



## AXE : « PORTEUR DE SENS »



## Atelier J1 Fiche Méthode : Revue d'Amélioration Continue

Date 6 décembre 2016 : 15h30 – 17h

### Descriptif de la méthode :

- L'amélioration continue est une démarche qui entretient un effort continu et permanent d'amélioration des produits, services, processus, de travail, etc. C'est une démarche qui induit un état d'esprit en veille permanente, un renoncement à la perfection, l'acceptation de la remise en cause, l'intégration de l'échec comme levier d'apprentissage.
- Elle s'appuie sur la conviction que « chaque petit pas compte » et qu'il vaut mieux « essayer et réajuster » plutôt que de considérer « les échecs et les réussites ».
- Nous l'abordons ici dans l'état d'esprit d'une « organisation apprenante » qui construit ses savoirs à partir de ces expériences analysées.

### Pour quoi faire ?

- Apprendre de nos expériences de manière objective et constructive
- Elaborer des recommandations, mettre en œuvre des actions pour faire mieux la prochaine fois
- Permettre aux autres de profiter de cette expérience en évitant de réinventer la roue ou refaire les mêmes erreurs
- Principes d'animation associés :
  - ▶ L'objectif d'apprentissage (l'intention de départ) doit être opérationnel (*gagner du temps sur, diminuer les risques...*)
  - ▶ Tous les acteurs concernés sont associés à l'exercice (un savoir élaboré ensemble est plus puissant qu'un savoir transmis)
  - ▶ Une expérience ou une expertise valorisée (reconnue) est un atout majeur à tous les niveaux
  - ▶ Des temps dédiés sont planifiés et préparés pour revisiter les pratiques, les analyser et en tirer des enseignements / décisions pour le futur
- Les occasions : Résoudre un problème posé à un groupe, collecter et partager des expériences, des enseignements et élaborer ensemble des "best practices"
- La méthode permet à chacun de construire du sens à son action, à son engagement à partir d'une expérience (positive ou négative), individuellement et collectivement

### Comment ?

- Le protocole de « Revue d'Amélioration Continue » (« RAC ») propose un déroulé pour cheminer positivement et collectivement vers des pistes d'améliorations :
- Le groupe (ou un représentant) apporte une situation et l'expose factuellement (faits, acteurs, date/durée, lieu, contexte) – prévoir une préparation, éventuellement à plusieurs pour rassembler les éléments.



- Avec l'aide d'un facilitateur, le groupe progresse par questions / réponses en suivant le fil de 5 questions simples :
  - ▶ Quelle était notre intention au départ ?
  - ▶ Que s'est-il passé en réalité ?
  - ▶ Pourquoi y'a t'il des différences ?
  - ▶ Que voulons-nous garder absolument ? (retenir)
  - ▶ Que voudrions-nous faire différemment la prochaine fois ?

### **Objectifs principaux pour l'atelier :**

- Partager des expériences et en tirer des enseignements
- Construire à partir des écarts observés entre une intention et un résultat
- Repérer les forces et s'appuyer dessus pour avancer, faire autrement

### **Vigilances**

- Cette méthode fonctionne particulièrement bien quand l'ensemble de l'équipe a été concerné par le même objet d'étude (un projet, une expérience commune, un événement, ...)
- Le protocole peut alors être déroulé en prenant des temps plus longs (sur 3h au lieu de 40min dans l'atelier, pour aller au fond des choses et construire un apprentissage commun autour d'une expérience partagée)
- Dans ce cas, le temps de préparation est important pour collecter les points de vue en amont, inviter les bonnes personnes, rassembler les éléments organiser les travaux, poser les bonnes questions, etc. pour faire de ce moment un moment qui permette à chacun de construire du sens autour d'une expérience partagée.
- Dans cet atelier, les participants n'ayant pas a priori d'expérience commune, nous faisons le choix de faire découvrir le protocole en l'appliquant à la situation d'une personne en particulier.
- Dans cet atelier sur un temps réduit, la gestion du temps est très serrée. Elle donnera un aperçu de la dynamique que cela crée et ne permettra pas d'explorer en profondeur une situation.



**Atelier J1 : déroulé sur 1h30  
sur la base d'une « Revue  
d'Amélioration Continue »**

**AXE : « PORTEUR DE SENS »**



**Enjeu général de l'atelier :** approfondir une thématique à partir des problématiques « terrain » liées aux pratiques managériales, échanger des idées sur l'existant et bâtir des principes d'action / vigilances.

**Public :** entre 7 et 10 administrateurs

**Porteur de Sens.** Questionner la contribution de l'équipe (à quoi notre équipe contribue ? En quoi chacun y apporte sa pierre ?) Et permettre la cohérence entre ce que l'équipe fait / produit (mission culturelle) et ce qu'elle vit au quotidien, entre l'individuel et le collectif, dans une vision partagée des enjeux, etc.

Trame d'intervention (durée approx : 1h30)			
Timing	Enjeux	Processus	besoins matériels
<b>Temps 1</b> 15h30 – 15h45	Contexte, cadre, interconnaissances	<b>5'- Présentation</b> de l'atelier et du cadre de travail  <b>10'- Tour de table :</b> 2' de Réflexion individuelle - Qu'est-ce qui aujourd'hui, selon vous, donne le plus de sens à votre travail ? - Quelle est votre attente pour cet atelier ? (avec quoi aimeriez-vous repartir ?) 1' x 8 : tour de table « express » pour répondre aux 2 questions	Paperboard, marqueurs
<b>Temps 2</b> 15h45 – 16h05	Identification de pratiques	<b>Consigne :</b> Quelle est votre expérience d'un « leader Porteur de Sens » ? En tant qu'équipier / en tant que manager <b>Méthode :</b> - 3' : chacun se remémorer 1 ou 2 des pratiques vécues, en tant qu'équipier et en tant que manager, qui ont contribué à créer du sens pour eux-mêmes - 2' x 8 : chacun colle et lit ses post-it et en dit un mot et partage en quoi ce moment a été particulièrement satisfaisant et pourquoi - 5' : le groupe choisit 2 des pratiques énoncées (les plus parlantes, les plus communes ?) pour servir de base à une « revue d'amélioration continue » (vérifier que les personnes dont les « cas » sont retenus sont OK) - constituer 2 sous-groupes pour la séquence suivante.	Post-it de 2 couleurs  3 post-it par personne



<p><b>Temps 3</b> 16h05 – 16h35</p>	<p>Traitement analytique séquencé : brainstorming</p>	<p><b>Consigne :</b> Identifier les pistes d'amélioration pour porter la construction du sens dans l'équipe – protocole RAC</p> <p><b>Méthode :</b> (dans chacun des 2 sous-groupes une personne prend le rôle d'animateur, une autre de gardien du temps, une autre de scribe)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3' : la personne dont l'expérience est retenue expose rapidement ce qu'elle a fait (actes)</li> <li>- 1<sup>ère</sup> question : « Quand tu as fait cela, <u>quelle était ton intention ?</u> »</li> <li>- 5' : la personne répond, élabore sa parole en se focalisant sur ses souhaits initiaux. Les participants peuvent lui faire des suggestions sous forme de questions</li> <li>- 2<sup>ème</sup> question : « Au final, <u>que s'est-il réellement passé ?</u> »</li> <li>- 5' : la personne répond en donnant des détails sur l'enchaînement des événements, les actes ou paroles des personnes impliquées, etc.</li> <li>- 3<sup>ème</sup> question : « <u>Quelles différences</u> entre ton intention d'origine et la réalité de ce qui s'est passé ? »</li> <li>- 5' : la personne élabore autour de 2-3 écarts majeurs repérés</li> <li>- 4<sup>ème</sup> question : « <u>Que veux-tu retenir, garder, faire perdurer</u> de cette expérience ? »</li> <li>- 5' : la personne focalise sur les enseignements et les bénéfices de cette expérience</li> <li>- 5<sup>ème</sup> question : « Si tu devais recommencer, <u>que ferais-tu différemment ?</u> »</li> <li>- 5' : la personne élabore des pistes, des idées, les participants alimentent de leurs regards, idées, suggestions, ce qu'ils feraient eux-mêmes, etc.</li> </ul>	<p>Paper-board et chronomètre</p>
<p><b>Temps 4</b> 16h35 – 17h</p>	<p>Elaboration de préconisations</p>	<p><b>Consigne :</b> Identifier les questions centrales qui se posent à partir des 2 cas étudiés et lister des pistes pour des principes d'actions</p> <p><b>Méthode :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3' : chacun réfléchit et formule 1 ou 2 questions en lien avec le manager porteur de sens</li> <li>- 3' : lecture des post-it et regroupements par thèmes si pertinent</li> <li>- 6' en binôme pour partager : « ce que je retiens de la séance RAC » et « sur quels principes je voudrais élaborer par la suite ? » et se prépare à le partager</li> <li>- 6' (1'30 x 4 binômes) : chaque binôme partage ce qu'il a écrit et une personne compile au tableau (sans commenter à ce stade)</li> <li>- 6' : tour de table express → chacun dit 3 mots sur son vécu dans cet atelier (prise de note ces mots sur une nouvelle feuille, dans un dessin de sac ou de valise par exemple)</li> </ul>	<p>Post-it</p>