

ORGANISATION ET PROCESSUS



Session 5

Modélisation d'un processus et évaluation de sa performance La démarche OCRI SPéE (suite)

5- étape s (petit s) : Imaginer des solutions répondant au diagnostic donc cause par cause (retenue):

- * chercher des idées d'actions supprimant les causes identifiées en phase précédente
- * s'efforcer de trouver des solutions novatrices, simplificatrices.

outils:

- * le "brainstorming", en 4 étapes=
 - production d'idées, en vrac, sans tabou, notées fidèlement.
 - regroupement de ces idées.
 - élimination des idées les moins pertinentes.
 - formulation précise de(s) idée(s) retenue(s) en solutions / alternatives (avec au moins 3 solutions).
- * le brainwriting et d'autres techniques créatives
- * le benchmarking : c'est une méthode permettant de comparer un processus à améliorer au processus équivalent d'une autre entreprise en 4 étapes qui sert justement à trouver des idées inédites (au moins dans son entreprise)
 - choix d'entreprise(s) de comparaison.
 - analyse/ recueil d'informations sur les pratiques de ces entreprises.
 - comparaison avec le(s) processus à améliorer.
 - formulation précise de(s) idée(s) nouvelle(s) à transposer.

étape	Outils Divergents	Outils Convergents
5	Brainstorming, brainwriting, benchmarking	Cf. p suivante

ORGANISATION ET PROCESSUS



Session 5

Modélisation d'un processus et évaluation de sa performance

La démarche OCRI SPÉ (suite)

5- étape s : Imaginer des solutions répondant au diagnostic (suite):

choisir =

il s'agit, ici souvent d'éliminer les solutions élémentaires les moins adaptées

- **outil:** l'élimination multi-critères, on élimine les solutions pour l'un des critères. On peut aussi faire une analyse multi-critères plus lourde ici. Exemple de critères : CAFE

COUTS ACCEPTABILITE FAISABILITE EFFICACITE

Critères de choix	<i>Si éliminée</i>	C	A	F	E	Total
<i>ponds des critères</i>		3	1	2	3	
Sol1	<i>C</i>	1	3	4	2	3+3+8+6 =20
Sol2	<i>E</i>	2	2	5	1	6+2+10+3= 21

étape	Outils Divergents	Outils Convergents
5	Cf. p précédente	AMC CAFE, Analyse croisée, votes, décision hiérarchique

ORGANISATION ET PROCESSUS



Session 5

Modélisation d'un processus et évaluation de sa performance

La démarche OCRI_sSPéE (suite)

6- étape S (grand S) : regrouper les solutions élémentaires en une solution globale

❖ SI

Vous avez effectivement identifié plusieurs composantes à votre problème en étape C
Vous avez trouvé des causes sources à traiter (parfois plusieurs) qui expliquent l'enchaînement du problème et sa consolidation.

❖ ALORS

Vous avez sûrement gardé plusieurs solutions élémentaires pour chaque cause...

Il s'agit maintenant de reconstruire une solution globale à partir des synergies ou incompatibilités entre les solutions élémentaires

Outil : la grille des synergies qui servira à diverger (même si le nombre de solutions va en se réduisant)

Exemple

Cause A, solutions élémentaires retenues : S_{A1} , S_{A2} , S_{A3}

Cause B, solutions élémentaires retenues : S_{B1} , S_{B2} , S_{B3}

Code : + (synergie), 0 (neutre), - (inutilité), - - (opposition)

	S_{A1}	S_{A2}	S_{A3}	S_{B1}	S_{B2}	S_{B3}
S_{A1}		+	-	+	0	- -
S_{A2}			0	+	0	0
S_{A3}				+	+	0
S_{B1}						+
S_{B2}						+
S_{B3}						

Pour reconstruire des alternatives (on peut le faire par arborescence), exemple ici :

S_{A1} ou S_{B3} (mais ces solutions ne traitent pas les mêmes causes)

Si S_{A1} alors S_{A3} est inutile... donc $S_{A1} + S_{A2} + S_{B1}$ (+ S_{B2} en option)

Ou $S_{B3} + S_{A2} + S_{A3} + S_{B1} + S_{B2}$

Ce sont des solutions alternatives... Il en existe d'autres ; le choix se fait alors en fonction du sens ou/et d'une AMC CAFE

ORGANISATION ET PROCESSUS



Session 5

Modélisation d'un processus et évaluation de sa performance

La démarche OCRI_sSPéE (suite)

7- étape P planifier la solution

- * détailler le plan d'actions:
il s'agit de la planification précise des opérations permettant la mise en oeuvre de ce qui a été décidé en 5 et de leur enchaînement dans le temps.

Outil : QQQQC+R

- Qui fait Quoi (opérations) Où Quand (délais) Comment (moyens) + Risques,
- un graphique simple de planification (type diagramme de Gantt) aide à la compréhension.

- * *faire accepter* =

- présentation claire, précise, argumentée

Outil = le rapport de synthèse (élaboré tout au long de la démarche), QFQ (qui fait quoi : ici comme outil de communication des responsabilités... des propriétaires de processus !)

- * c'est aussi l'étape où les indicateurs sont définis (cf. session 3).

Indicateurs de réalisation et indicateurs de performances.

- * *expérimenter en montant une opération-pilote (prototype).*

étape	Outils Divergents	Outils Convergents
6	QQOQC+R, Rapport de synthèse	QFQ, indicateurs

ORGANISATION ET PROCESSUS



Session 5

Modélisation d'un processus et évaluation de sa performance

La démarche OCRI SPéE (suite)

Le rapport de synthèse:

Il a pour but

- de faire comprendre la logique de la démarche suivie, à partir de l'énoncé des problèmes insatisfaisants.
- de convaincre les interlocuteurs du bien-fondé des recommandations émises grâce à une présentation structurée, claire, précise, argumentée, attrayante.

Il comprend, souvent, **4 parties**:

- description du domaine auquel on s'intéresse, du contexte, de ses caractéristiques .formulation des aspects insatisfaisants à résorber, objets de l'étude.
- description du /des processus générant les produits avec les insatisfactions précédentes, positionnement sur ce(s) processus des aspects insatisfaisants et difficultés pratiques qui sont à l'origine.
- présentation du principe des solutions recommandées, explications sur ce qui fait que l'on peut en escompter les améliorations attendues, justifications de ces solutions en les comparant à des solutions alternatives possibles.
- présentation du plan de mise en œuvre des solutions recommandées, développement des modalités pratiques d'application pour crédibiliser la faisabilité.

En annexe, on joint tous les documents démontrant la solidité des observations, analyses et travaux effectués.

En tête du rapport, on peut rédiger une synthèse afin de mettre à la portée du lecteur pressé les points essentiels.

A large empty rectangular box with a thin black border. In the top-left corner, there is a small diagonal arrow pointing towards the center. Two horizontal lines are drawn across the width of the box, one near the top and one near the bottom, leaving a significant gap between them.



MONTAGE ET SUIVI D'UNE OPERATION-PILOTE

Certaines solutions sont coûteuses à mettre en œuvre ou complexes. On a tout intérêt, dans ces cas, à ne pas les appliquer directement en "vraie grandeur" et à monter auparavant des opérations-pilote, représentant les solutions retenues, mais appliquées à plus petite échelle.

En plus des critères de coût et de complexité, l'opération-pilote est aussi judicieuse si la solution est susceptible d'une large application.

L'opération—pilote permet d'expérimenter en limitant les risques, mais aussi d'affiner et d'enrichir la solution par les informations nouvelles, recueillies par l'opération-pilote.

6 REGLES POUR UNE OPERATION-PILOTE

- 1 Déterminer avec soin le secteur où sera conduite l'opération, (représentativité, compétence, moyens, etc...)
- 2 Ne pas tout changer d'un coup.
Il faut attendre que le premier changement produise ses effets avant d'en introduire un autre. On risquerait de ne plus savoir quelle est la mesure qui a produit le nouvel effet observé.
- 3 Informer les personnes concernées par l'opération-pilote.
Non seulement les personnes directement concernées, mais aussi celles qui se trouvent en amont et en aval.
Leur soutien sera utile non seulement pour la mise en œuvre de la solution, mais également pour porter les résultats par le "bouche-à-oreille".
- 4 Utiliser des éléments de comparaison pour juger des résultats.
Suivi de l'évolution d'indicateurs, avant et après la mise en oeuvre de la solution.
- 5 Recueillir les données et les présenter sur des tableaux et des graphiques.
Il faut attendre plusieurs semaines (minimum 2) pour pouvoir apprécier les effets de la solution mise en oeuvre.
- 6 Faire Les modifications qui s'imposent.
Se servir des résultats du "pilote" pour améliorer encore la valeur de la solution et donc Les résultats, et ensuite les généraliser.

ORGANISATION ET PROCESSUS



Session 5

Modélisation d'un processus et évaluation de sa performance

La démarche OCRI_sSPéE (fin)

8- étape E : Expérimenter la solution et suivre sa mise en œuvre

- C'est l'étape d'application
- Le plus difficile est d'enregistrer les événements et de tenir à jour les données (indicateurs)

9- étape É : évaluer et améliorer la solution puis la généraliser

- Exploitation des indicateurs mis en place (cf. session 3).
- recueil de la satisfaction des clients du processus et des utilisateurs du processus
→ mise en place d'enquête de satisfaction.

il s'agit de faire les ajustements nécessaires compte tenu des résultats de l'étape é

- mise en œuvre des améliorations nécessaires.
- formalisation de la documentation du nouveau processus.
- élaboration du plan de formation pour les futurs utilisateurs.
- autres groupes / autres lieux / autres secteurs.
- utiliser l'expérience acquise lors du pilote.
- préparer le terrain (actions de sensibilisation, d'information, de formation).

Améliorer en continu (c'est-à-dire générer des remontées des opérationnels du processus qui identifient tôt les dérives et proposent eux-mêmes de reprendre la démarche OCRI_sSPéE).