
passer

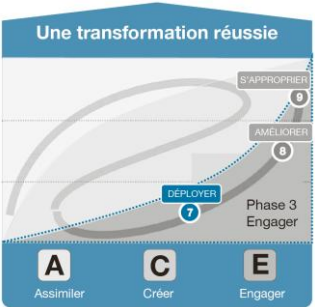
Fiche Pratique 6 : VALIDER



Valider l’impact de la stratégie au travers des premières tentatives

		Noter les points positifs	Noter les axes d’amélioration
Usage / Pratiques			
Personnes			
Actions	Etape suivante		
	Cycle suivant		

Fiche Pratique 7 : DEPLOYER



Déployer la stratégie dans toute l'organisation avec une implication maximale des opérationnels

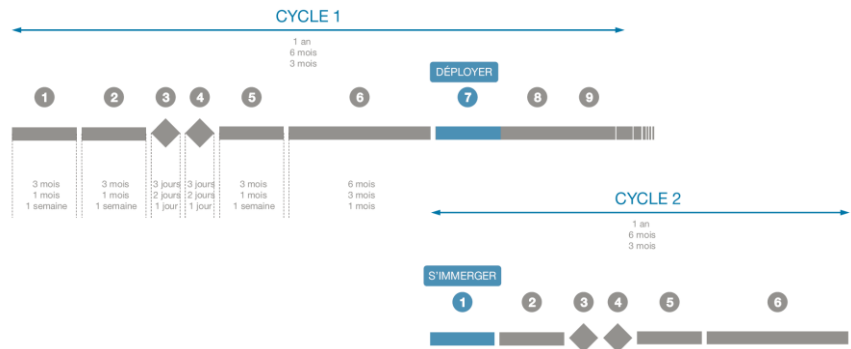
Qui ?

Utiliser les personnes moteurs, identifiés dans les étapes précédentes, pour assurer un premier déploiement de la manière la plus autonome possible.
Ces personnes sont choisies indépendamment de leur positionnement hiérarchique.

Lister les promoteurs

Quand ?

Dès qu'une étape de la stratégie est validée.



Définir le planning

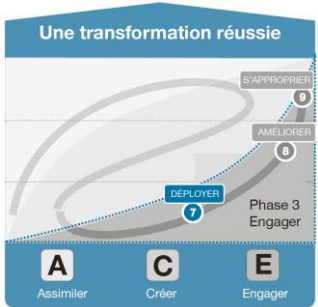
Où ?

Commencer par le lieu le plus emblématique de la mise en place des changements, les plus porteurs de réussite, les plus controversés (comme dans l'étape 1).
Etre exhaustif, couvrir un maximum de postes, de départements, de sites, en fonction de la maturité et de la capacité à déployer.

Définir les lieux

Fiche Pratique 7 : DEPLOYER

Déployer la stratégie dans toute l'organisation avec une implication maximale des opérationnels



Comment ?

Votre rôle sert principalement de support méthodologique pour le déploiement.

Vous êtes également garant de la délégation d'autorité pour la mise en place auprès des opérationnels pour le déploiement.

Vous vous assurez du rythme régulier de mise en place par votre présence sur le terrain. Le lancement de l'étape 1 du cycle suivant est un support essentiel.

ETAPE 1 CYCLE SUIVANT

Réutiliser les résultats de l'étape 1 pour mesurer la progression.

Mesurer les nouvelles opportunités et les difficultés à prendre en compte lors de la 2^e vague de transformation.

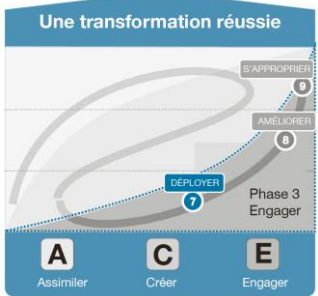
Principes
méthodologiques
dont vous êtes
garant

Soutien à apporter
aux opérationnels
dans leur nouveau
rôle

Présence terrain à
assurer pour garantir
une bonne
dynamique

Fiche Pratique 7 : DEPLOYER

Déployer la stratégie dans toute l'organisation avec une implication maximale des opérationnels



Noter les points positifs

Noter les axes d'amélioration

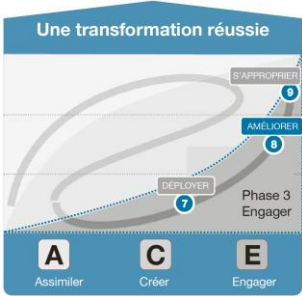
Usage / Pratiques

Personnes

Actions

Etape suivante
Cycle suivant

Fiche Pratique 8 : AMELIORER



Améliorer sans cesse pour gagner en compétitivité

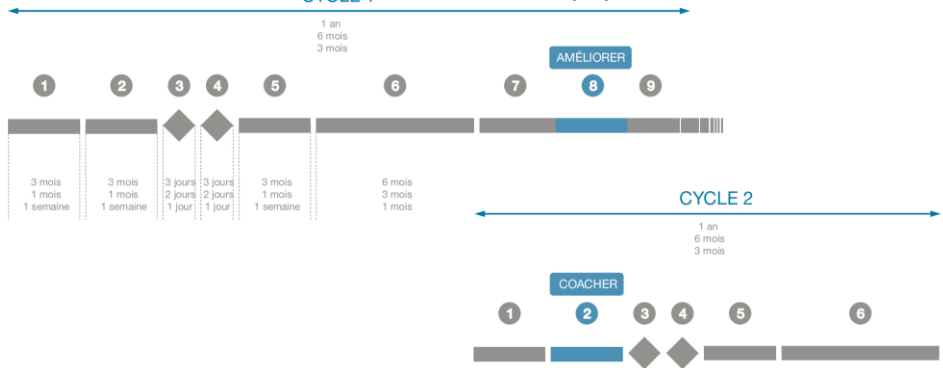
Qui ?

Les managers de proximité les plus enthousiastes, moteurs de l'amélioration.
Les opérationnels pour donner leur avis sur le déploiement.
Les managers qui sont sceptiques après les premiers résultats.

Lister les personnes à rencontrer

Quand ?

A la fin de chaque cycle de déploiement, pour s'assurer du bon fonctionnement et de l'adhésion de l'équipe.



Définir le planning

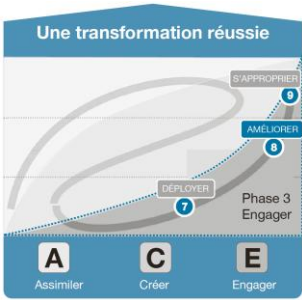
Où ?

L'amélioration se fait sur le terrain, là où le déploiement de la stratégie a eu lieu.

Définir les lieux

Fiche Pratique 8 : AMELIORER

Améliorer sans cesse pour gagner en compétitivité



Comment ?

Retour d'expérience du management de proximité et des équipes sur les aspects positifs et négatifs du déploiement. Votre rôle est celui de facilitateur de la démarche.

Développer la liste des améliorations et des corrections nécessaires à apporter à la transformation.

Mesurer le niveau d'adhésion et de satisfaction, au travers des discussions ou d'une enquête d'opinion.

Etablir un plan de mise en place.

Montrer que l'on peut progresser sans cesse au travers des démarches d'amélioration continue.

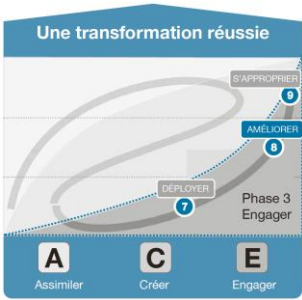
ETAPE 2 CYCLE SUIVANT

Réutiliser les résultats de l' étape 2 de Coaching .

Mesurer les nouvelles opportunités et les difficultés à prendre en compte dans les équipes de management de proximité, lors de la 2^e vague de transformation.

Liste des sujets à traiter	
Améliorations /corrections	
Niveau d'adhésion au nouveau processus	
Nouvelles ambitions d'amélioration	

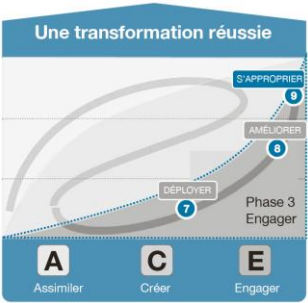
Fiche Pratique 8 : AMELIORER



Améliorer sans cesse pour gagner en compétitivité

		Noter les points positifs	Noter les axes d'amélioration
Usage / Pratiques			
Personnes			
Actions	Etape suivante		
	Cycle suivant		

Fiche Pratique 9 : S'APPROPRIER



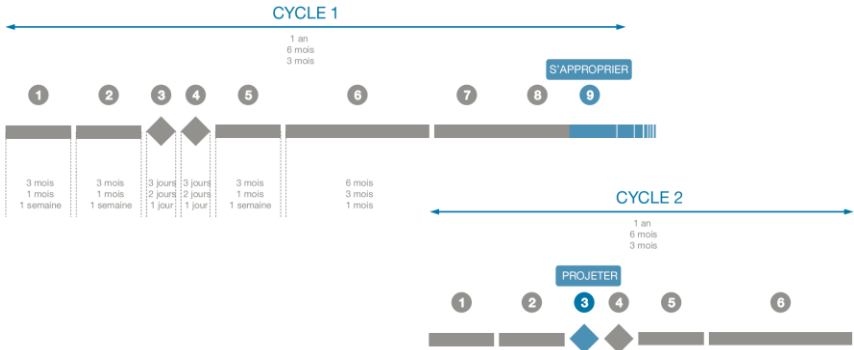
S'approprier la démarche pour relancer le prochain cycle de transformation

Qui ?

Vous-même.
L'équipe de collaborateurs directs qui correspond le mieux à la problématique à traiter.

Lister les personnes à rencontrer

Quand ?



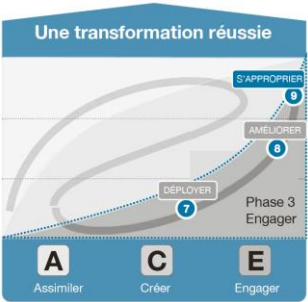
Définir le planning

Où ?

Trouver le lieu le mieux adapté pour faire le point sur le premier cycle.
A nouveau, choisir un lieu qui favorise l'échange et le recul sur le premier cycle de transformation et préparer le suivant.
Idéalement, demeurer sur le site pour éviter la rupture avec le reste de l'organisation qui est maintenant à bord.

Définir les lieux

Fiche Pratique 9 : S'APPROPRIER



S'approprier la démarche pour relancer le prochain cycle de transformation

Comment ?

Faire un premier bilan de comparaison entre les résultats et les ambitions formulées lors de l' étape Projeter.

Définir de quelle manière la cohésion entre les différents niveaux a augmenté au cours de ce cycle de transformation.

Définir le niveau d'appropriation des équipes sur les nouvelles méthodes de travail mise en place.

Lister les facteurs de succès de la méthode qui ont permis de mettre en place les changements de manière plus efficace.

NB : L'ensemble de ces questions peut être traité avec le support de sondage auprès de l'ensemble des salariés.

ETAPE 3 CYCLE SUIVANT

Reprendre l'ensemble des ambitions de l'étape 3.

En fonction des résultats de l'étape 9 et les résultats des étapes 1 (S'immerger) et 2 (Coacher) du cycle 2, définir la nouvelle ambition dans l'étape 3 (Projeter) du nouveau cycle.

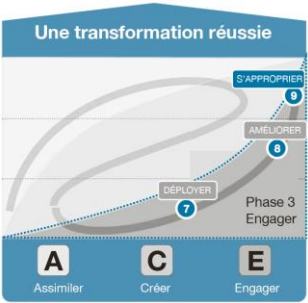
Ecart entre l'ambition et les résultats

Cohésion des équipes

Appropriation des nouvelles méthodes

Facteurs clefs de succès

Fiche Pratique 9 : S'APPROPRIER



S'approprier la démarche pour relancer le prochain cycle de transformation

		Points positifs	Axes d'amélioration
Usage/ Pratiques			
Personnes			
Actions	Etape suivante		
	Cycle suivant		