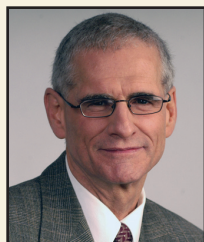


# Passer en douce de l'amélioration à l'innovation

Article tiré de *Quality progress*, January 2007



Par Jean Harvey,  
professeur à l'Université  
du Québec à Montréal

Si un processus existant a le potentiel d'atteindre un rendement souhaité, il est préférable de l'améliorer plutôt que de recommencer à zéro et d'en concevoir un nouveau.

Toutefois, plusieurs organisations n'ont pas la capacité de mesurer le potentiel d'un processus ni de méthode structurée pour en concevoir. Par conséquent, elles optent toujours pour la méthode de l'amélioration et il est fréquent qu'elles échouent dans l'atteinte de leurs objectifs.

Aller de l'avant avec la méthode de l'amélioration quand il devient évident que le processus n'a pas le potentiel d'atteindre la capacité souhaitée peut s'avérer très dommageable pour les organisations et leurs initiatives d'amélioration continue. Non seulement leurs objectifs ne seront pas atteints, mais l'équipe en sortira aigrie. Le sentiment d'échec qui en résulte

deviendra un handicap la prochaine fois qu'il faudra rassembler une équipe pour un projet d'amélioration.<sup>1</sup>

Le présent article propose une méthode pour briser les impasses de l'approche d'amélioration des processus en passant en douce d'un mode d'amélioration à un mode d'innovation.<sup>2</sup> Les méthodes d'amélioration des processus, comme définir, mesurer, analyser, améliorer et contrôler, popularisées par Six Sigma, sont fondées sur le besoin de répondre à la question : « Comment pouvons-nous faire mieux ? » Elles le font en scrutant le processus à la loupe, en isolant les quelques variables vitales du processus, en comprenant comment ces variables sont reliées entre elles, mais aussi avec le rendement du processus, et en trouvant des correctifs simples pour améliorer ce rendement. Cela dit, pour atteindre les résultats souhaités, il est parfois nécessaire de se départir radicalement des pratiques existantes.

Parce qu'elle commence avec ce qui existe déjà et utilise une approche micro-analytique, la méthode de l'amélioration ne prendra vraisemblablement pas cette route et elle est sujette, en de telles circonstances, à conduire l'équipe vers une impasse.

L'état d'esprit de l'innovation, d'un autre côté, exige d'abord de prendre du recul et de poser une question plus

fondamentale : « Faisons-nous la bonne chose ? ». L'approche proposée devrait profiter à plusieurs organisations en leur permettant d'accomplir le projet et, peut-être, en les encourageant à en apprendre davantage sur la conception des processus – la prochaine frontière en matière de qualité.

## Commencer avec les besoins du client

La direction d'une organisation fictive appelée Financial Planning Associates (FPA) a décidé qu'elle devait résoudre un problème en concevant de nouveaux processus à partir de zéro (voir « Contexte de l'étude de cas de FPA »). FPA a confié cette tâche à une équipe qui a opté pour l'approche d'innovation en six étapes à l'aide d'outils de la qualité.

Les besoins du client sont le point de départ pour passer de la mentalité de l'amélioration à celle de l'innovation. Avant de lancer son nouveau programme, FPA a identifié ces besoins et les a pondérés en fonction de l'importance que les clients attachent à chacun d'eux (voir tableau 1).

R.E. Hayes et Bob Gardner ont rédigé des documents qui proposent de bonnes méthodes pour l'identification et la pondération des besoins des clients.<sup>3,4</sup> Voici comment FPA a procédé à partir des attributs pondérés pour la conception d'un nouveau processus.

## En 50 mots ou moins

- Plutôt que demander « Comment pouvons-nous faire mieux ? », se poser la question : « Faisons-nous la bonne chose ? »
- Une approche en six étapes peut vous conduire de l'amélioration à l'innovation
- Une matrice Pugh vous guidera vers la meilleure solution.

Tableau 1 Besoins pondérés des clients

Besoin à niveau élevé (importance)	Besoins – détails	%
Introspection (24)	Aidez-moi à comprendre mes vrais besoins et mes attitudes à l'égard de la prise de risques.	12
	Aidez-moi à gérer mes émotions (comme l'avidité, la peur ou la panique) et à prendre des décisions rationnelles.	12
Confiance (18)	Affectez à mon compte un professionnel de haut niveau, qui présente bien, en qui je peux avoir confiance et qui restera mon unique contact pendant longtemps.	12
	Ne me cachez rien et soyez honnêtes à propos de vos propres intérêts commerciaux (rendez-moi aussi autonome que je peux et veux l'être).	6
Traitement (14)	Communiquez dans un langage que je peux comprendre et ne me faites pas sentir idiot.	4
	Traitez-moi comme une personne importante.	10
Commodité (13)	Aidez-moi avec les TI requises pour accéder aux sources d'information et les systèmes requis pour être autonome dans le monde complexe de la finance.	5
	Rendez le processus simple et sans douleur.	5
	Soyez accessibles en tout temps par le médium de mon choix.	3
Connaissances (12)	Facilitez ma compréhension des choix importants que je dois faire et de leurs conséquences.	12
Connaissance du marché (10)	Donnez-moi toute l'information nécessaire pour faire des choix éclairés, tout en vous assurant que je ne suis pas noyé par un excès de renseignements.	6
	Aidez-moi à évaluer les conséquences des événements sur mon niveau de risque/rendement et éventuellement sur ma sécurité financière.	4
Proactivité (9)	Appuyez-moi proactivement dans les domaines où vous sentez que je ne suis pas prêt.	5
	Surveillez mes progrès et conseillez-moi.	4

## Étape 1

L'équipe de FPA a d'abord utilisé un schéma FAST (une technique d'analyse fonctionnelle) pour déterminer ce qu'elle devait faire.

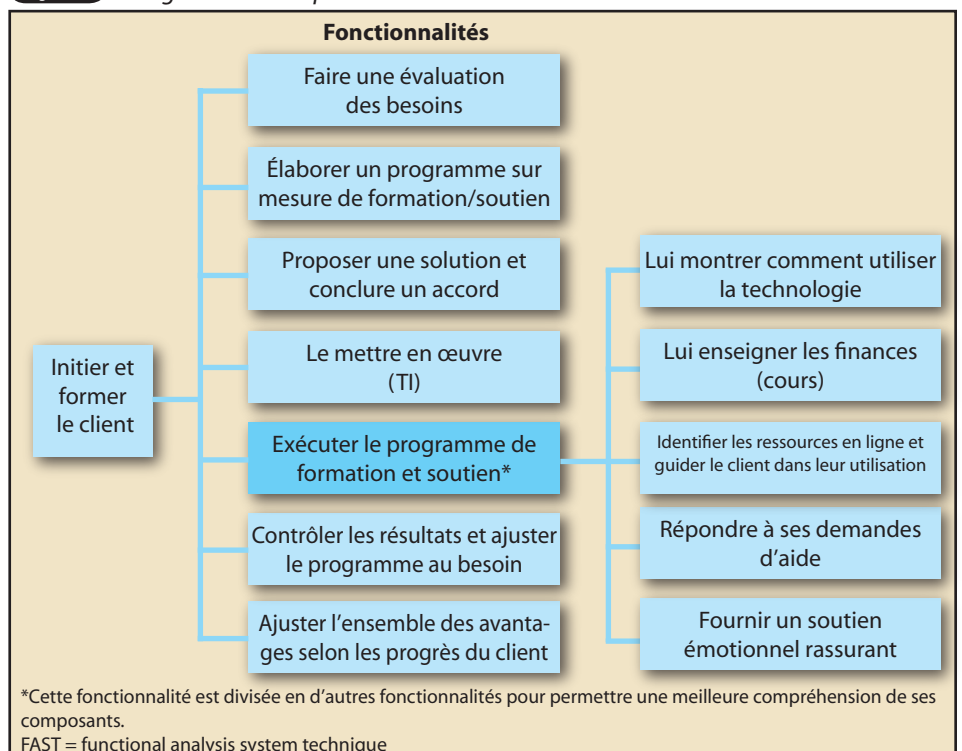
Plutôt que de décrire le processus tel quel sous forme de diagramme, comme l'équipe l'avait déjà fait pour essayer de l'améliorer, FPA a identifié les fonctionnalités 'incontournables'. Une fonctionnalité de processus est un but utilitaire que le processus doit servir. Un processus pour faire du café instantané, par exemple, n'est pas complet à moins de spécifier comment l'eau sera chauffée. En d'autres mots, le processus de préparation du café demande une fonctionnalité ou sous-processus de chauffage de l'eau.

Ils ont utilisé FAST pour identifier ces fonctionnalités. En commençant par la transformation globale que le processus doit atteindre (initier et former le client), l'équipe devait répondre à la question 'comment?'

FPA ne sera jamais capable d'initier et de former ses clients à moins, par exemple, d'établir les besoins de chaque client et d'élaborer un programme de formation. Le diagramme complet de FPA est montré à la figure 1.

L'équipe croit que « Exécuter un programme de formation et soutien » est une fonctionnalité d'un niveau plus élevé que les autres et décide de la scinder en cinq fonctionnalités plus spécifiques pour obtenir une ventilation uniforme.

Figure 1 Diagramme FAST pour l'initiation et la formation du client



## CONTEXTE DE L'ÉTUDE DE CAS DE FPA

Financial Planning Associates (FPA), une organisation fictive, est une petite entreprise qui offre des services de planification financière et de courtage à commissions réduites à une clientèle fortunée.

L'entreprise a identifié un segment en croissance du marché; ce segment est constitué d'investisseurs qui, devant des rendements à la baisse, désirent réduire leurs frais de gestion. Toutefois, étant donné que ses connaissances et compétences financières et techniques (ordinateurs et Internet) sont quelque peu limitées, l'entreprise ne se sentait pas assez sûre d'elle pour devenir un courtier à commissions réduites en ligne.

FPA faisait face à un dilemme à propos de ses clients qui ont recours à elle pour leur planification financière. L'entreprise avait développé une offre de service qui consistait à aider ses clients à acquérir les connaissances de base et à les équiper techniquement pour qu'ils soient capables de gérer leurs propres finances.

Sous le leadership du Service du marketing, la période de vente initiale avait été intense. Les opérations toutefois ont été prises au dépourvu. (« Ils nous le disaient toujours trop tard... »)

Une unité d'intervention fut rapidement mise sur pied, elle comprenait des représentants des divers services concernés : planification financière, formation, soutien technique et administratif, services en ligne.

Chaque service a adapté sa façon de faire du mieux qu'il pouvait et l'unité d'intervention est restée sur place les trois premiers mois après le lancement pour régler les problèmes les plus criants. Après deux ans, le programme était maintenant compromis.

Plusieurs clients abandonnaient au cours de la première année, ce qui se traduisait par des pertes financières pour FPA. Des délais trop longs, une mauvaise coordination entre les services et des frais de transaction élevés étaient blâmés pour le mauvais rendement du processus. Les problèmes furent aggravés par le lancement réussi d'un produit similaire chez un concurrent.

L'associé principal de FPA a alors demandé un événement kaizen de cinq jours réunissant une équipe spécialisée et un facilitateur qui utiliseraient une version allégée de la méthode Six Sigma : définir, mesurer, analyser, améliorer et contrôler pour corriger le processus d'initiation et de formation du client. Après deux jours, l'équipe avait décrit le processus en détail et identifié plusieurs failles et activités sans valeur ajoutée. Cela a généré plusieurs idées pour améliorer le processus.

Quand l'équipe eut fini de présenter les résultats de ses travaux, l'associé principal leur a demandé s'ils croyaient que l'application de toutes ces idées redresserait la situation et permettrait à FPA de redevenir le chef de file dans ce segment du marché.

Bien que confiants de pouvoir régler les nombreuses failles du processus, les membres de l'équipe étaient unanimes : ces corrections ne produiraient pas la sorte de redressement que l'associé désirait.

« Il ne sert à rien de continuer dans cette voie et de passer le reste de la semaine à faire d'un processus mauvais à 100 %, un processus mauvais à 90 %. Nous n'aurons pas une autre chance de réussir » conclut l'associé. « Je veux qu'on oublie tout de notre processus actuel, qu'on reparte à zéro et qu'on en conçoive un nouveau, capable de répondre à tous les besoins des investisseurs. Je vais faire venir quelques consultants que je connais pour qu'ils se joignent à vous demain. »

Des gens n'appartenant pas à l'entreprise peuvent jouer un rôle important dans cette tâche. Les gens de l'entreprise, même les directeurs, sont souvent trop près d'un processus existant; ils se perdent dans les détails et ne reconnaissent pas les fonctionnalités de chacune des tâches.

### Étape 2

L'équipe a développé une matrice des impacts et un énoncé de mission pour déterminer les fonctionnalités les plus importantes et la mission de chacune d'elles.

Pour obtenir le processus complet, l'équipe a dû concevoir 11 fonctionnalités. Toutefois, pour simplifier le travail de création des concepts, elle a fait porter la majorité de ses efforts sur les plus importantes fonctionnalités et a conçu les autres pour qu'elles s'harmonisent bien avec les concepts retenus.

Les sous-processus les plus importants sont ceux qui ont l'impact le plus fort sur les besoins les plus importants des clients. Une matrice simple des impacts, comme celle illustrée au tableau 2, est la manière la plus facile d'isoler ces fonctionnalités.

Les besoins pondérés des clients sont énumérés sur l'axe vertical et les fonctionnalités du diagramme FAST sont énumérées au haut de la matrice. Pour chaque fonctionnalité, l'équipe a demandé : « Sur quels besoins du client ce sous-processus a-t-il un impact fort? »

Les impacts forts sont marqués d'un X dans le corps du tableau. Ensuite, un simple indicateur de l'importance est calculé en ajoutant les pondérations des besoins affectés par chaque fonctionnalité. Au tableau 2, cinq fonctionnalités en gris ressortent comme étant critiques.

**Tableau 2** Matrice des impacts pour identifier les fonctionnalités les plus importantes

Besoins du client (réf. tableau 1)	Fonctionnalités requises du processus (réf. figure 1)											
	Pondération	Faire l'évaluation des besoins	Élaborer un programme sur mesure de formation/soutien	Proposer une solution et conclure un accord	L'équiper	Lui montrer comment utiliser la technologie	Lui enseigner les finances (cours)	Identifier les ressources Internet et le guider pour leur utilisation	Répondre aux demandes d'aide	Fournir un soutien émotionnel et rassurer	Surveiller les résultats et ajuster le programme	Ajuster l'ensemble des services selon les progrès du client
Introspection	24		x				x			x		
Connaissances	12	x	x				x	x				
Intelligence	10						x	x				
Traitement	14	x							x	x		
Commodité	13		x		x	x	x		x		x	x
Confiance	18	x		x			x			x	x	
Proactivité	9									x	x	x
Note d'importance		44	49	18	13	13	77	22	27	65	40	22

Les notes d'importance sont calculées en ajoutant, pour chaque colonne, les pondérations des besoins du client affectés par la fonctionnalité.

La formulation d'un énoncé de mission pour chaque fonctionnalité sert d'encadrement à sa conception. Dès le début du projet, la direction avait identifié la mission de la fonctionnalité 'initier/former le client' comme suit : « créer pour chaque client un environnement d'apprentissage propice à la croissance personnelle en matière de gestion financière et à l'évolution parallèle (amélioration) du système de gestion du portefeuille du client, avec FPA comme conseiller de confiance et fournisseur de services. »

La mission globale a été confiée aux diverses fonctionnalités. Considérant chaque fonctionnalité et sa nature et en étudiant la matrice des impacts sur les besoins d'un client, l'équipe a formulé un énoncé de mission pour chaque fonctionnalité. Les résultats des travaux de l'équipe sont montrés au tableau 3.

Les notes d'importance sont calculées en ajoutant, pour chaque colonne, les pondérations des besoins du client affectés par la fonctionnalité.

**Tableau 3** Missions des plus importantes fonctionnalités

Faire l'évaluation des besoins	Comprendre et capter sans trop de problèmes les véritables besoins et préférences du client; s'assurer que tous ceux qui travaillent à la conception et la livraison du volet formation visent un objectif unique et précis.
Élaborer un programme sur mesure de formation/soutien	Concevoir un programme de formation personnalisé qui permettra au client d'acquérir une compréhension des finances et des investissements, ainsi que les compétences pour atteindre avec l'aide de FPA le niveau désiré d'autonomie et de contrôle de son avenir financier.
Enseigner les finances (cours)	Fournir au client les ressources d'apprentissage adéquates pour acquérir les connaissances dont il a besoin, en tenant compte de sa personnalité, ses préférences, ses habiletés et son style de vie.
Fournir un soutien émotionnel, rassurer	Fournir au client de façon opportune le soutien émotionnel requis pour assurer que son avenir financier n'est pas compromis par une décision impulsive d'investir, sous le coup de la panique ou d'un enthousiasme irrationnel.
Surveiller les résultats et ajuster le programme au besoin	Surveiller les progrès du client dans son apprentissage et sa manière d'investir afin de détecter tôt et corriger rapidement les lacunes.

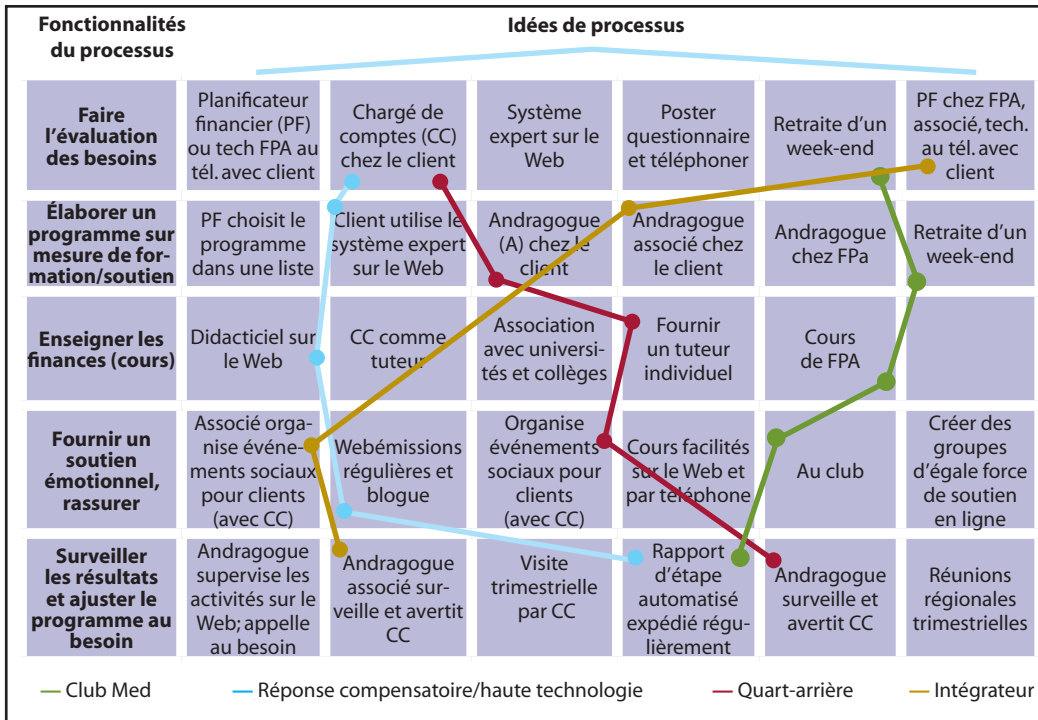
### Étape 3

Ensuite, l'équipe devait considérer et déterminer les principales options d'utilisation de ces fonctionnalités. À la première étape de la conception, l'équipe a exploré des concepts possibles et a formulé à grands traits une description du nouveau processus. Ensuite, à l'étape de la conception détaillée (voir l'étape 6, plus loin dans l'article), l'équipe a produit un concept de processus détaillé, précisant chaque aspect nécessaire pour passer à l'étape du projet pilote.

La conception à grands traits procède itérativement de la génération de solutions de rechange pour exécuter chaque fonctionnalité à la sélection des meilleures, assurant ainsi que le processus s'améliore à chaque itération, pour éventuellement aboutir à un concept final. C'est le moment d'être créatif.

Les idées de processus doivent maintenant être générées, en utilisant chaque fonctionnalité (les cinq retenues au tableau 2, dont les missions

Figure 2 Génération d'idées et combinaisons en « concepts de processus »



Les idées sont alors combinées en processus global alternatif (appelé 'concept de processus') et le meilleur possible est sélectionné. Ces concepts sont créés autour d'un thème central qui leur donne cohésion et cohérence. Leur donner un nom – surtout un nom qui fait image – aide à rendre chaque thème plus clair.

En cherchant les combinaisons logiques, les membres de l'équipe ont d'abord choisi certaines idées comprenant des activités de groupe. Ils ont nommé ce concept « Club Med » (CM), un nom qui évoque pour eux le plaisir en groupe et la création de valeurs communes, et qui véhicule bien l'esprit du concept.

sont définies au tableau 3) et une question incitative : Quelles sont les façons possibles de faire cela? Par exemple, pour la première (voir « faire une évaluation des besoins » à la figure 2), la personne qui exécute le travail pourrait être un planificateur financier, un chargé de compte dédié ou le client avec l'aide d'un système de gestion de portefeuille spécialisé.

Le technicien pourrait être un employé de FPA ou d'un fournisseur ou un partenaire à qui FPA confierait cette tâche. Le technicien en question pourrait le faire au téléphone, se rendre chez le client ou recevoir le client chez FPA. Ces idées forment six possibilités mutuellement exclusives (voir la première ligne de la figure 2).

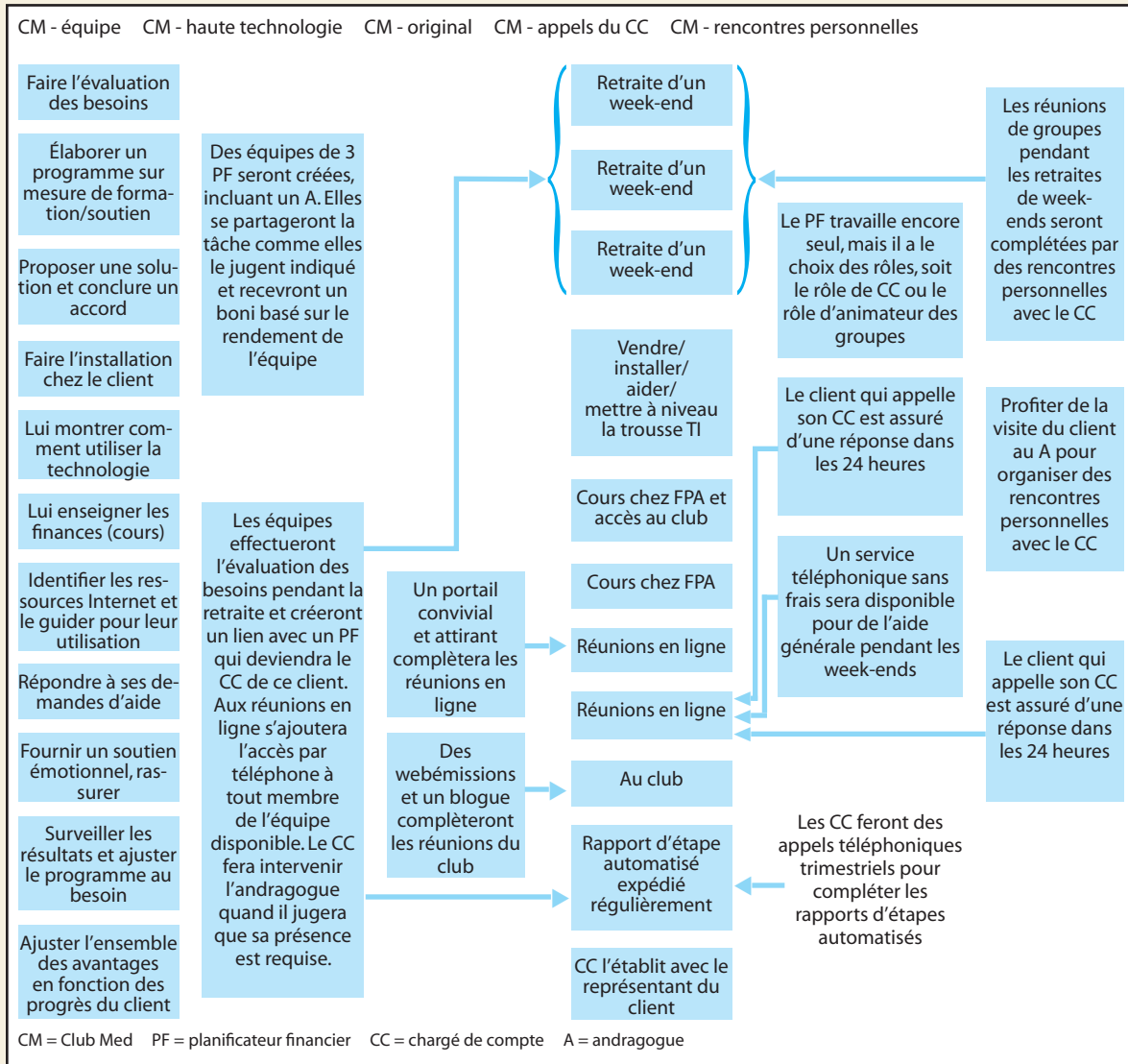
Les membres de l'équipe ont partagé des opinions sur la façon de faire fonctionner le processus et ont continué ainsi pour générer les quatre concepts de rechange illustrés à la figure 2. Dans le concept « Réponse compensatoire/haute technologie », une relation forte

Tableau 4 Description générale (vision) de chaque concept initial de processus

1. Club Med	Des rencontres de groupe seront utilisées chaque fois que c'est possible, du premier contact à l'apprentissage et jusqu'à l'investissement en ligne. La première rencontre aura lieu pendant un week-end dans un centre de villégiature. La formation sera donnée en séance de groupe chaque fois que c'est possible et complétée par l'apprentissage en ligne. Les groupes seront créés sur la base des affinités. Ils se réuniront souvent, dans des cours facilités par divers planificateurs financiers et en tant que club virtuel quand ils ne seront pas ensemble. Du soutien à domicile sera fourni sur l'Internet.
2. Réponse compensatoire/haute technologie	Un seul chargé de compte (CC) s'occupera de chaque client. Il effectuera toutes les tâches que le client ne peut pas accomplir à l'aide de la technologie. Toute la formation sera offerte sur l'Internet. Le CC visitera le client à domicile au début, au moment le plus opportun pour le client, pour l'installer et le conseiller. Par la suite, le CC procédera par téléphone et courriel. Ceci exige un investissement de temps important au début, mais cet investissement de temps ira en diminuant à mesure que le client devient plus autonome.
1. Quart-arrière	Le CC sera le contact de confiance. Il coordonnera une équipe de spécialistes de Financial Planning Associates (FPA) (en andragogie, montage technique, fiscalité et dérivés) qui vont fournir l'ensemble des services chez le client et servir de dépanneurs.
1. Intégrateur	Ce concept est pareil à celui du Quart-arrière, sauf que les services seront impartis à différents fournisseurs et partenaires, le CC jouant le rôle de conseiller financier de confiance, concepteur de programme, intégrateur et directeur de projet.
5. Cafétéria	Tous les services seront offerts en version haute technologie et réponse compensatoire, à domicile ou dans les bureaux de FPA. Un ensemble de services sera créé sur mesure pour les besoins et préférences de chaque client et facturé en conséquence.



Figure 3 **Seconde itération : générations de concepts améliorés, à partir du meilleur concept identifié dans la première itération**



## Étape 4

Choisir la meilleure solution nécessite une matrice Pugh de premier passage. Une matrice de conception Pugh est l'outil idéal pour effectuer une comparaison systématique des concepts avec un ensemble de critères pondérés – dans le cas de FPA, il s'agit de couvrir les trois intervenants de l'organisation : les clients, les employés et les actionnaires.

Par itération, la matrice guide l'équipe en suivant une séquence convergente de sélection et d'amélioration des concepts. Pour découvrir lequel des cinq concepts décrits au tableau

est centrée sur le chargé de compte (CC) et la technologie est utilisée partout où c'est possible.

Dans « Quart-arrière », le CC coordonne une équipe de spécialistes de FPA. « Intégrateur » est similaire sauf que les spécialistes sont des sous-traitants. « Cafétéria » signifie qu'on laisse le client choisir à partir d'un menu d'options, avec des prix différents. Comme ceci donne lieu à une personnalisation de chaque fonctionnalité avec des prix assortis, il n'est pas possible de l'indiquer à la figure 2.

La conception de chaque concept peut être terminée en spécifiant comment chacune des fonctionnalités restantes sera exécutée pour s'harmoniser avec le thème du concept. Le tableau 4 décrit chaque concept en quelques phrases.

L'originalité et la supériorité de chaque projet définitif dépendent de la créativité de l'équipe. Plusieurs approches et techniques sont disponibles pour favoriser la créativité. Edward De Bono offre plusieurs suggestions intéressantes à cet égard.

4 est le meilleur, l'équipe a commencé par créer un ensemble de critères de comparaison pondérés. On a d'abord créé une courte liste des indicateurs clés que FPA pouvait utiliser pour mesurer (sur une base continue) dans quelle mesure elle s'occupe correctement des besoins des clients.

Les employés et les actionnaires ont aussi un intérêt dans ce processus, on a donc dressé une courte liste d'indicateurs dont il faut tenir compte pour ces intérêts. Une centaine de points

ont été répartis entre les critères pour refléter la pondération que l'équipe voulait leur attribuer pour le choix du processus (voir les deux premières colonnes du tableau 5).

Le principe général pour choisir le meilleur concept consiste à choisir un des concepts comme point de départ (N pour norme) et de le comparer aux autres pour chaque critère.

Les membres de l'équipe ont choisi pour norme Réponse compensatoire/ haute technologie et ont procédé à la comparaison, critère après critère. Un signe 'plus' indiquait que le concept était supérieur, un signe 'moins' qu'il était pire, et un 'N' qu'il était pareil.

Le concept qui montre la plus grande différence positive entre la somme des 'plus' pondérés et la somme des 'moins' pondérés est le meilleur des quatre. Si la somme pondérée des 'moins' est toujours supérieure à la somme pondérée des 'plus', alors la norme est le meilleur concept.

Quart-arrière, Intégrateur et Cafétéria sont inférieurs à la norme, car ils présentent plus d'inconvénients (pondérés) que d'avantages. Club Med, toutefois, est supérieur à Réponse compensatoire/haute technologie, donc c'est le meilleur concept des cinq à l'étude.

## Étape 5

L'équipe a ensuite procédé à des itérations de la matrice Pugh pour déterminer s'il était possible d'améliorer ce concept.

CM était peut-être le meilleur des concepts créés par l'équipe, mais il était loin d'être parfait (comme il est démontré par les trois signes 'moins') et pouvait être amélioré. Par conséquent, l'équipe est retournée à la planche à dessin pour une deuxième séance de créativité, en utilisant cette fois le concept CM comme norme et en cherchant des façons de le rendre meilleur.

L'équipe a ainsi créé quatre nouveaux concepts basés sur des ajustements et des modifications au thème CM (figure 3). Ils ont été étiquetés CM-équipe, CM-haute tech, CM-appels du CC et CM-rencontres personnelles. Au centre de la figure se trouve le concept original, décrit au tableau 4. Les éléments qui apparaissent sous chacun des titres décrivent les ajouts ou modifications apportés par l'équipe au concept CM original pour créer le nouveau concept. Quand ces éléments renvoient à une fonctionnalité spécifique, ceci est indiqué par une flèche qui les relie au concept CM original. Il arrive que les idées ont une portée générale sur tout le processus, dans ce cas la flèche n'est pas nécessaire.

L'examen de la deuxième itération de la matrice Pugh (voir le tableau 5 à droite où CM est le nouveau repère) démontre que le concept CM original est préférable aux versions 'haute technologie' et 'appel du CC' qui comportent l'une et l'autre plus d'inconvénients que d'avantages. 'Équipe' et 'rencontre personnelle avec le CC' sont des concepts supérieurs,

Tableau 5 Comparaison avec la matrice de conception Pugh

Critères	Première itération					Deuxième itération					
	Pondération	Club Med (CM)	Réponse compensatoire/ haute technologie	Quart-arrière	Intégrateur	Cafétéria	CM	CM-équipe	CM-haute technologie	CM- appels du CC	CM- rencontres personnelles
Rendement vs objectifs (écart)	10	+	N	+	+	N	N	+	+	N	N
Nombre de clients qui progressent	5	+	N	+	+	N	N	+	+	N	+
Participation aux événements organisés par FPA	6	+	N	N	N	N	N	+	N	N	+
% des suggestions du PF qui sont acceptées	9	-	N	-	-	-	N	+	N	N	+
Valeur perçue	10	-	N	+	-	+	N	+	+	+	+
Acceptation par les PF	20	-	N	-	-	-	N	+	N	-	+
Risque global de FPA	20	+	N	-	+	-	N	-	-	N	-
Rendement du capital investi	9	+	N	-	N	-	N	N	-	-	-
Date de démarrage	5	+	N	-	-	-	N	N	-	N	+
Besoin d'embaucher	6	N	N	-	+	-	N	N	N	-	N
Somme pondérée des '+'		55		25	41	10		60	25	10	55
Somme pondérée des 'N'		6		6	15	21		20	41	55	16
Somme pondérée des '-'		39		69	44	69		20	34	35	29
Différence nette		16		-44	-3	-59		40	-9	-25	26

Ex. Calculs pour Club Med :  
somme pondérée des '+' = 10 + 5 + 6 + 20 + 9 + 5 = 55, différence nette = 55 - 39

Tableau 6 Description générale (vision) de chaque concept initial de processus

Étapes	Activités
Avant-projet	Identifier les joueurs et donner un aperçu du flux général du processus par service et dans le temps.
Éléments de la conception	Identifier les questions qui nécessitent des décisions de conception détaillée (conception des tâches, technologie (ordinateurs et logiciels), procédures, installations, matériel et ajustement des processus connexes).
Mandats de la conception	Assigner des mandats aux membres de l'équipe. Ajouter de nouveaux membres au besoin. Mettre en évidence les problèmes entre les fonctionnalités et les compromis.
Vérification	Utiliser l'avant-projet pour assembler les éléments de la conception détaillée en un flux de processus détaillé. Identifier et solutionner tout conflit résiduel. Vérifier (simulation, calculs) si le concept final a la capacité requise. Ajuster au besoin.
Projet pilote	Planifier et exécuter un projet pilote pour essayer le concept sur le terrain. Ajuster au besoin.
Déploiement	Planifier le déploiement du processus. Concevoir et déployer un système de contrôle. Former les travailleurs.

mais tout bien pesé, les avantages penchent en faveur du premier. C'est la conclusion de la seconde itération.

L'équipe aurait pu poursuivre ses travaux en entrant une troisième vague de créativité pour améliorer davantage ce dernier repère.

### Étape 6

L'équipe a ensuite procédé à une conception détaillée et une vérification pour déterminer le flux du processus détaillé et voir s'il pourrait atteindre la capacité désirée.

Ce qui restait à faire (voir tableau 6) était de traduire le concept final en un avant-projet de processus : un organigramme fonctionnel 'en devenir'. L'équipe a donné en sous-traitance la conception détaillée de chaque élément du processus (TI, installations, matériel requis, équipement, aspects et procédures relatives au RH) à des membres de l'équipe, pour tester la capacité, mettre au point, rendre le processus robuste (par un mode de défaillance et une analyse des effets, par exemple) et le déployer. Cette étape est semblable à beaucoup d'égards à la mise en application d'un nouveau

processus résultant d'une initiative d'amélioration.

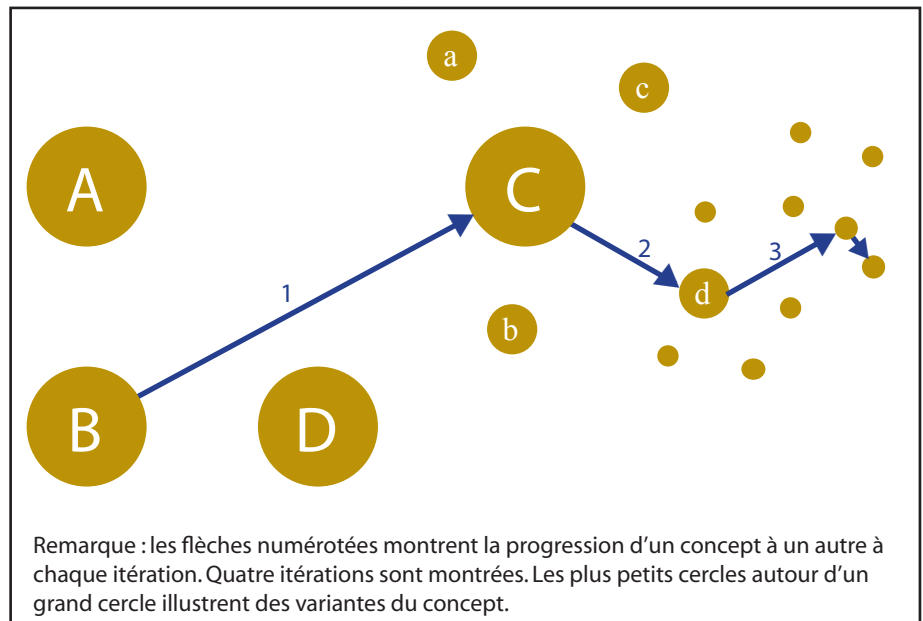
### Principe de la matrice pugh

Après avoir fait cet exercice, il est maintenant possible de mieux comprendre le principe qui soutient la matrice Pugh. La méthode d'optimisation procède par étapes (ou itérations) d'une solution à une autre, pour s'assurer que la prochaine solution est sans cesse meilleure que la précédente.

L'optimisation est illustrée à la figure 4. Les quatre concepts créés à la première itération (mentionnés comme A, B, C et D) sont très différents les uns des autres, ce qui est illustré par la distance les séparant. La comparaison effectuée à la première itération nous permet de passer de la norme initiale (B) au meilleur des quatre concepts (C), tel qu'illustré par la flèche numérotée.

Nous écartons les trois autres concepts et prenons C comme nouvelle

Figure 4 Illustration du chemin d'optimisation





norme et créons de nouveaux concepts basés sur des variations de celui-ci (a, b, c et d, dans le cas présent, présentés comme les quatre nouveaux concepts à la figure 3). Les nouveaux concepts sont beaucoup plus semblables les uns par rapport aux autres que A, B, C et D l'étaient dans la première itération, parce qu'ils ne comportent que de légères modifications du concept C.

Le concept d'emporte maintenant, mais les gains réalisés dans cette itération (flèche no 2) sont typiquement plus petits qu'à la première itération. Des variantes de e sont maintenant créées, mais les gains sont encore une fois plus petits à la troisième itération, et ainsi de suite. Bien que les gains diminuent constamment (comme il est montré par l'illustration d'une escalade à la figure 4), ils représentent un taux élevé de rendement par rapport au temps investi.

### Flux différents

Le flux de la conception d'un processus est assez différent de celui d'amélioration d'un processus. Ce dernier commence avec quelque chose qui existe déjà et s'en sert comme point d'ancrage pour l'analyse; il ne peut fonctionner s'il n'y a pas de processus ou si le processus existant n'a pas de potentiel.

Le premier démarre avec le client et progresse vers l'intérieur pour élaborer un processus à partir de zéro. Le point d'ancrage est le client et ses besoins – une notion beaucoup plus abstraite. La méthode représente un défi

pour l'organisation, il faut apporter de la rigueur dans l'innovation, un domaine que plusieurs considèrent encore comme la chasse gardée de l'intuition et de l'improvisation.

La méthode décrite dans le présent article peut être utilisée pour rattraper un projet d'amélioration de processus qui est compromis et transformer un échec possible en une avancée pour l'organisation. Le changement est plus facile à instaurer en suivant la voie de la moindre résistance.

Tandis que les compétences pour l'amélioration des processus deviennent de plus en plus répandues, le champ de bataille pour devenir l'organisation qui apprend le mieux pourrait bien évoluer vers l'excellence en matière de conception de processus. Peu importe l'habileté d'une organisation à réparer les processus défectueux, elle ne pourra pas concurrencer les entreprises capables de concevoir des processus fiables de haute performance.

1. Jean Harvey, *Process Improvement: Match the Change Vehicle and Method to the Job*, Quality Progress, janvier 2004, pp 41-48.
2. Le présent article est largement inspiré du texte *Managing Service Delivery Processes: Linking Strategy to Operations*, par Jean Harvey, ASQ Quality Press, 2006
3. R.E. Hayes, *Measuring Customer Satisfaction*, ASQ Quality Press, 1992.
4. Beb Gardner, *What Do Customers Value?*, Quality Progress, novembre 2001, pp 41-48
5. Edward de Bono, *Six Thinking Hats*, Little, Brown & Co., 1985
6. Jane Klingman-Brundage, *The ABC of Service System Blueprinting*, in *Designing a Winning Service Strategy*, Mary Jo Bitner et Lawrence A. Crosby, éditeurs. American Marketing Assn., 1989, pp 30-33

Certification à  
**ISO 9001:2000**  
**ISO 14001:2004**  
**AS9100**



...ou SGS conçoit des  
**SOLUTIONS  
D'AUDIT  
ADAPTÉES**  
pour les besoins  
spécifiques d'évaluation  
de votre entreprise



3420, boul. St-Joseph Est  
Montreal, QC H1X 1W6  
(514) 255-1492

[www.ca.sgs.com](http://www.ca.sgs.com)  
[na.sscmarketing@sgs.com](mailto:na.sscmarketing@sgs.com)