



MAXIMISER L'EFFICACITE

9 techniques vous garantissant un processus optimal

Extraits des numéros 1 à 9 de la Lettre des Processus
<http://www.processsoft.com/fr/news/newsletter/>

1/9 Séparer les flux selon leur valeur

Dans de nombreuses activités de gestion, des objets ayant des valeurs bien différentes suivent un même circuit. Ainsi, un contrat à signer a certainement une valeur plus grande qu'une facture à régler (en terme de trésorerie par exemple)

Adapter le circuit aux enjeux du dossier traité est un gage d'efficacité. L'enjeu peut être multiple : financier, risque client.

En période de surcharge et lorsque des investissements précis doivent être réalisés, suivre et **accélérer les flux à valeur ajoutée** est un gage d'efficacité des processus.

2/9 Simplifier le circuit de décision

Le surcoût engendré par les remises en cause des décisions est important ; il est par exemple 5 à 6 fois supérieur à la surcharge de travail induite par les défauts d'intégration des applications informatiques.

Supprimer les doubles décisions, déléguer la décision au point de saisie des informations, remplacer les enchaînements de décision par des comités ad-hoc sont trois techniques efficaces de réduction des délais et d'augmentation de la qualité.

3/9 Prévoir les cas de gestion

Dans le travail quotidien, le collaborateur vit le processus en étant confronté à des cas. Pour chacun de ces cas concrets, il doit déterminer le traitement, la prestation adaptés. Quelle décision prendre ? La réponse est simple : appliquer la règle qui correspond à ce cas.

Est-ce si simple ? Nous avons identifié des activités demandant d'appliquer jusqu'à 20 règles de marketing, de déontologie ou de gestion. Certains programmes informatiques demandent de choisir parmi des dizaines de codifications, parfois sur plusieurs champs.

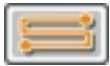
Pour permettre au collaborateur de bien réagir, et de garantir ainsi la qualité, il est nécessaire de l'aider à « filtrer » les cas concrets. En préparant une liste de cas types de gestion, le manager ou l'organisateur lui permettent de rapidement identifier les règles à appliquer.

La liste des cas de gestion doit cependant avoir deux qualités :

- Elle doit filtrer la totalité des cas possibles ;
- Les critères segmentant les cas doivent être immédiatement visibles pour le collaborateur.

Par exemple, prévoir un cas « nouveau client » pour l'application de rabais spéciaux est peu utile si rien n'indique sur le formulaire à traiter que le client est nouveau. Cas souvent rencontré...

Mercutio Reengineering comprend une démarche complète de construction des cas de gestion des processus.



4/9 Gérer les stocks sans gérer l'en-cours

Chaque type de demande clients en attente dans un groupe de collaborateurs constitue un stock. Plus ce stock vieillit, plus il y a de chances que les informations se périment et que le résultat arrive trop tard pour satisfaire le client.

Il est ainsi indispensable de **piloter les stocks de travail**. Plutôt que la taille du stock, qui exige le recours à des temps standards, il est préférable de mesurer l'âge moyen des demandes de travail en stock.

En affectant une **durée maximale de maintien en stock**, on donne un indicateur fiable au management : si l'âge moyen est supérieur à cette durée maximale, il faut augmenter la priorité de traitement du stock concerné.

Cependant, la tentation est grande d'entamer le travail et de conserver les demandes clients comme un encours. De fait, il vaut mieux considérer que tant qu'un travail n'est pas terminé par la transmission à l'étape suivante, il n'est pas entamé : **gérer les stocks sans la notion d'encours** évite bien des déboires.

Les composants de la suite Visual Mercurio permettent de calculer les délais prévisionnels et de gérer la production en se basant sur l'âge des stocks.

5/9 Diminuer le nombre d'étapes

Un processus nécessitant de nombreuses étapes de traitement ne dure pas seulement plus longtemps, il coûte cher ! La charge de travail liée à la réouverture d'un dossier et au contrôle qualité de chaque étape peut représenter jusqu'à **80% de la charge globale**.

Il y a deux approches pour diminuer le nombre d'étapes :

- La modification des règles et contraintes
- La délégation de compétences

En simplifiant les règles qui pèsent sur un processus, on réduit le nombre de décisions, et généralement le nombre d'étapes.

En déléguant certaines prises de décision, on évite les boucles de décision. Cette délégation peut être partielle, l'équipe décisionnaire conservant par exemple seulement les cas les plus complexes.

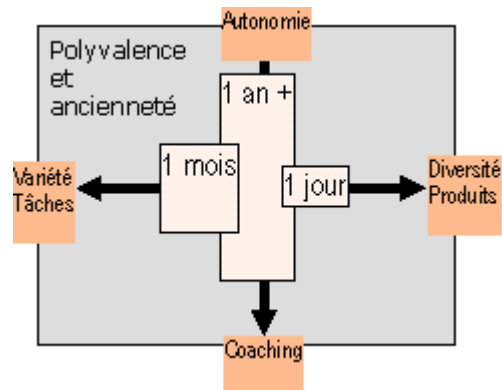
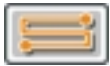
Simplifier les décisions en déléguant les décisions aux équipes opérationnelles peut réduire de près de 30% les coûts d'un processus administratif.

6/9 Limiter la polyvalence individuelle

Deux évolutions accroissent le besoin en polyvalence :

- Le déploiement des Points de Contacts Uniques dans la plupart des entreprises ;
- La réduction de la taille des équipes.

Les collaborateurs voient croître les exigences en responsabilité et en compétence technique.



Aucun collaborateur ne peut couvrir 100% de la polyvalence possible dans son équipe sans voir sa productivité et la qualité de son travail diminuer. Il convient de tenir compte des acquis et de l'expérience de chaque collaborateur lors de l'attribution des activités de management et de gestion de produit.

ProcessSoft propose les outils pour analyser les cahiers des charges des équipes et le niveau de polyvalence attendu des collaborateurs

7/9 Valoriser l'encadrement

L'informatisation des années 80' a remis en cause la valeur ajoutée des responsables d'équipe, dont le savoir technique a été absorbé par les applications, chaque jour plus expertes.

Ainsi, les nouveaux processus doivent être construits selon des principes simples :

- Le rôle de chef d'équipe n'est pas l'expertise technique (sauf équipes d'experts !)
- Certains livrables complexes seront envoyés au chef d'équipe, pour qu'il fixe le niveau d'expertise requis pour la décision.

C'est dans la gestion de production quotidienne que le chef d'équipe voit son rôle amplifié:

- Il fixe les priorités parmi les livrables en attente pour son équipe
- Il évalue les stocks de travail en attente par rapport aux objectifs qualité, et répartit les ressources en conséquence
- Il planifie production et ressources à moyen terme, selon le budget, les entrées de travail attendues et les niveaux cibles des stocks

Revoir les attributions de l'encadrement est indispensable à la réussite du reengineering

8/9 Accroître la valeur ajoutée de chaque étape

Une fois que les règles de gestion ont été rationalisées, et que les cas de gestion permettent de traiter de manière différentielle les cas simples et les cas complexes, il faut rendre chaque étape la plus efficace possible.

Une première technique consiste à créer une spécialisation au sein de chacune des équipes à vocation proche. La vocation proche permettra de déplacer le travail courant en fonction des capacités disponibles de chaque équipe, la spécialisation offrant une



productivité accrue sur les cas de gestion complexes.

Cette double vocation des équipes est un facteur primordial d'efficacité. Elle est rendue possible par la facilité de transmission du travail par les voies électroniques.

Une autre technique consiste à allouer les cas réels les plus simples à l'équipe la plus productive, parmi celles qui ont une vocation identique ou proche. La création d'étapes de travail pouvant faire appel au télé-travail est une façon complémentaire d'augmenter la valeur ajoutée de l'étape en routant le travail vers le collaborateur le plus apte à traiter le dossier.

9/9 Vérifier le fonctionnement prévu

Une fois le processus défini, son efficacité est comparée aux prévisions. Que le processus soit automatisé ou non, il est possible de mettre en place les deux **indicateurs de contrôle** clés :

- Le taux de retour (livrables ne répondant pas aux critères définis retournés à l'envoyeur) mesure l'efficacité de la formalisation des cas de gestion.
- Les taux de sortie des livrables mesurent si les cas se présentent selon la typologie prévue et si les règles de gestion ont les effets prévus

Avec ces indicateurs, il est possible d'isoler les parties du processus qui demandent à être revues, car elles ne produisent pas les effets attendus lors de l'optimisation

Vos questions permettent d'enrichir notre base de documentation, au profit de tous les utilisateurs de la gestion par les processus.

Pour toute question ou précision sur ce thème, envoyer un message à coaching@processsoft.com