Les 5 Points Cardinaux

FORMATION GÉNÉRALE AU MANAGEMENT

POUR

airinspace®

COBALT J 17

EBR – 3°T 2020

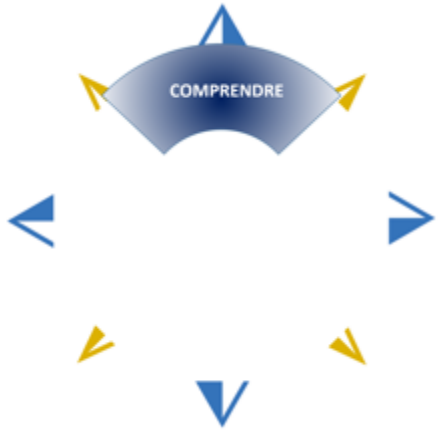
Les 5 Points Cardinaux

SESSION 3

16/11/2020

Comprendre !

Ce qui permet d'agir



Les outils *et leur pourquoi !*

Porter une image positive de l'entreprise : 3 mots !
Visualiser l'équilibre de base de l'entreprise : le triangle des plaisirs
Expliquer simplement profit et résultat
Visualiser cycle de vie produit
Différencier Missions et Objectifs / Pilotage par objectif
Différencier Management hiérarchique / transversal
Différencier Process / Projets
Mieux collaborer en connaissant le travail de l'autre
Le bon usage des procédures

① *Porter une image positive de l'entreprise => 3 mots*

Savoir **réhabiliter 3 mots clés de leurs connotations parfois négatives**
(Entreprise = exploitation / Performante = Pression / Humaniste = faux semblant)
L'ENTREPRISE PERFORMANTE ET HUMANISTE !

Entreprise :

Un collectif d'Hommes regroupés pour créer des produits et des services
Pour **répondre à un besoin, rendre un service**, rendre la vie plus belle et plus facile !

Performante :

Pour **servir** sa mission, l'entreprise utilise le travail et les énergies des Hommes qui la composent, les ressources de la collectivité (routes / réseaux …), des ressources financières.
Performer, c'est viser à utiliser au mieux ces énergies et ces ressources!

Humaniste :

Puisque l'entreprise existe pour **rendre la vie plus belle et plus facile à l'extérieur**, la logique est qu'elle vise aussi à **rendre la vie plus belle et plus humaine à l'intérieur.**
Et ça sert l'efficacité et l'engagement (Gallup)

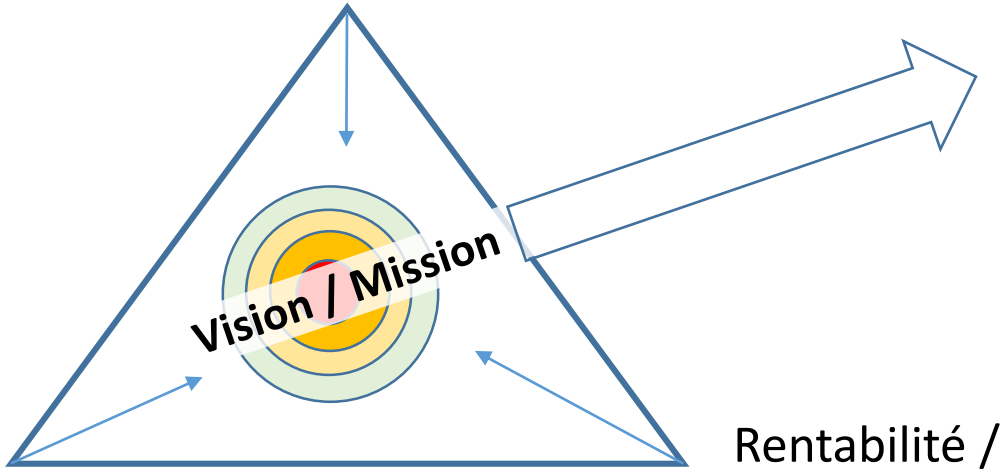
Pour vous, pour vos salariés, comment sont ressentis ces 3 mots ? Porteurs ou freins

② *Visualiser l'équilibre de base de l'entreprise*

Savoir partager simplement avec le collectif les fondamentaux à respecter pour assurer la vie et la progression de l'entreprise

Le triangle des plaisirs !

Qualité du produit / du service
(le plaisir du client)



L'humain porteur
(le plaisir des Hommes)

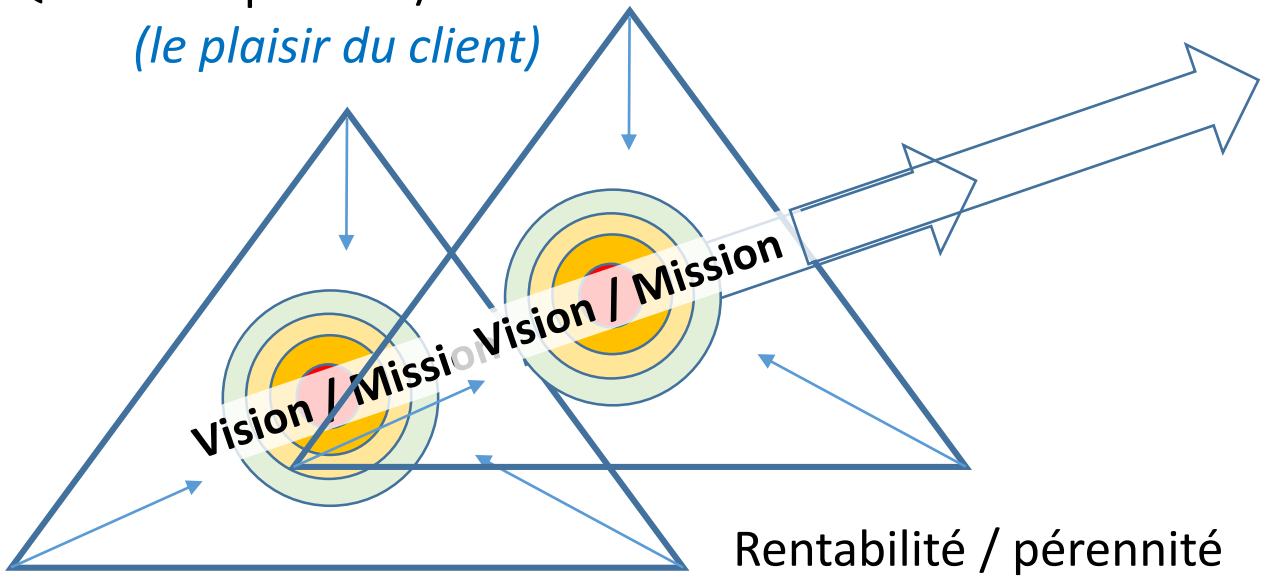
Rentabilité / pérennité
(le plaisir de l'entreprise)

② Visualiser l'équilibre de base de l'entreprise

Savoir partager simplement avec le collectif les fondamentaux à respecter pour assurer la vie et la progression de l'entreprise

Le triangle des plaisirs !

Qualité du produit / du service
(le plaisir du client)



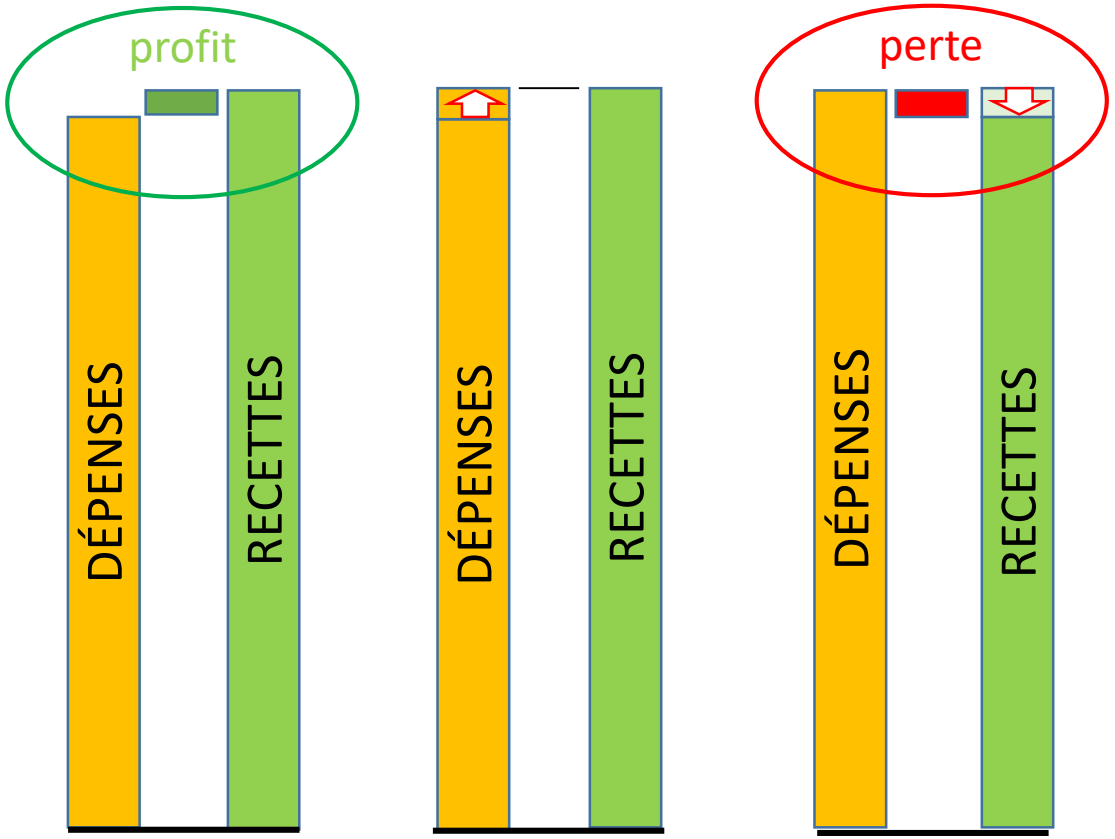
L'humain porteur
(le plaisir des Hommes)

Rentabilité / pérennité
(le plaisir de l'entreprise)

Et pour votre entreprise, avez-vous approfondi ces 3 plaisirs ? Pour tous les clients ? Pour tous les types d'employés ? Quels risques de déséquilibres ? Quand ?

③ La constitution du résultat (1/2)

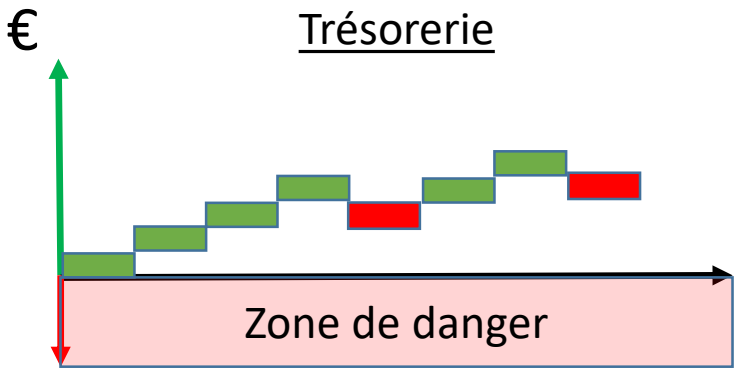
Savoir expliquer simplement la constitution et la fragilité du résultat de l'entreprise, la préoccupation permanente du chef d'entreprise et la cause de décisions parfois incomprises



Fragilité profit / perte
= préoccupation / **angoisse permanente du dirigeant**

Le moindre écart sur les dépenses ou les recettes peut faire basculer de profit en perte. Quel risque pour votre entreprise ? Quand ?

③ La constitution du résultat (2/2)

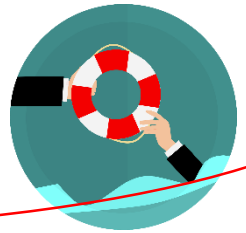


Sans trésorerie

- ~~Pas de développement~~
- ~~Pas de renouvellement produit~~

Trésorerie < 0

- **Mort de l'entreprise !!!**



Le devoir du dirigeant :

Sécuriser les profits pour la trésorerie et la capacité de financement

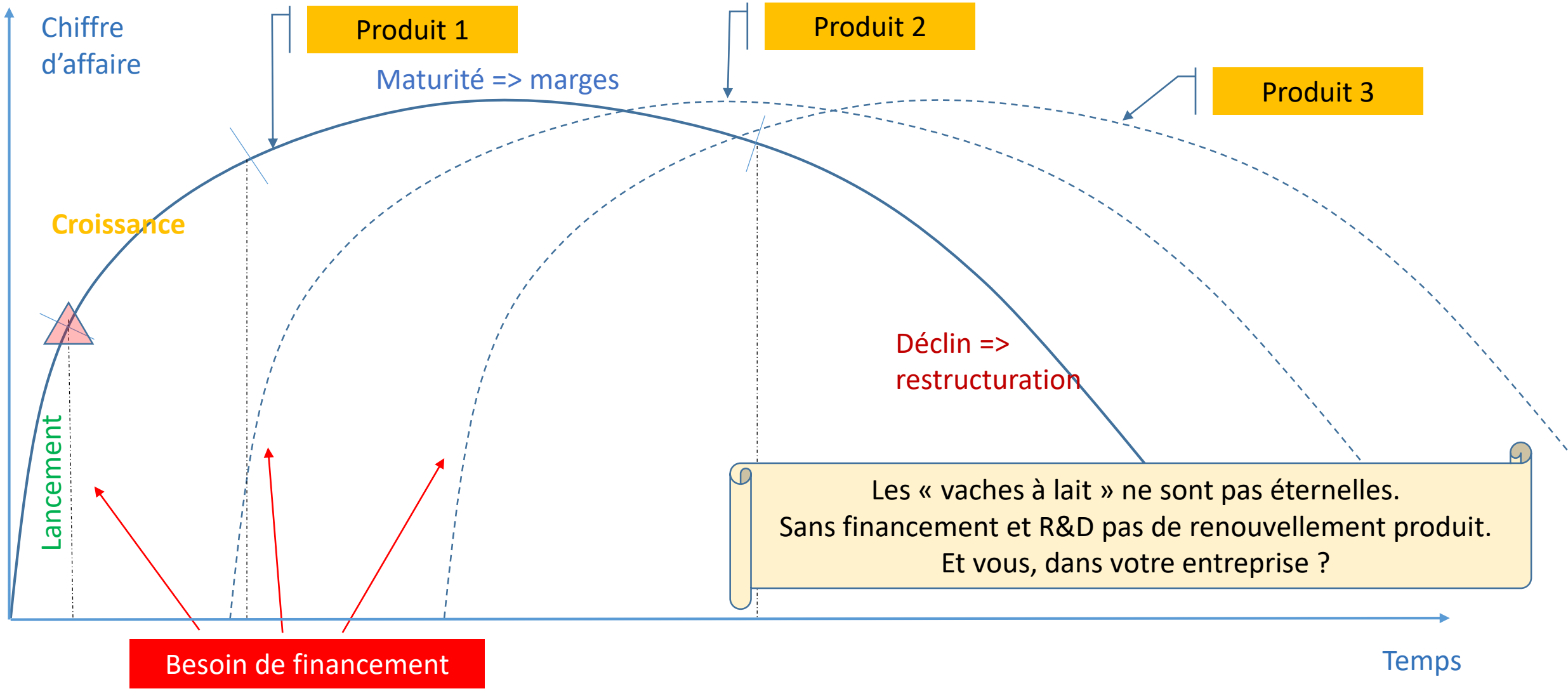
Garantir les bénéfices

Eviter dérive des dépenses

Sécuriser les recettes

④ Le cycle de vie produit / marché

Comprendre la nécessité d'anticiper les évolutions des marchés par l'investissement et la R&D



Les « vaches à lait » ne sont pas éternelles.
Sans financement et R&D pas de renouvellement produit.
Et vous, dans votre entreprise ?

⑤ *Différencier mission et objectifs / Pilotage par objectif* ***(1/6)***

Comprendre les deux outils clés du rôle de chacun dans l'entreprise

Missions *(fiche de poste – **co-construite**)*

Rôles et Responsabilités du poste

Assurer (Garantir) / ou Participer

Assurer …
- En …
- En
- En

Assurer …
- En …
- En
- En

Participer …
- En …
- En
- En

…

- **Intrinsèque** au poste
- Définir le domaine de **couverture**
- Les **limites** / piéger les **zones de recouvrement**
- Le **comment**
- **RDV semestriel** avec soi même
- L'ensemble des Rôles et Responsabilités **couvre la totalité des besoin de l'entreprise**

Objectifs (**co-construits**)

Objectifs de progrès pour l'année

Objectifs SMART et étapes

- **Objectifs de progrès et non pas récurrents**
- Objectif final **<u>et étapes</u>**
- SMART
  - Spécifique – une action / 1 résultat
  - Mesurable
  - Atteignable (étapes)
  - Réaliste
  - Temporel (défini dans le temps)
- RDV mensuel / bimestriel avec le chef

⑤ Différencier mission et objectifs / Pilotage par objectif (2/6)

-> Missions – Modèle de fiche de poste – page 1 :

DESCRIPTIF DE POSTE	Date de création : mm/aa Date de mise à jour : … Date Application : …

DEPARTEMENT : …

INTITULE DU POSTE : **…**

Remplaçant en cas d'absence : xxx pour les décisions stratégiques, yyy pour le reste.

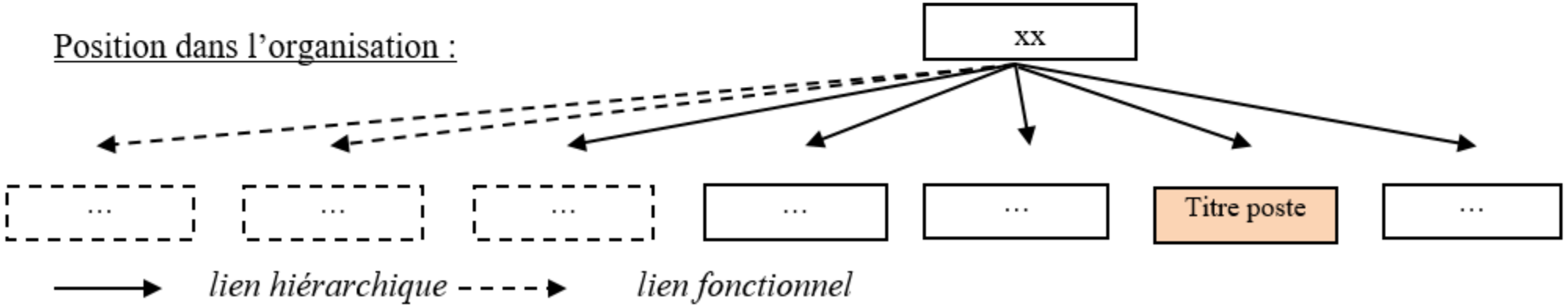
Contexte et enjeu du poste

…

Raison d'être du poste :

…

Position dans l'organisation :



⑤ Différencier mission et objectifs / Pilotage par objectif (3/6)

-> Missions – Modèle de fiche de poste – page 2 – ici fonction achats :

Description des responsabilités :

1- **Garantir la définition de la politique Achat**
   - En définissant les **axes stratégiques d'action** et les **objectifs** pour la période ainsi que le **tableau de bord** associé
   - En analysant pour cela, en **liaison étroite avec les autres fonctions** du groupe (Supply / Créa / DG principalement) et dans une vision globale groupe, la situation des achats, les points majeurs de dysfonctionnement, les gisements de progrès, les risques éventuels à palier

2- **Assurer le pilotage de la relation fournisseur**
   - En sourçant, sélectionnant et auditant les fournisseurs et garantissant la disponibilité d'un pannel de fournisseurs apte à répondre aux besoins du groupe
   - En organisant la notation fournisseur et garantissant la **cohérence de nos décisions groupe** avec cette notation et avec le politique achat
   - En définissant et orchestrant la communication institutionnelle avec les fournisseurs (annuelle / projets / notation fournisseurs …)

3- **Etre Sponsor, support et recours des autres services du groupe auprès des fournisseurs**
   - En …
   - En …

4- **Assurer la visibilité de l'action achat et la mesure des résultats**
   - En …
   - En ……

5- **Assurer la réduction des coûts d'achat**
   - En …
   - En…

6- **Assurer l'amélioration des délais d'approvisionnement / la qualité des achats / la sécurité des approvisionnements / l'innovation**
   - En …
   - En…

⑤ Différencier mission et objectifs / Pilotage par objectif (4/6)

-> Ce qui ne fonctionne pas très bien :

Mission

Garantit l'industrialisation des nouveaux produits et process de production

Activites

Animer et piloter le service

Animer, piloter et suivre des groupes de travail en collaboration avec les services Achats, R&D, méthodes

Contribuer dans le cadre de la mise en oeuvre de la démarche d'amélioration continue, au plan de progrès

Industrialisation sur les activités de production externe

En charge de la manufacturabilité externe des composants produits

Expertiser les non conformités

Garantir l'intégrité des données techniques produits

Gère les outillages externes

Gérer le budget du service

Perenniser une relation technique avec les fournisseurs afin d'améliorer la qualité des composants

Prendre en considération les données techniques et humaines (conditions de travail, ergonomie) pour réaliser des cahiers des charges complets et pragmatiques, des mesures terrains concrètes, des analyses pertinentes et une mise en place réactive d'actions

⑤ Différencier mission et objectifs / Pilotage par objectif (5/6)

-> Modèle de fiche d'objectifs

Modèle

Définition et évaluation des objectifs personnels année aaaa

Nom / Prénom : …
Fonction : …
Département : …

Nb pts[1]	Objectifs Générique et objectifs rattachés	Actions intermédiaires et résultats attendus	Date réal. attendue	Indicateurs / Mesure de réussite	Eval. %	Evaluation / Commentaires
10	**Pilotage :** Mettre en place rapport d'activité mensuel	- Démarrer renseignement reporting *(selon modèle EBR)* - Préconiser les indicateurs clés de suivi + dates de réalisabilité - Finaliser indicateurs selon délais convenus	01 03 an	• OK avec EBR • OK pertinence EBR • OK dates et qualité		Jj/mm : …..
20	**Efficience :** Optimisation processus amélioration produits	- Préconiser un processus efficient *(en particulier sélection des projets à l'origine / évaluation faisabilité / calcul pay back …)* - Définir le (les) indicateur(s) de suivi - Faire prés officielle à Mkt / commerce / R&D - Mettre en œuvre selon convenu - Point sur efficacité nv proc / action correctives	03 03 04 An 11	• OK EBr et Dir R&D sur processus • OK EBr / Dir R&D • OK commun nv processus • Indicateurs s'améliorent • Point OK EBr / Dir R&D		5 à 8 objectifs maxi
10	**Efficience :** Développement en plateforme	- xxx	mm	• xxx		
…	…	-		•		
Total				Total	xx%	

⑤ *Différencier mission et objectifs / Pilotage par objectif* ***(6/6)***

Et vous chez Airinspace ?

Missions / Fiches de poste :

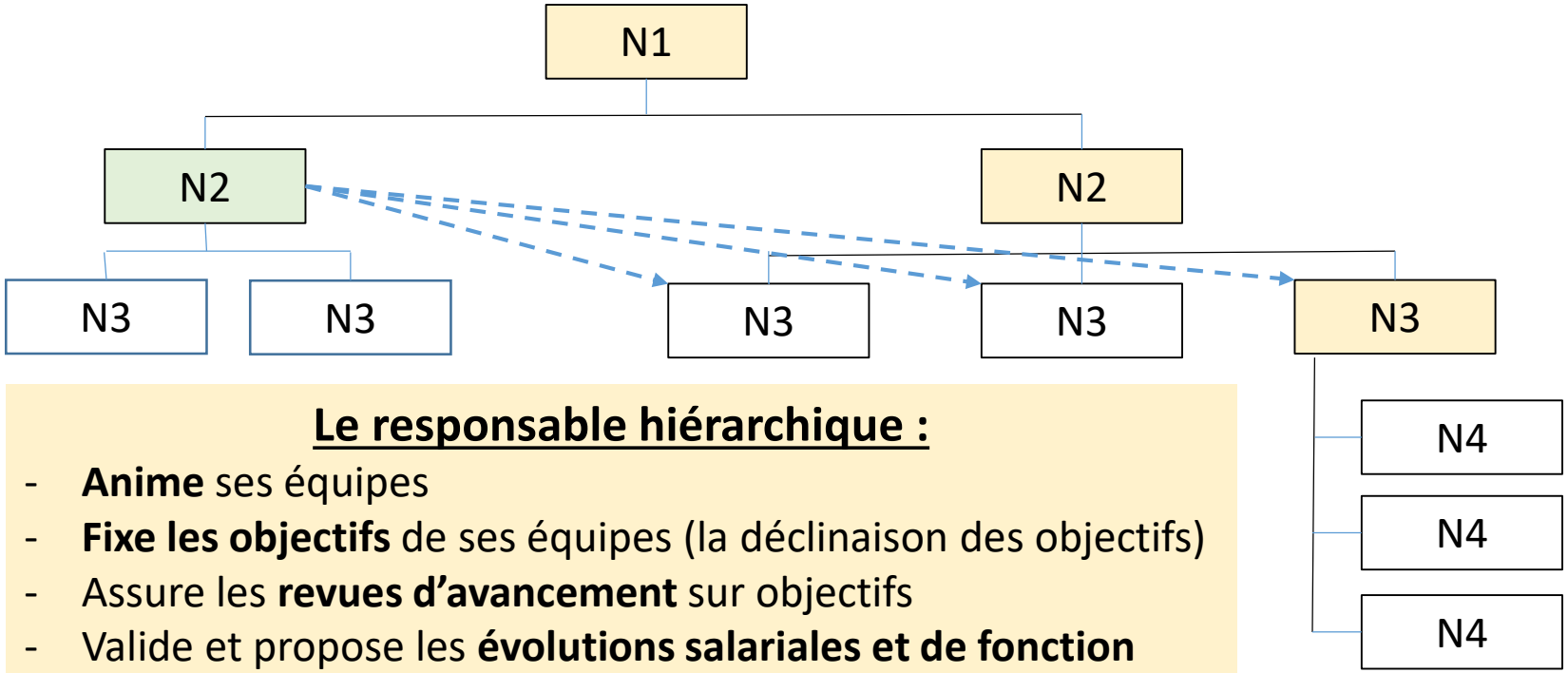
- Existent ? Lisibles ? Référence ? Nécessaires ?
- Y a-t-il des zones non couvertes entre les fiches
- Y a-t-il des zones de doublons ?

Fiches d'objectifs :

- Existent-elles ? Quel type de population ?
- Sont ce uniquement des objectifs de progrès
- Sont-ils pilotés réajustés régulièrement ?

⑥ Différencier Management hiérarchique / transversal

Comprendre la complémentarité des deux types classiques de management de l'organigramme



Le management transversal garantit l'homogénéité des fonctionnements

On peut-être hiérarchique et transversal

Le responsable hiérarchique :

- **Anime** ses équipes
- **Fixe les objectifs** de ses équipes (la déclinaison des objectifs)
- Assure les **revues d'avancement** sur objectifs
- Valide et propose les **évolutions salariales et de fonction**

Le responsable fonctionnel :

- Définit une **politique transverse** (qualité / achats / méthodes / RH
- **La valide avec son hiérarchique et le hiérarchique** (N2 jaune)
- **Fait inscrire les objectifs communs dans les fiches d'objectif**
- **Appuie, épaule, oriente** les opérationnels
- **Prépare les évaluations** annuelles des équipes avec le hiérarchique

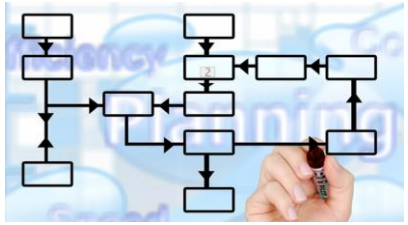
Et vous chez Airinspace

- Quelles sont vos fonctions transversales ?
- Desquelles auriez vous besoin ?
- Quel organigramme actuel et quel organigramme cible ?

⑦ Différencier et piloter Process / Projet (1/2)

Comprendre les deux principes clés de la création de valeur de l'entreprise

Process



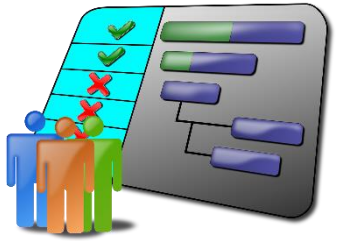
Un fonctionnement récurrent

- Un **enchaînement systématique d'action** pour réaliser une tâche
- Idéalement **décrit par une procédure** référence
- **Ou inscrits dans les compétences** des équipes
- Souhaitablement **mis en amélioration continue**

La garantie qualité du process c'est :

- La **procédure**
- La formation au métier des équipes
- **L'amélioration continue**

Projet

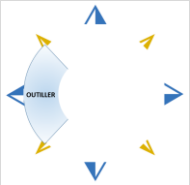


Un but à atteindre par le déploiement d'un ensemble d'action organisées dans un délai et un budget fixé

- **Un besoin** défini / un objectif
- **Un début / une fin**
- **Une équipe projet**
- Un **budget**
- Des **contraintes** posées
- Une **coordination d'actions**
- Un **dossier projet**

La garantie qualité du projet c'est :

- La clarté de l'objectif **et du pourquoi**
- L'organisation projet (référencée)
- **Le dossier projet** **(cf Outiller)**



⑦ *Différencier et piloter Process / Projet (1/2)*

Et vous chez Airinspace :

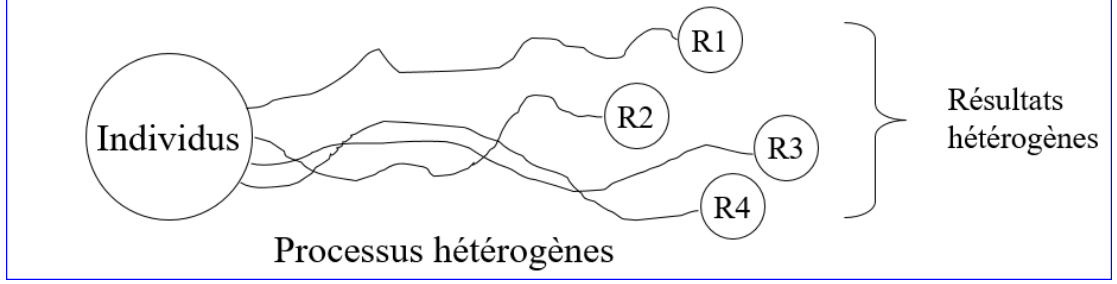
- Les équipes font-elles bien la différence entre process et projet ?

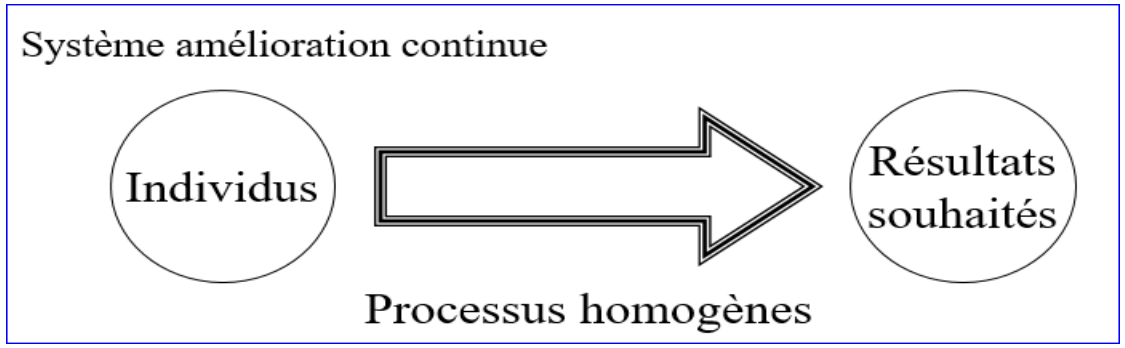
- Vos process sont-ils clairs ?
- Sait-on bien qui fait quoi, comment ?

- Vos projets sont-ils clairs ?
- Ont-ils des libellés et des attendus clairs et compréhensible de tous ?
- En comprend-on l'origine, la cause, le but recherché ?
- Sont-ils documentés ?

⑧ Le bon usage des procédures

Comprendre le pourquoi des procédures et leur nécessité pour l'amélioration continue





Une procédure c'est un document :

- **Facile à lire** de toutes personnes concernées
- **Descriptif de l'enchainement des étapes** d'un processus
- **Référence** lorsque l'on ne sait plus
- Référence pour se former et **être accueilli au poste**
- Référence pour être en **amélioration continue**
- **Evolutif** en consensus quand n'est plus adapté !

Une procédure ce n'est pas :

- Un document **figé**
- Un document **bouclier**
- Un document qui rentre dans les détails superfétatoires versus la **compétence** des équipes
- Un document qui dispense de la **compétence**

Et vous chez Airinspace :
- est-on plutôt schéma 1 ou schéma 2

⑨ Connaître le travail des autres

Mieux travailler ensemble en comprenant les contraintes et difficultés du travail de chacun

Mais pourquoi ?

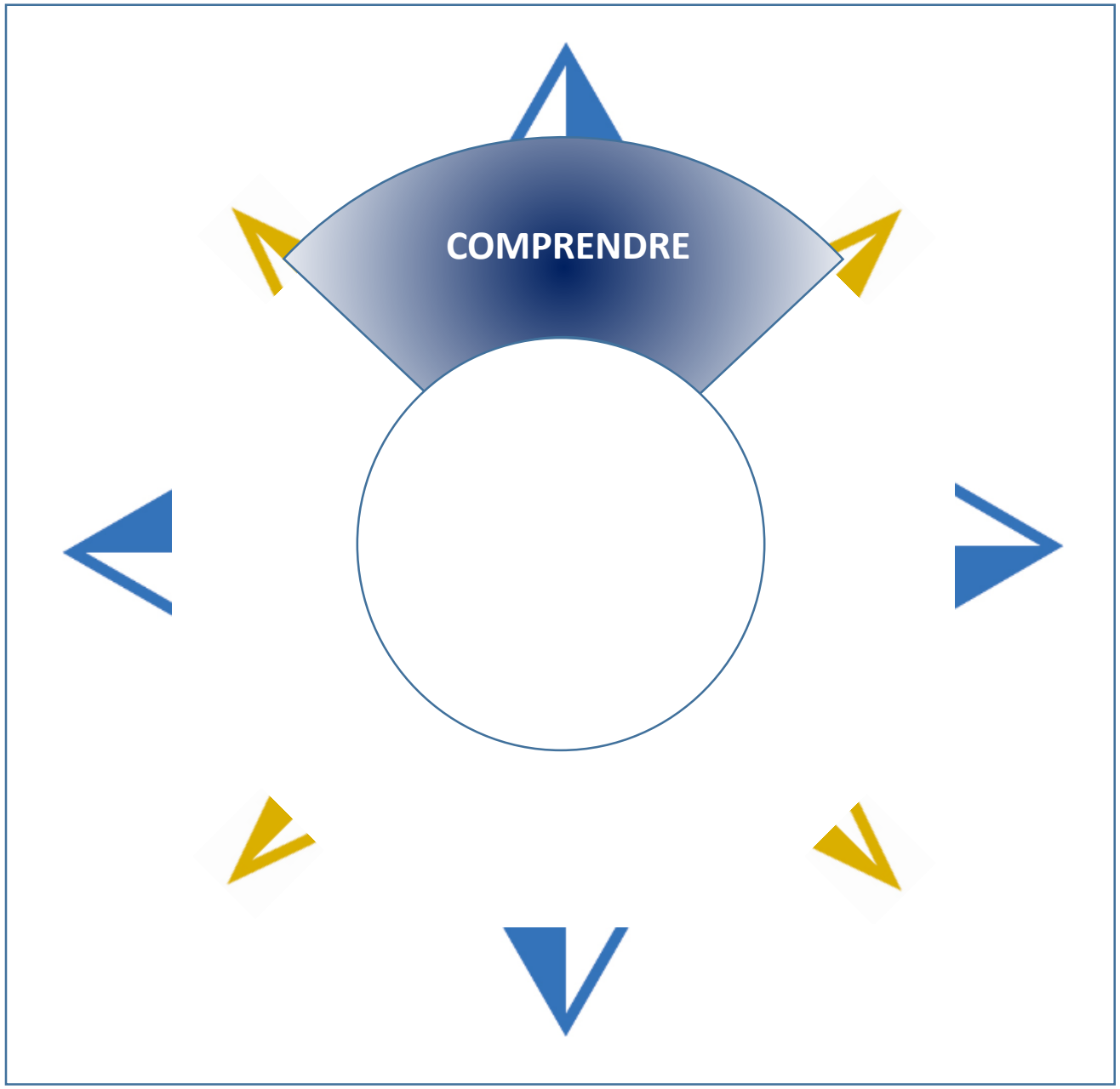
- Mais pourquoi les **achats** achètent **des produits défectueux** ?
- Pourquoi la **qualité** laisse passer des **produits infaisables ?**
- Pourquoi la **R&D** développe des produits infaisables ?
- Pourquoi la **production** est toujours en non qualité ?
- Pourquoi la **logistique** change toujours les planning ?

- On est au bout de la chaine et on subit tous **les dysfonctionnements des autres !**
- Je ne sais même pas **pourquoi on exige ça de moi !**
- …

Comment cela pourrait se faire chez Airinspace ?

Et si ?

- On passait ½ journée sur le poste de travail de l'autre ?
- On préparait des ½ journées porte ouverte d'un service vers un autre ?
- On faisait 1 Comité mensuel de présentation des problématiques de chaque service aux autres services ?
- On nommait des parrainages inter service ?



Ce qui permet d'agir

Les outils

et leur pourquoi !

Porter une image positive de l'entreprise : 3 mots !
Visualiser l'équilibre de base de l'entreprise : le triangle des plaisirs
Expliquer simplement profit et résultat
Visualiser cycle de vie produit
Différencier Missions et Objectifs / Pilotage par objectif
Différencier Management hiérarchique / transversal
Différencier Process / Projets
Mieux collaborer en connaissant le travail de l'autre
Le bon usage des procédures

Comprendre ! *Ce qui permet d'agir*

-> votre synthèse pour action

Thème	Que gardez vous ? Quelle application chez Airinspace ?
Image positive de l'entreprise – 3 mots	
Equilibre de l'entreprise – le triangle des plaisirs – la vision	
Compréhension et fragilité du résultat – des précautions ?	
Cycle de vie produits / marchés – comment anticiper ?	
Fiches de poste – Mission – couvrent le scope ? à faire évoluer ?	
Pilotage par objectif – à faire évoluer ?	
Mngt hiérarchique / transversal – évoluer l'organigramme ?	
Pilotage process – en amélioration continue ?	
Pilotage projet – structuré ? Dossier projet ?	
Les procédures – lisibles ? Références ?	
Connaître le travail des autres personnes / service – quid ?	

Séance du 23 novembre : **Mobiliser**

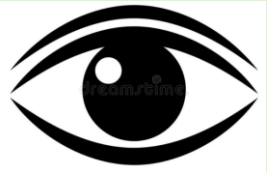
Séance du 30 novembre : **Travail spécifique sur vos problématiques :**

Je vous propose de **m'envoyer d'ici là** (26 novembre maxi) :

- **Vos réponses** à chaque question posée dans les parchemins des différents slides *(je les concatènerai d'une manière anonymisée afin de sortir votre vision globale de l'entreprise)*
- Quelles sont **les 3 actions prioritaires que vous mèneriez ?**
- Votre **fiche de poste** sous le standard proposé *(on traitera un exemple selon volontariat)*
- Votre **fiche d'objectif** de même *(on traitera un exemple selon volontariat)*
- **Vos questions et souhaits d'approfondissement**

La séance sera sous forme de travaux pratiques, avec ces documents *(que vous aurez pu concevoir à plusieurs si vous le désirez)*

Vision de synthèse EBR suite à session 3



Points clés :

Triangle de l'équilibre de l'entreprise – triangle des plaisirs :

- Attention à **ne pas négliger / sous estimer** cette notion de plaisir au travail *(attention je ne parle pas de bonheur et je ne fais surtout pas de ce plaisir un objectif !)*
- Ce n'est pas une lubie moderne, c'est quelque chose qui s'enseignait il y a plus de 30 ans déjà !
- **Repérez les signaux faibles** d'insatisfaction *(« c'est de l'ombre que vient le danger »)*- et c'est de ces signaux faible que viendra le déséquilibre le jour ou les choses vont moins bien ou le jour ou les gens sont fatigués
- C'est souvent par la **mise en place de petits éléments** de plaisir au travail *(une simple attention parfois)* et par **l'évitement de déplaisirs qui heurtent** et bloquent que l'on progresse.

Fiches de poste / fiches d'objectifs / management transversal :

- La mise en place de ces outils effectivement nécessite d'y passer un minimum de temps !
- Mais en **fait gagner beaucoup par la meilleure fluidité des fonctionnements.**
- Regardez votre capacité à mettre du temps quand il faut donner un coup de collier ou rattraper une difficulté.
- Ce serait dommage de ne pas inscrire dans votre plan général d'action d'entreprise ces actions d'amélioration structurantes !

!

MERCI !

et bon appétit ☺ !