

ANALYSE D'OUVRAGE

Jean Bastien

A propos du livre de Michel Cattan, Nathalie Idrissi et Patrick Knockaert
MAITRISER LES PROCESSUS DE L'ENTREPRISE — GUIDE OPERATIONNEL

Editions d'Organisation – 2001

Ce second livre est centré sur l'analyse et l'amélioration des processus dans une optique de qualité totale. Une fois déterminés les processus à traiter en priorité, autrement dit ceux dont l'amélioration représente le plus d'intérêt pour l'entreprise, l'analyse et l'optimisation des processus en question requièrent de mobiliser des méthodes et des outils adaptés.

Identifier et décrire un processus suppose qu'on détermine ses limites en termes de début et de fin, qu'on lui trouve une dénomination claire, qu'on décrive avec précision le produit et/ou le service résultant de sa mise en œuvre, qu'on identifie l'ensemble des données d'entrée et de sortie du processus, ainsi que la liste des actions et des acteurs susceptibles d'intervenir dans son déroulement — ce qui doit permettre d'en donner une représentation sous forme de logigramme*. Mais également d'identifier le ou les processus amont, le ou les processus aval, ainsi que les contraintes et les évolutions prévisibles de l'environnement en appréciant leur impact probable sur le processus. A ce stade, on doit alors être à même de décrire les principaux dysfonctionnements perçus.

Évaluer les performances du processus requiert de : déterminer les critères d'appréciation de sa performance et de les hiérarchiser, et de comparer ainsi la performance actuelle à la performance attendue, déterminer les indicateurs de mesure pertinents de la performance de chaque activité qui compose le processus, et évaluer les performances actuelles de chaque activité au regard de celles attendues, et enfin identifier les activités critiques.

* Un mode de représentation auquel les auteurs consacrent un chapitre

On procède ensuite à l'analyse du fonctionnement des activités et au recensement des dysfonctionnements en décrivant leur impact sur les performances.

La recherche de solutions aux dysfonctionnements passe alors par un certain nombre de méthodes, chacune étant plus ou moins adaptée au problème à traiter et correspondant à un domaine d'application particulier. Selon que le dysfonctionnement porte sur les activités, les interfaces, ou une portion et/ou la totalité du processus, sans que l'on puisse relier le dysfonctionnement à des activités bien spécifiées, on se tourne alors soit vers la méthode de résolution de problèmes, soit vers la méthode des relations clients fournisseurs internes, soit encore vers l'analyse fonctionnelle avec ou sans AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance de leurs Effets et de la Criticité).

La méthode de résolution des problèmes telle que les auteurs la présentent procède, à partir d'un brainstorming permettant de recenser les dysfonctionnements, au choix du sujet à traiter, puis à la collecte des données, à la recherche des causes, à la recherche et au choix d'une solution, qui est ensuite mise en œuvre, puis fait l'objet d'une évaluation. Elle mobilise principalement les outils d'analyse de la fréquence (diagramme de Pareto), d'analyse de criticité, de choix multi-critères ou encore d'analyse des causes (diagramme d'Ishikawa).

La méthode des relations clients fournisseurs internes consiste dans la mise en évidence de telles relations dans l'entreprise. Elle procède, à partir de la constitution d'un groupe de travail réunissant des personnes concernées, par la détermination des exigences respectives*, la définition concertée des critères de satisfaction à respecter, et la mise en place d'indicateurs pour mesurer la qualité de la prestation fournie.

L'analyse fonctionnelle des processus part de l'analyse du besoin que remplit le processus. Celle-ci se décompose alors en trois étapes : la définition du milieu extérieur — de tous les éléments susceptibles d'être en relation avec le processus —, celle des relations du processus avec les éléments composant le milieu extérieur — notamment les fonctions principales à assurer —, et pour finir, l'élaboration du cahier des charges du processus.

L'analyse fonctionnelle diverge ensuite selon que l'on choisit de procéder simplement à une amélioration du processus ou à sa reconstruction. Dans le premier cas, le plus simple, on se demandera, à partir de la représentation du processus qui aura été établie — sous forme de procédure ou de logigramme —, quelle est la contribution de chacune des activités ou des fonctions du processus aux différentes exigences du cahier des charges, en vue de modifier ou de remplacer les fonctions ou les activités dont la contribution apparaît insuffisante à tout ou partie des exigences du cahier des charges.

Dans le second cas, de (re)construction, on sera contraint de se demander à partir des seules entrées et sorties du processus définies dans le cahier des charges quel est le meilleur moyen de réaliser que ce l'on attend du processus. On partira alors des besoins exprimés en cherchant comment les satisfaire et, de proche en proche, comment atteindre/obtenir les moyens

* Quels sont les besoins de mes clients... et les miens : quoi, comment, quand ? Les auteurs donnent en annexe l'ensemble des fiches nécessaires au traitement d'un cas.

nécessaires, jusqu'à pouvoir construire le logigramme du processus. Ce type d'analyse permet en général d'identifier un nombre important de solutions qui peuvent alors être organisées en scénarios pouvant ensuite être évalués sur la base de critères choisis en fonction des objectifs de l'entreprise et/ou de la nature du processus, pour définir la meilleure solution.

L'AMDEC constitue une suite logique de l'analyse fonctionnelle. Il s'agit d'une technique préventive visant à : rechercher les défaillances potentielles, évaluer leurs effets, identifier leurs causes, sélectionner des points critiques, rechercher des mesures permettant de diminuer la criticité. L'AMDEC est réalisable à tous les niveaux de décomposition du processus. Et elle est mobilisable en tant que de besoin.

Reste alors à mettre en œuvre les améliorations, à définir des indicateurs pour suivre ces processus et en mesurer l'efficacité*, à les organiser en tableaux de bord de la qualité, et enfin à définir des procédures de revue (examens détaillés à intervalles réguliers)... et à faire vivre la démarche.

En attendant, on trouvera difficilement ouvrages plus utiles pour remplir la boîte à outils du consultant.

* Evaluer le niveau de maturité du processus