

Analyser l'environnement

> Analyser pour anticiper

> Analyser pour résoudre

> Analyser pour anticiper

- La grille M.O.F.F.
- Le diagramme Causes/Effet
- Le benchmarking
- Les cercles de qualité

> Analyser pour résoudre

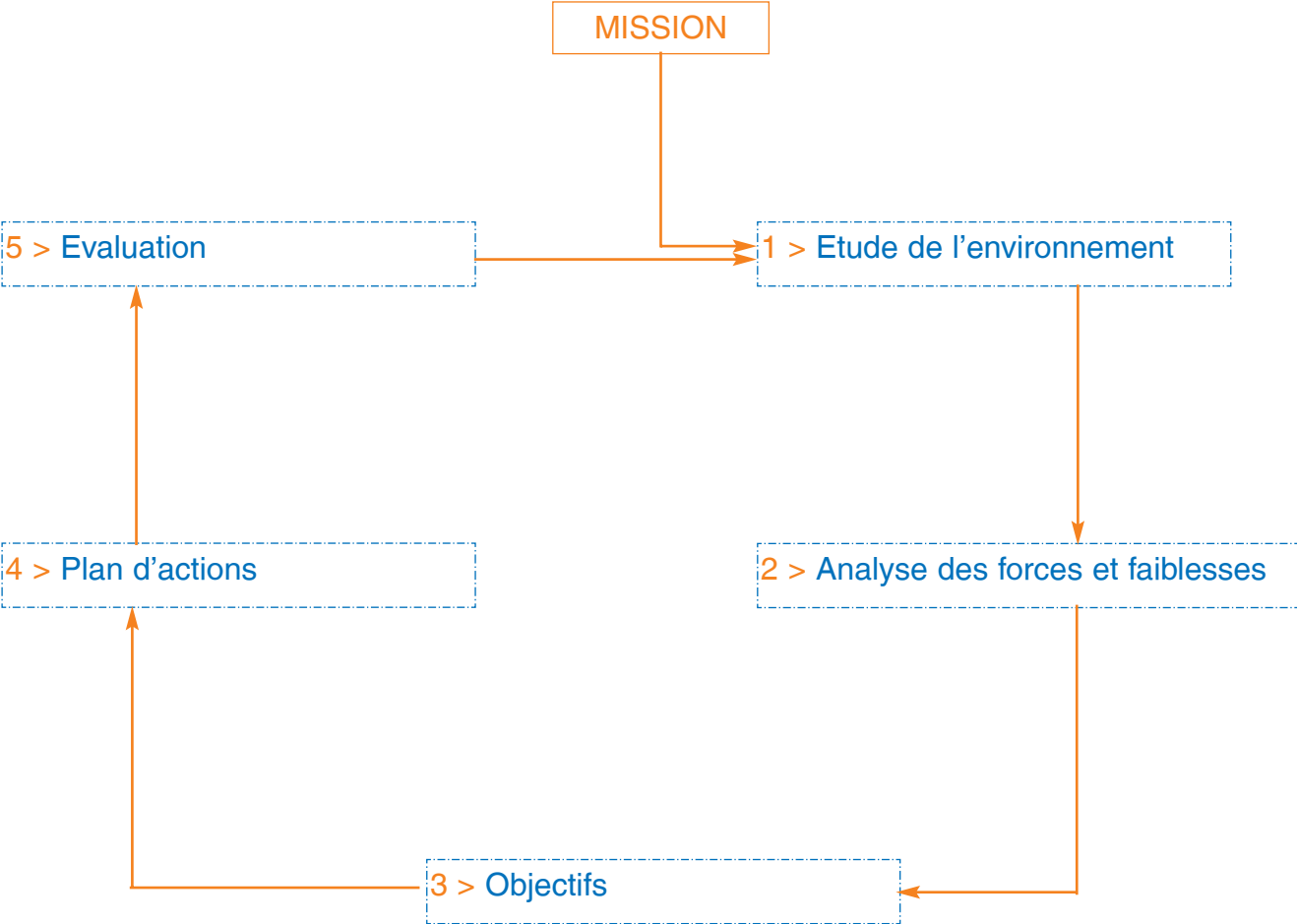
- La Méthode de résolution de problèmes
- La Méthode de raisonnement ODSA

3.

MÉTHODES



Schéma d'analyse stratégique *



* <http://www.arphi.fr>



La grille MOFF

MÉTHODE

matériel nécessaire :

papier
crayon



Objectif

Outil d'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces liées à un système, à une action ou à un projet. MOFF est la simplification de : M = Menaces, O = Opportunités, F = Forces, F = Faiblesses. L'analyse peut concerner une entreprise, un territoire...

Méthodologie - Démarche

La matrice MOFF se construit en trois temps :

- 1 – Profil de la structure, du système afin d'identifier les caractéristiques
- 2 – Audit des forces et des faiblesses :
 - > Analyse des finances, marketing, organisation, capacités décisionnelles...
 - > Identification des facteurs environnementaux pouvant interférer sur le système étudié : facteurs économiques, politiques, commerciaux, concurrentiels...
- 3 – Réalisation de la matrice permettant d'élaborer les stratégies. Utiliser au mieux les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces de manière à permettre l'aboutissement du projet.

Notes

*** Niveau de difficulté



Quantité de matériel requis

Exemple

Analyse MOFF	
Menaces (externes à l'entreprise, exemples : nouvelles lois, évolution de l'économie)	Opportunités (externes à l'entreprise, exemples : nouveaux marchés, nouvelles techniques)
Listes des menaces - - - Que faire pour y répondre ? Et comment ?	Listes des opportunités - - - Comment l'entreprise peut-elle en tirer profit ?
Faiblesses (internes à l'entreprise)	Forces (internes à l'entreprise)
Listes des faiblesses - - - Comment peut-on mieux y remédier ?	Listes des forces - - - Que faire pour les étayer ? Et comment ?

ⓑ Conclusion : Bilan de la dynamique de Pays

Tableau synthétique révélant les principales tendances constatées sur le Pays en 1999

Point forts	Point faibles	Menaces	Opportunités
Démographie			
La Gâtine, environ 20% de la population du département.	Baisse sensible de la population (- 6.23%) entre 1982 et 1999. Les soldes naturels et migratoires sont négatifs.	Le vieillissement de la population se poursuit (indice de jeunesse passant de 1.18 en 1982 à 0.90 en 1999). Le départ des jeunes.	
Population active			
Forte croissance de l'emploi dans le secteur tertiaire.	Baisse du nombre total d'actifs (données de 1990) Baisse progressive de l'emploi industriel. Forte baisse de l'emploi agricole. Taux de chômage de la population active autour de 5% en 2000.	Des catégories sont plus touchées par le chômage comme celle des femmes.	La mise en place du PLIE devrait assurer les conditions d'une meilleure insertion des demandeurs d'emploi.
Infrastructures et habitat			
Le Pays est situé à la croisée des axes routiers Poitiers-Nantes, Poitiers- La Roche-sur-Yon et Niort-Saumur. Le parc de logements total est en progression (5.38% entre 1990 et 1999). Les logements vacants ont régressé (6%).	Les infrastructures routières existantes sont insuffisantes en capacité. L'habitat locatif est insuffisant. Le nombre de résidences secondaires augmente.	Le risque d'enclavement. La dévitalisation des centres-bourgs. La répercussion de la progression des résidences secondaires dans la vie sociale et sur la présence de services. Les jeunes et les personnes en difficulté ou âgées connaissent des difficultés pour accéder à un logement adapté.	Les OPAH permettent d'améliorer la situation de l'habitat et se poursuivent.

Notes

Exemple issu de la Charte de Territoire du Pays de Gâtine (Deux-Sèvres) 2000 - 2010

Le diagramme de causes-effets

MÉTHODE

matériel nécessaire :
 logiciel spécifique SmartDraw

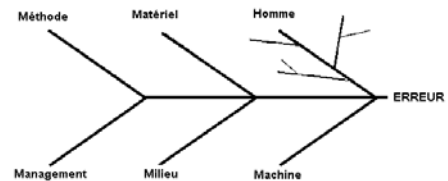


Objectif

Structurer et analyser l'ensemble des causes à l'origine d'un problème (appelé effet).
 Le diagramme décompose un problème en plusieurs sous problèmes plus simples à traiter.
 Cette méthode est aussi connue sous le nom de Diagramme ISHIKAWA, du nom de son inventeur.

Méthodologie - Démarche

- 1 – Définir de façon claire le problème étudié.
- 2 – Rechercher l'ensemble des causes et les structurer :
 - > Présentation en arête de poisson
 - > Les branches principales représentent les facteurs essentiels
 - > Chaque branche est développée jusqu'au niveau élémentaire
- 3 – La recherche des causes peut se faire selon les 5M :
 - > Main d'œuvre,
 - > Matière,
 - > Méthode,
 - > Machines (équipement),
 - > Milieu (environnement).



On peut y ajouter deux autres "M" pour arriver à 7M :
 > Management et
 > Moyens financiers,

qui constituent des facteurs intéressants, notamment dans les domaines immatériels, les services, gestion de projets, logiciels par exemple.

4 – Pour chaque cause de niveau 1, se poser la question "pourquoi" de façon à déterminer les causes de niveau 2 et les représenter sur le schéma. Procéder de même pour les causes de niveau 3 et les représenter sur le schéma, etc...

Notes

*** Niveau de difficulté

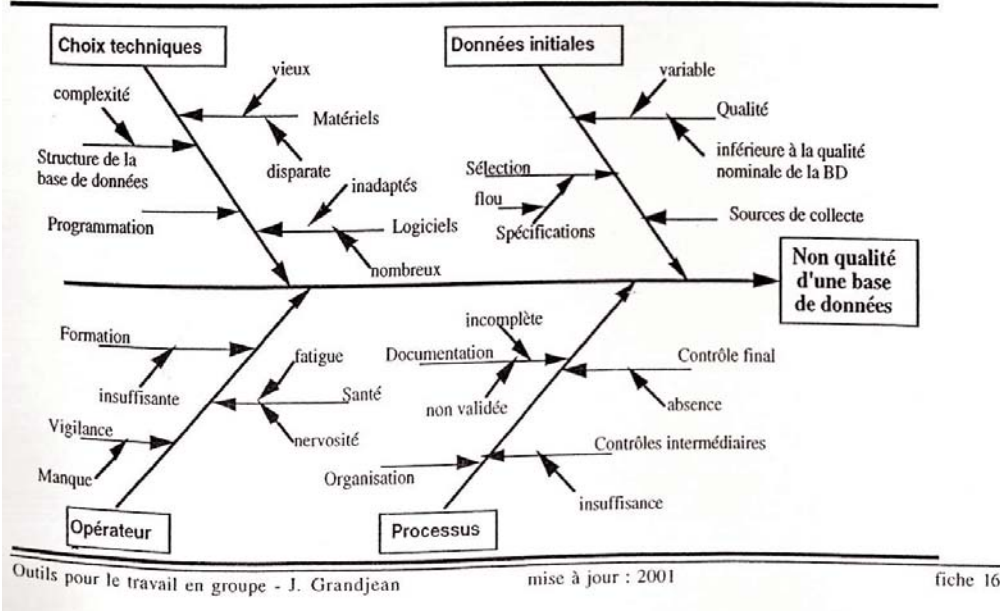


Quantité de matériel requis

Exemple

> Source : Outils pour le travail en groupe - J. Grandjean mise à jour : 2001

Exemple:



Notes

Le Benchmarking

MÉTHODE

matériel nécessaire :

papier
crayon
téléphone



Objectif

Pour une entreprise il s'agit de se comparer aux "leaders" qui se positionnent sur le marché, de s'inspirer de leurs idées, de leurs pratiques, de leur fonctionnement et de leurs expériences afin que les procédés en interne se rapprochent de la "perfection".*

Pour un territoire cette méthode peut s'appliquer à des projets plus qu'à des produits.

Méthodologie - Démarche

Le benchmark est une méthode d'évaluation organisationnelle : il s'agit de comparer et mesurer certains éléments de ses processus à ceux de ses "concurrents" afin d'en dégager des différences, d'identifier les causes pour se perfectionner.

5 phases sont nécessaires :

1 – Mesure de la performance Interne

- > Phase durant laquelle la structure évalue son propre processus et détermine les indicateurs d'évaluation employés pour la comparer aux "concurrents".
- > But : mettre en avant les forces et faiblesses de la structure et suggérer les améliorations à venir.

2 – Pré-benchmarking

- > Identifier le ou les "concurrents" maîtrisant le mieux le ou les processus à analyser.
- > La sélection des "benchmarkés" ne se fait pas seulement auprès des concurrents, elle peut également se faire sur des organismes appartenant à un autre secteur d'activité dont l'avancée est reconnue par de nombreux acteurs.

3 – Le benchmarking - ou collecte des informations

- > Dans la cadre d'un benchmark poussé, il est préconisé de rencontrer les cibles identifiées, d'effectuer des visites chez les concurrents.
- > Plus simplement, il s'agira de collecter les données sur les différents benchmarkés (par exemple, étudier la structure de leur site Internet, étudier leur stratégie de communication, analyser leurs travaux).

4 – Le post-benchmarking

- > Phase consistant à adapter, dans sa propre structure, les "bonnes pratiques" qui ont été analysées et retenues pour leur pertinence. Attention, ne pas reproduire l'organisation d'un "benchmarké" sans l'adapter au contexte de sa propre organisation.
- > Capitaliser les connaissances récoltées dans une base de données, afin de pouvoir procéder à des comparaisons lors du benchmark suivant.

5 – Observation et ajustement

- > Phase destinée à estimer les progrès réalisés et à ajuster les plans d'actions.

* Le Benchmarking (analyse comparative), Concepts et mise en place www.3ie.org

Le processus de benchmarking, BALM G., Evaluer et améliorer ses performances, Le benchmarking. Paris, AFNOR Edition 1994

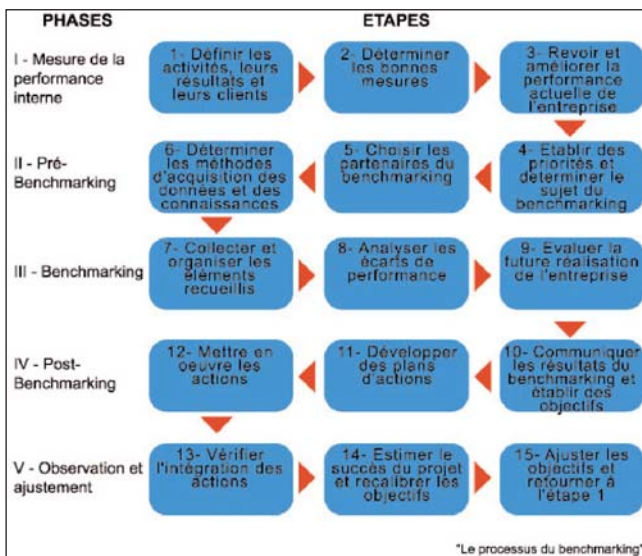
*** Niveau de difficulté



Quantité de matériel requis

Exemple

Reprendre les étapes suivantes :



Construire un tableau de synthèse et y noter ses informations :

	Critère 1	Critère 2	Critère 3	Critère 4
Notre produit				
Produit concurrent 1				
Produit concurrent 2				
Produit 1 concurrent 3				
Produit 2 concurrent 3				

Exemple : Elaboration d'une stratégie de développement culturel d'un Pays

Afin de construire sa propre méthodologie de travail :

> procéder dans un premier temps à la recherche de territoires (pays, communautés d'agglomération, communautés de communes) ayant mis en oeuvre une telle démarche.

> ensuite, construire un tableau avec les caractéristiques des démarches d'élaboration d'une stratégie culturelle, comme par exemple :

	Champs couverts	Domaines d'application	Acteurs mobilisés pour élaborer la démarche	Informations mobilisées	Groupes de travail	Enjeux dégagés	Stratégie et Plan d'action définis
"Mon territoire"							
Pays A							
Pays B							
Communauté d'Agglomération C							
Communauté de communes. D							

offre culturelle, pratiques culturelles, équipement...

patrimoine bâti, patrimoine naturel, spectacles, manifestations, animations...

démarche participative ? association des acteurs culturels ? du conseil de développement ? les avantages / inconvénients

Quelles informations quantitatives et qualitatives collectées, auprès de qui ?... Quel champ couvert ?...

Si groupe de travail : Qui ? quand ? combien de personnes ? fréquence et rôles ?

Quels enjeux culturels dégagés pour le territoire lors du diagnostic ?

sur la base des enjeux dégagés et des choix des élus, élaboration d'une stratégie de développement culturel et définition des premières actions à engager

Les cercles de qualité

MÉTHODE

matériel nécessaire :

papier
crayon



Objectif

Les cercles de qualité sont des petits groupes de travail de 3 à 10 personnes, appartenant à la même unité de travail (service, bureau...) qui se réunissent volontairement et régulièrement pour identifier et résoudre les problèmes relatifs à leur travail.

Ces cercles constituent l'une des modalités de participation des employés à la recherche d'une plus grande qualité. Cette qualité passe alors par l'identification des problèmes, des risques auxquels peut être confronté le service, mais aussi des changements qui s'opèrent ou qui sont ressentis par les membres du service, dans leur modes de relations avec l'externe par exemple.*

Méthodologie - Démarche

L'auteur Bernard Monteil** présente 7 principes qui constituent la base du fonctionnement d'un cercle :

- 1 – Les membres du cercle doivent être motivés et participer
 - > La motivation et la participation sont favorisées par la liberté d'adhésion et le libre choix des problèmes à traiter ainsi que par l'ambiance et l'habileté de l'animateur.
- 2 – Miser sur le volontariat
 - > Le volontariat et la confiance sont les deux aspects d'un même respect de l'être humain et du développement de la responsabilité. Personne ne doit être forcé de participer aux travaux d'un cercle et les sujets qu'on y aborde ne peuvent être imposés.
- 3 – Développer un état d'esprit d'ouverture et de créativité
 - > Les cercles doivent être un creuset d'innovation et de créativité tout en s'assurant que les idées émises sont applicables. On fait appel à l'intelligence du personnel, à leur capacité de suggérer des adaptations pertinentes aux nouvelles situations.
- 4 – Respecter la dynamique habituelle d'un groupe de travail
 - > Confier des responsabilités d'animation à une personne capable de les assumer ; préserver la petite taille du groupe, fixer un objectif clair pour chaque rencontre, s'en tenir à un déroulement préalablement défini et au calendrier mutuellement agréé.
- 5 – Intégrer les cercles dans la gestion usuelle de l'entreprise
 - > C'est le rôle du personnel d'encadrement de veiller à cette insertion des activités des cercles dans la fonction management, particulièrement en coordonnant leurs travaux, en assurant l'implication des recommandations et en leur fournissant les ressources pour fonctionner. Les services fonctionnels doivent collaborer et fournir l'expertise et la formation chaque fois qu'un cercle le demande.
- 6 – Tabler sur la formation des membres
 - > Pour bien fonctionner, une formation préalable au démarrage du cercle est nécessaire ainsi qu'une formation continue aussi bien pour les membres que pour l'animateur. Apprendre à travailler en équipe, à maîtriser le processus de résolution de problème, à utiliser certains outils de contrôle de la qualité.
- 7 – Favoriser les échanges inter-cercles
 - > Afin de rompre l'isolement, de permettre l'émulation et de tirer partie de l'expérience des autres, il convient d'entrer en contact avec d'autres cercles et d'organiser des rencontres.

* <http://qualite.univ-lyon1.fr/cadregeneral.html>

** *Cercles de qualité et de progrès pour une nouvelle compétitivité*, (1983).

*** Niveau de difficulté



Quantité de matériel requis

La méthode de résolution de problème

MÉTHODE

matériel nécessaire :
paper-board



Objectif

Résoudre un problème en groupe en analysant les causes.

Méthodologie - Démarche

1 – Choisir le problème à traiter

- > Faire la liste des points qui ne vont pas
- > Choisir parmi ces points celui que le groupe souhaite traiter

2 – Définir le problème

- > Poser le problème : formuler un constat clair et précis ; identifier les conséquences ; formuler le problème de façon à ouvrir sur des améliorations possibles.
- > Recueillir les données nécessaires pour comprendre le problème

3 – Rechercher les causes

- > Déterminer la cause ou les causes principales

4 – Rechercher les solutions

- > Identifier des solutions susceptibles de supprimer ou de réduire les causes retenues
- > Choisir une solution

5 – Elaborer un plan d'action

- > Définir les actions permettant la mise en œuvre de la solution retenue
(cf. fiche 6.3 méthode QQOQCP)

Outils complémentaires :

- > grille multicritères
- > brainstorming...

Notes

*** Niveau de difficulté



Quantité de matériel requis

1 - Identifiez les Causes

Potentielles

- > Quelles sont les causes possibles du problème que vous étudiez ?
- > Utilisez le brainstorming et des diagrammes de cause à effet pour motiver votre imagination. Faites une liste de toutes les causes possibles. A partir de là, discutez, éliminez en certaines

2 - Confrontez causes et

données

- > Avez-vous des données existantes pouvant vous aider à détecter quelles sont les causes actuelles des problèmes ?
- > Utilisez des graphiques, des tableaux et d'autres résumés visuels.

3 - Agissez

- > Y a-t-il des modifications évidentes qui pourraient éliminer les racines des problèmes ?
- > Quelles sont les prochaines démarches à suivre ?

La méthode de raisonnement ODSA

MÉTHODE

matériel nécessaire :

papier
 crayon
 paper-board



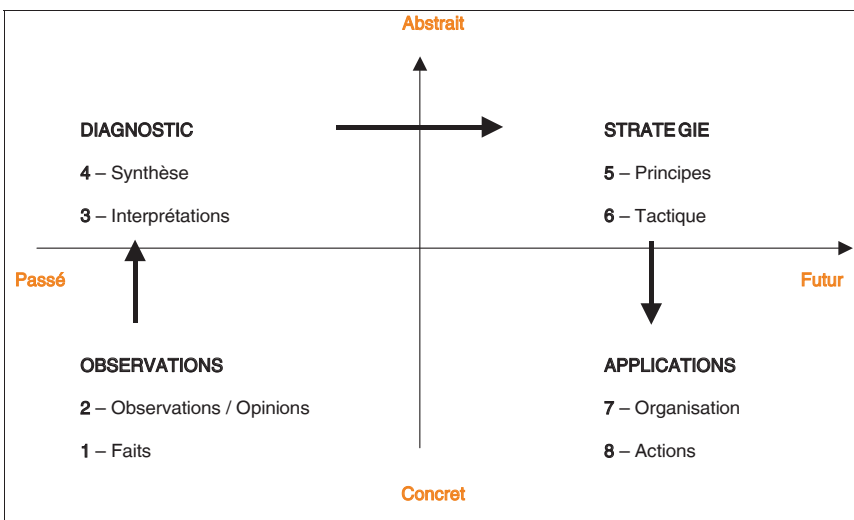
Objectif

Observation Diagnostic Stratégie Application = Cette démarche vise à structurer un raisonnement pour résoudre un problème.

Méthodologie - Démarche

- 1 – Définir le problème par la méthode Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?
- 2 – Parcourir les différentes étapes du schéma ci-dessous :
 - > les observations des faits et opinions sont formulées dans un cahier des charges
 - > les solutions sont élaborées dans le cadre d'une stratégie et de principes d'actions

Notes



Outils pour le travail en groupe (2002)- J. GrandJean

*** Niveau de difficulté



Quantité de matériel requis

Zoom sur : Quelques mots clés de la stratégie*

Planification	> " La planification consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir. " (R.L. Ackoff)
Stratégie	> Ensemble des règles de conduite d'un acteur lui permettant d'atteindre ses objectifs et son projet.
Tactique(s)	> Presque toujours au pluriel, puisqu'il s'agit des voies et moyens pour parvenir aux objectifs de la stratégie en fonction des circonstances.
Planification stratégique	> Concept apparu à la fin des années soixante (Igor Ansoff) pour traduire le fait que la planification d'entreprise devait de plus en plus tenir compte des turbulences de l'environnement (dit stratégique) et adapter ses objectifs en conséquence.
Management Stratégique	> Concept lancé au milieu des années soixante-dix, toujours par Igor Ansoff pour mettre en avant les conditions qui permettent aux structures et aux organisations de s'adapter.