

A1 - Soutenir le fonctionnement et le développement de la PME

Activité 2 – Organisation des activités de la PME

Chapitre 4 - L'amélioration de l'organisation administrative

Problématique

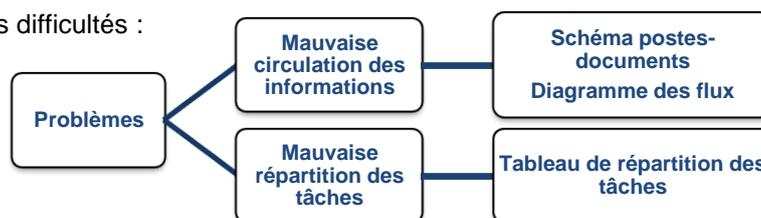
L'entreprise doit constamment s'adapter à son environnement, à la concurrence, aux attentes de la clientèle... c'est pour elle une question de survie. Cela passe par une amélioration constante de ses processus et par la mise en œuvre d'une stratégie de changement acceptée par tous.

La mauvaise circulation des informations et une mauvaise répartition des tâches dans un service constituent deux grandes sources de dysfonctionnements dans les entreprises.

La représentation visuelle de ces processus aide l'opérateur à identifier et à comprendre les problèmes.

Les 3 outils suivants contribuent à résoudre ces difficultés :

- Le logigramme ;
- Le schéma postes-documents ;
- Le tableau de répartition des tâches.



L'informatisation des tâches lorsqu'elle est bien réalisée peut améliorer de façon significative l'organisation du travail au sein de l'entreprise.

Sommaire 7 h 35		
Problématique	1	
Introduction		
QCM	2	10'
Réflexion 1 : mettre en œuvre l'amélioration continue	3	30'
Réflexion 2 : conduire le changement	4	30'
Réflexion / initiation 3 : construire un logigramme	5	30'
Réflexion / initiation 4 : analyser la circulation des documents	6	30'
Réflexion / initiation 5 : améliorer la répartition des tâches	8	30'
Missions professionnelles		
1. Analyser une situation et identifier un problème	9	30'
2. Représenter un processus de circulation de documents	10	30'
3. Améliorer la répartition des tâches	11	40'
4. Améliorer l'organisation des tâches (niveau 2)	12	1 h 00'
5. Résoudre un problème (Méthode)	14	1 h 00'
6. Moderniser le système d'information (Entraînement à l'épreuve e6)	16	1 h 15'
Ressources		
1. Introduire l'amélioration continue	21	
2. Conduire le changement	21	
3. Améliorer les processus et les procédures	22	
4. Mettre en œuvre une démarche de résolution de problèmes	24	
5. Améliorer la répartition des tâches	26	
6. Informatiser un service	26	
Bilan de compétences	28	

Introduction

Chapitre 4 - Amélioration des activités administratives

QCM

Questions	Avant	Réponses	Après
Question 1 Un logigramme décrit	<input type="checkbox"/>	Les tâches	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'enchaînement des tâches	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Les traitements	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La circulation des documents	<input type="checkbox"/>
Question 2 Dans le logigramme les choix sont représentés par	<input type="checkbox"/>	Un rectangle	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un carré	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Un losange ou un hexagone	<input type="checkbox"/>
Question 3 Le TRT sert à étudier	<input type="checkbox"/>	La répartition des salariés	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La répartition des emplois	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La répartition du travail	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La répartition des tâches	<input type="checkbox"/>
Question 4 Le document qui analyse la circulation des documents s'appelle	<input type="checkbox"/>	Tableau de répartition des tâches	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Diagramme événement résultat	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Diagramme des flux	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Schéma poste documents	<input type="checkbox"/>
Question 5 Le document qui analyse les traitements des informations s'appelle	<input type="checkbox"/>	Tableau de répartition des tâches	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Diagramme événement résultat	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Diagramme des flux	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Schéma poste documents	<input type="checkbox"/>
Question 6 Le document qui analyse la circulation des informations entre les personnes s'appelle	<input type="checkbox"/>	Tableau de répartition des tâches	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Diagramme événement résultat	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Diagramme des flux	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Schéma poste documents	<input type="checkbox"/>
Question 7 L'outil qui permet de visualiser les causes d'un problème s'appelle	<input type="checkbox"/>	Diagramme de Pareto	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Ishikawa	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Diagramme des causes	<input type="checkbox"/>
Question 8 Les causes du frein au changements sont	<input type="checkbox"/>	La modification du rapport de force	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La difficulté à évaluer l'avenir	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Le stress du changement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La modification des avantages et inconvénients	<input type="checkbox"/>
Question 9 Le diagramme de Pareto porte également le nom	<input type="checkbox"/>	10/90	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	20/80	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	30/70	<input type="checkbox"/>
Question 10 L'Ishikawa se nomme également	<input type="checkbox"/>	Diagramme causes-effets	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Diagramme Ishikawa	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'arbre des causes	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Diagramme des effets	<input type="checkbox"/>
Question 11 Les méthodes destinées à garder l'entreprise concurrentielle sont	<input type="checkbox"/>	L'amélioration continue	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La maîtrise du changement	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	L'amélioration perpétuelle	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	La conduite du changement	<input type="checkbox"/>

Réflexion 1 – Mettre en œuvre l'amélioration continue

Durée : 30'



Source

Travail à faire

Après avoir lu le document répondez aux questions suivantes :

1. Pour quelle raison les entreprises mettent en œuvre un processus d'amélioration continue ?
2. Quelles sont les caractéristiques de la méthode TQM ?
3. Quelles sont les caractéristiques de la méthode Kaizen ?

Doc. Qu'est-ce que l'amélioration continue ?

Si les entreprises n'évoluaient pas, la plupart iraient à leur perte. L'innovation passe par le changement et celles qui ne s'adaptent pas pour répondre aux demandes des clients ne peuvent pas enregistrer de croissance notable. Dans ce contexte, certaines entreprises choisissent d'entrer dans une démarche d'amélioration continue et d'amélioration des processus destinée à les adapter aux demandes de leurs clients. Le principe d'amélioration continue rejoint ainsi celui du management de la qualité et peut être utilisé pour améliorer un service, un produit ou un système de management.

Lorsqu'une équipe suit un processus d'amélioration des processus métier, elle évalue et peaufine ses méthodes existantes en vue de gagner en productivité, de simplifier le déroulement des activités, de s'adapter à des besoins commerciaux changeants ou d'accroître la rentabilité. Il existe différentes méthodologies d'amélioration des processus métier, nous présentons ci-dessous les méthodes TQM et Kaizen.

1. Total Quality Management (TQM)

Le total quality management est une méthode orientée client qui implique des améliorations continues avec pour objectif d'améliorer mes processus en réduisant les inefficacités. Cette technique est souvent mise en place dans le cadre de projets de gestion des chaînes d'approvisionnement et de satisfaction client.

Le TQM repose sur une approche pragmatique qui utilise des indicateurs de performance et de réussite afin de prendre des décisions axées sur les données pour choisir la meilleure façon d'améliorer un processus.

Le TQM présente notamment les caractéristiques suivantes :

- **Approche axée sur la clientèle** : l'objectif principal est toujours la satisfaction du client final. La recherche de l'amélioration de la qualité, ne doit pas perdre de vue les attentes des clients finaux.
- **Implication de l'équipe complète** : toute l'équipe doit être impliquée, et pas seulement l'équipe de production. Afin d'y parvenir, il faut chercher à optimiser des processus métier (vente, marketing...) au profit du client final.
- **Amélioration continue** : Elle consiste à apporter régulièrement de légères modifications pour sans cesse optimiser les processus. Dans un monde changeant, la démarche aide l'équipe à s'adapter aux évolutions externes.
- **Prise de décision axée sur les données** : les améliorations doivent reposer sur une analyse chiffrée des performances. Ce qui implique la mise en place d'outils de collecte et d'évaluation destinés à identifier les sources d'inefficacité et les axes d'amélioration.

2. Kaizen

Le processus d'amélioration continue trouve son origine dans la philosophie japonaise du Kaizen qui repose sur la conviction que l'épanouissement résulte de petites améliorations continues.

La méthode est utilisée dans tous les secteurs. on parle **management agile** qui vise l'amélioration des performances de l'entreprise par l'implication de tous les collaborateurs. La méthode permet aux équipes de réagir vite, d'être force de proposition et de tester de nouvelles offres concurrentielles. Les fondamentaux de l'agilité sont les suivants : on teste, on modifie, on apprend de ses erreurs, on teste à nouveau...

Dans une dynamique **progressive, permanente et collaborative**, la méthode Kaizen encourage :

- la **remise en question** des pratiques actuelles ;
- la recherche de **l'amélioration des processus**, pas de la perfection ;
- la **responsabilisation** et la prise d'initiative des collaborateurs, des opérateurs (initiés par eux-mêmes, les changements sont mieux acceptés) ;
- la mise en place de **petites actions concrètes**, et donc **moins coûteuses** ;
- la **proactivité** dans la recherche des causes des problèmes, souvent multiples ;
- la réactivité et la **priorisation** des actions correctives (mieux vaut une correction immédiate et partielle des erreurs, quitte à y revenir par la suite pour une résolution totale, que la dégradation d'une situation) ;
- le **suivi** des actions mises en place ;
- la mise en place de **procédures claires** ;
- la définition d'**objectifs réalistes** ;
- le travail d'équipe, **l'exploitation des compétences en interne** plus que l'appel à des spécialistes externes, plus onéreux et moins concernés.

Réflexion 2 – Conduire le changement		
Durée : 30'		Source

Travail à faire

Après avoir lu le document répondez aux questions suivantes :

1. Quel est l'intérêt de mettre en place une méthode de conduite de projet ?
2. Quel est le rôle du diagnostic ?
3. La communication est-elle importante dans une telle démarche ?
4. Pourquoi mettre en place des formations ?
5. Quelle est l'utilité du coaching ou du tutorat et des ateliers participatifs ?
6. Pour finir, quel est le rôle de cette démarche ?

Doc. Conduite du changement

La **conduite du changement**, consiste à accompagner un projet d'organisation ou de réorganisation, tout en utilisant une méthodologie de conduite de projets éprouvée. La **conduite du changement** implique la prise en compte de la dimension humaine, des valeurs et de la culture d'entreprise ainsi que les résistances au changement. L'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation par les salariés concernés des "nouvelles règles du jeu" résultant du processus de changement.

Les 7 étapes de la conduite du changement

1. **Déterminer l'objectif à atteindre** : Pourquoi mettre en œuvre une stratégie de conduite du changement ? Les objectifs de la démarche peuvent être variés :
 - **financiers** : optimiser les coûts, améliorer la rentabilité, développer le CA ;
 - **RH** : améliorer le bien-être au travail, diminuer le taux d'absentéisme... ;
 - **Commerciaux** : développer de nouveaux marchés, de nouveaux produits, de nouvelles zones géographiques ;
 - **Marketing** : améliorer les parts de marché, améliorer le taux de satisfaction clients...

Cette étape consiste à fixer clairement le ou les objectif(s) à atteindre. Il doivent être associés à des indicateurs clés qui permettent de mesurer concrètement, le succès de la démarche mise en œuvre.

1. **Audit & diagnostic** : Dans un premier temps il est indispensable de comprendre la situation actuelle de l'organisation. L'objectif du diagnostic est de comprendre la situation puis de déterminer les meilleures actions à mettre en œuvre pour accompagner le changement et atteindre l'objectif fixé. Pour cela il est nécessaire de mettre en place des cartographies des acteurs « cartographie du changement », des études d'impact. Cette phase se déroule en amont de la mise en place du projet.
2. **La communication interne** : Tout changement peut-être perçu, par des acteurs, comme un danger avant même d'être perçu comme une opportunité. Il est donc indispensable de réussir à donner la perception du danger et de permettre à chacun de percevoir, au-delà du risque qu'il ressent, la chance, l'opportunité qu'offre les évolutions envisagées.
 Cette phase est essentielle pour faire adhérer les acteurs (direction, managers, cadres, opérationnels...) à l'objectif et à la démarche mise en œuvre pour atteindre cet objectif. Il est nécessaire de communiquer auprès de tous les acteurs de l'entreprise qui seront impliqués, d'expliquer les raisons du changement, les bénéfices que l'organisation en attend et les étapes à mettre en œuvre, pour faire évoluer l'organisation.
3. **La formation interne** : La mise en place de formation doit permettre à chaque acteur impacté par le changement de bien comprendre les objectifs et la démarche et d'acquérir ou développer les compétences nécessaires à la mise en œuvre du changement (formations en présentiel, e-learning, Mooc...). Le plan de formation doit combiner habilement activité quotidienne de l'entreprise et sessions de formation.
4. **L'accompagnement à la conduite du changement** : L'accompagnement est un levier important de la démarche. Il s'agit de mettre en œuvre un ensemble d'actions, ciblées en fonction des personnes et de leurs besoins concrets. Ce peut être des actions ponctuelles de coaching ou du tutorat.
5. **Les ateliers participatifs** : Au-delà du coaching et de l'accompagnement il est intéressant d'amener les acteurs du changement à échanger sur les évolutions récentes de leurs activités. Ces « workshop » permettent aux acteurs d'exprimer leur ressenti, de mettre en avant les difficultés qu'ils peuvent éprouver ou au contraire, les premiers bénéfices ressentis. Ils permettent surtout de se caler sur l'approche, les procédures à mettre en œuvre, concrètement, au quotidien.

Ils permettent de « mettre de l'huile dans les rouages » entre les divers collaborateurs, services de l'entreprise pour que la démarche de changement se passe au mieux.

En résumé, ces ateliers doivent permettre de faire part des difficultés rencontrées dans la nouvelle organisation ; de trouver des solutions pour résoudre les éventuels problèmes rencontrés, de proposer des nouvelles pistes d'optimisation, des évolutions de procédure pour améliorer encore la démarche de changement ; de décider du « qui fait quoi ? »

6. **le suivi** : Il est nécessaire de mettre en place des indicateurs de suivi de la démarche et de suivre leur évolution grâce à des questionnaires périodiques. Les actions mises en œuvre sont-elles efficaces ? Les indicateurs peuvent être variés : compréhension, adhésion, implication des salariés.

Réflexion / initiation 3 – Construire un logigramme		
Durée : 30'	 ou 	Source

Travail à faire

Réalisez le logigramme qui correspond à la procédure décrite ci-dessous au crayon en vous aidant de l'exemple qui vous est remis en page 23.

- Chaque fois qu'une commande arrive les opérations suivantes sont réalisées**
- 1 Réception de la commande client par le service commercial et saisie de la commande sur le PGI (Progiciel de gestion intégré) qui enregistre les opérations commerciales, comptables, etc.
 - 2 Contrôle de la quantité en stock, de la fiabilité du client, de la validité du mode de paiement dans le PGI.
 - 3 Si toutes les conditions sont remplies, un ordre de préparation est transmis au magasin par le PGI, si toutes les conditions ne sont pas remplies, un courrier de refus est envoyé au client
 - 4 Le magasin prépare la commande. Lorsque le colis est prêt, le magasinier valide la préparation dans le PGI
 - 5 Le service commercial enregistre la vente et envoie un **ordre d'expédition** à partir du PGI.
 - 6 Le magasin édite le bon de livraison et la facture, qui sont joints au colis à partir du PGI.
 - 7 Le magasin expédie le colis.

Symboles		
Question, choix	Action	Connecteur, flux
 		

Logigramme

Réflexion / initiation 4 – Analyser la circulation des documents

Durée : 30'		Source
-------------	-----------------------------------------------------------------------------------	--------

Travail à faire

7. Réalisez un schéma postes-documents de la procédure décrite ci-dessous (vous pouvez faire ce travail manuellement sur la page suivante ou sur informatique dans le fichier source).

Pour vous éviter de perdre du temps le fichier source contient les différents composants des schémas et diagrammes prédéfinis.

Procédure commerciale

Lors des visites auprès des clients, le représentant définit leurs besoins, saisit la **commande** sur son portable et la transmet à l'assistant commercial (1) qui l'enregistre dans le PGI (2).

L'assistant contrôle si le client est à jour de ses règlements (3).

- Si le contrôle est positif, l'assistant expédie une **confirmation de commande** au représentant et au client (4).
- Si le contrôle est négatif, l'assistant envoie un mél au client et au représentant de **refus de vente**, tant que le solde n'est pas réglé (4).

L'assistant commercial envoie un **ordre de fabrication** à l'atelier (5).

L'atelier fabrique le produit et émet ensuite un **bon à livrer** (6) qui est envoyé à l'assistant et au magasinier.

L'assistant émet le **bon de livraison** et la **facture** qu'il transmet au magasinier (7).

Le magasinier prépare la commande, réceptionne le bon de livraison et la facture. Il contrôle, les références, les quantités et l'adresse de livraison (8).

Il joint les documents au paquet, qui est envoyé au client (9). En cas d'erreur, il fait les corrections nécessaires.

Remarque : tous les échanges d'informations et de documents en interne sont réalisés dans le PGI.

Tableau d'analyse

N°	Personne	Taches réalisées	Ressource
1	Commercial	Crée le bon de commande (BC) et l'envoie à l'assistant commercial.	
2	Assistant	Saisit le bon de commande dans PGI.	PGI
3	Assistant	Contrôle le solde client et les stocks.	PGI
4	Assistant	Envoie une confirmation commande (CC) au client et au représentant ou un refus de vendre (RF) .	PGI
5	Assistant	Envoie un ordre de fabrication (OF) à l'atelier.	PGI
6	Atelier	Émet un bon à livrer (BAL) à l'assistant et au magasinier dans le PGI.	PGI
7	Assistant	Émet le bon de livraison (BL) et la facture qu'il transmet au magasinier.	PGI
8	Magasinier	Contrôle le paquet, le bon de livraison et la facture .	
9	Magasinier	Envoie le paquet au client avec le bon de livraison et la facture.	PGI

Réflexion / initiation 5 - Améliorer la répartition des tâches

Durée : 30'



Source | Excel

Travail à faire

Le service commercial emploie trois commerciaux de terrain et d'une assistante commerciale qui est chargée du suivi administratif des contrats. Ils se répartissent les tâches de la façon suivante :

Analysez cette répartition des tâches et proposez une nouvelle répartition qui prenne en compte les dysfonctionnements évoqués précédemment.

	M. Dupont	Mme Rombier	Mme Jacquier	Assistante commerciale
Recherche prospects	4	6	2	2
Démarchage client	16	18	21	
Gestion des devis	6	3	4	2
Gestion des commandes	2	2	2	
Suivi des livraisons	2	2	2	
Gestion facturation				6
Suivi des règlements				3
Accueil commercial				9
Courrier commercial	2	1		9
Gestion des réclamations	1	1	1	6
Coordination commercial	2	2	2	2

Quelques remarques concernant la répartition des tâches :

- L'assistante commerciale se plaint d'avoir trop de travail et d'être de plus en plus sollicité par les commerciaux qui lui demandent de faire leurs tâches les plus rébarbatives et notamment la recherche de prospects et la gestion des réclamations. Chaque commercial est chargé du suivi des réclamations de ses clients. Mais ces derniers confient systématiquement ce travail à l'assistante commerciale qui n'est pas forcément la plus apte à répondre. Il en résulte des appels souvent conflictuels et un travail stressant pour l'assistante de gestion.
- Des tensions sont apparues entre les commerciaux car M. Dupont Et Mme Rombier reproche à Mme Jacquier de faire faire sa recherche de prospects par l'assistante commerciale, ce qui lui libère du temps pour faire plus de démarchage clientèle et ainsi signer plus de contrats et donc de toucher plus de primes. En réaction, les deux premiers demandent à ce que la recherche de prospects soit faite par l'assistante commerciale.
- Le suivi des règlements pose quelques problèmes et le taux d'impayés est anormalement haut. Il faudrait que l'assistante commerciale puisse y consacrer un peu plus de temps
- On considère que le temps de travail normal d'un commercial devrait se situer aux alentours de 37 heures.
- Il semblerait logique que l'assistant ne consacre pas plus de 3 h par semaine à la gestion des réclamations.

Mission 1 – Analyser une situation et identifier un problème		
Durée : 30'	 ou 	Source

Contexte professionnel

Vous travaillez pour la société Erbiline et on vous communique les données suivantes qui concernent le service commercial :

- Un nouveau salarié a été embauché en juin pour aider le personnel qui se plaint régulièrement de ne plus arriver à traiter l'intégralité des dossiers.
- Le responsable syndical de la société a demandé un rendez-vous avec la direction, car le personnel se plaint d'une surcharge de travail et d'une qualité du travail non reconnue par la direction.

Le directeur administratif et financier (DAF), vous remet le tableau de travail du premier semestre du service (**document**).

Travail à faire

Étudiez ces données et préparez l'entrevue avec le responsable syndical en lui fournissant des arguments sur lesquels elle pourra s'appuyer.

Doc. Tableau de travail du 1^{er} semestre

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Nombre de salariés du service	10	10	11	11	11	12
Nombre de jours ouvrables dans le mois	22	19	21	22	21	21
Nombre jours travaillés dans le mois	220	190	231	242	231	252
Nombre de jours d'absence	22	17	28	32	27	21
Jours réellement travaillés dans le mois	198	173	203	210	204	231
Dossiers traités	1 980	1 730	2 001	2 090	1 990	1 865
Réclamations	21	17	20	23	23	22

Mission 02 – Représenter un processus de circulation de documents		
Durée : 30'	 ou 	Source

Contexte professionnel

Au sein de la société Erbioline, la procédure mise en œuvre lors d'une panne est la suivante :

- détection de la panne par l'employé ;
- l'employé complète une fiche de demande d'intervention et la transmet au technicien d'entretien ;
- le technicien d'entretien réalise un diagnostic de la panne.

Cas 1 : La panne est réparable sans changement de pièce.

- Le technicien répare la machine, puis complète le fichier Access de maintenance de la machine, sur lequel il consigne la panne et la réparation réalisée.

Cas 2 : La panne nécessite l'achat d'une pièce de rechange,

- Le technicien complète un bon de demande de pièces de rechange.
- Le bon de demande de pièce est transmis au service achats qui contrôle si la demande est justifiée et exacte puis réalise un bon de commande et l'envoie au fournisseur correspondant. En cas de refus le technicien doit corriger le bon de demande de pièce.
- Les pièces sont réceptionnées avec la facture et le bon de livraison.
- Le bon de livraison et les pièces sont transmis au technicien qui les contrôle. Si tout est bon, il signe le bon de livraison et le retourne au service achats pour qu'il puisse effectuer le règlement. S'il détecte un problème, le technicien retourne les pièces et bloque le règlement.
- Le technicien répare la machine puis complète le fichier Access de maintenance, sur lequel il consigne la panne et la réparation réalisée.

Travail à faire

- 1 Représentez cette procédure par un schéma postes/documents.

Mission 03 – Améliorer la répartition des tâches		
Durée : 40'	 ou 	Source Excel

Contexte professionnel

Depuis quelques mois des tensions sont apparues entre trois employés du service administratif.

- M. Robert se plaint d'avoir trop de travail.
- La réception des achats est assurée par M. Germain et par l'attaché de gestion. Depuis quelques mois, des achats n'ont pas été contrôlés à la réception et des erreurs de livraison ont été constatées trop tard, ce qui a rendu les renvois impossibles. Les deux salariés se sont réciproquement renvoyés la faute.
- Plusieurs salariés de la société se sont plaints de ne pas savoir qui contacter au sujet des tâches dites « de service général ». M. Germain dit que ce n'est pas son domaine et qu'il faut contacter l'attaché de gestion. Or, celui-ci refuse de faire certaines tâches, sous prétexte que c'est à M. Germain de les faire.

Ces tensions font que M. Germain et l'attaché de gestion ne s'adressent plus la parole. Quant à M. Robert, il s'estime victime de la surcharge de travail et de l'animosité qui règne dans le service.

Le responsable de la société Sacardi vous remet les fiches d'auto-pointage des trois salariés du service administratif.

Travail à faire

Étudiez ces tableaux et proposez des solutions d'amélioration argumentées.

Doc. Fiches d'auto-pointage

Tâches	M. Germain
Gestion des achats	
Appel d'offres	7
Suivi des commandes	8
Réception	0
Comptabilité achat	5
Accueil	4
Courrier	4
Téléphone	4
Divers service général	3

Tâches	M. Robert
Gestion des ventes	
Devis	4
Suivi des commandes	5
Livraison	5
Facturation	7
Comptabilité vente	6
Accueil	3
Courrier	3
Téléphone	3

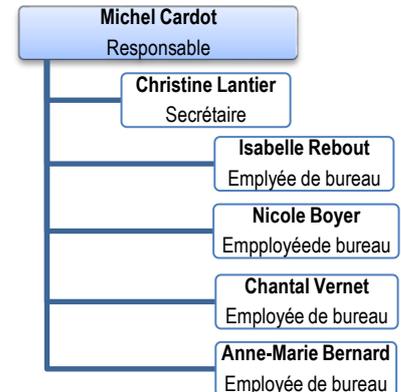
Tâches	Attaché de gestion
Gestion des achats	
Réception	3
Gestion des ventes	
Devis	2
Accueil	9
Courrier	9
Téléphone	9
Divers service général	2

Mission 4 – Améliorer l'organisation des tâches (Niveau 2)		
Durée : 1 h	 ou 	Source

Contexte professionnel

La Société Sacardi fabrique et commercialise de la maroquinerie de Luxe. Depuis plusieurs mois, des dysfonctionnements sont apparus au sein du service achats. À des difficultés d'ordre purement technique, viennent s'ajouter des problèmes humains.

Organigramme du service achats



La décision de réaliser une analyse approfondie de la situation vient d'être prise. M. Sacardi et vous-même avez conduit des entretiens individuels avec chacune des personnes travaillant au service des achats. Ces entretiens ont permis d'établir la liste des problèmes rencontrés (**doc. 1**).

Les six employés du service ont accepté de se soumettre à une analyse des tâches qu'ils exécutent. Cette étude a permis d'établir, pour une semaine-type le tableau de répartition des tâches du service (**doc. 2**). Il est à noter qu'Isabelle Rebout, Nicole Boyer et Chantal Vernet sont en sous-service.

La société applique la loi sur les 35 heures.

Votre directeur vous demande à réfléchir à la situation, de proposer une nouvelle répartition des tâches entre les six employés du service et de mesurer les conséquences qu'entraînera cette réorganisation. Il vous précise que, pour le moment, le recrutement d'un salarié supplémentaire n'est pas envisagé.

Travail à faire

Constituez un dossier comprenant :

1. L'analyse critique de la situation actuelle en formulant vos hypothèses explicatives et des propositions générales d'amélioration ;
2. La proposition d'une nouvelle répartition des tâches (à faire sous Excel) ;

Doc. 1 Dysfonctionnements constatés au service achats

Dysfonctionnements recensés

- Une productivité médiocre du service.
- Des erreurs dans la saisie des commandes, dans la négociation des tarifs et des conditions d'achat, dans les décisions d'achat.
- Du retard dans la gestion des dossiers contentieux.
- Des lenteurs et erreurs dans la recherche et l'analyse documentaire.

Contraintes à respecter

- Principes d'organisation.
- La répartition des tâches du responsable demeure inchangée.
- La répartition des tâches en matière de traitement du courrier et de gestion des appels téléphoniques est efficace.
- M^{me} Bernard a émis le souhait, pour des raisons personnelles, d'effectuer son travail à temps partiel sur la base de 18 heures par semaine.
- Les tâches qui accusent un retard doivent être réparties.

Analyse des compétences des personnels

- M^{me} Lantier est une spécialiste du secrétariat commercial et doit concentrer ses activités sur ce type de tâche.
- M^{me} Boyer a suivi, ces dernières semaines, une formation sur le thème « recherche et analyse documentaire » utile pour la préparation des réunions.
- M^{me} Rebout est experte dans l'utilisation des outils bureautiques (tableur...) et demande que l'on diversifie ses tâches.

Doc. 2 Tableau de répartition des tâches actuelles

Service achats - Tableau de répartition des tâches – 11 avril							
Tâches	Michel Cardot Responsable	Christine Lantier Secrétaire	Isabelle Rebout Employée	Nicole Boyer Employée	Chantal Vernet Employée	Anne-Marie Bernard Employée	Total
· Réalisation d'études de marché et analyse de la concurrence	2 h	1 h			1 h		4
· Réalisation d'appels d'offres		2 h	5 h		3 h		10
- Évaluation et choix des fournisseurs	3 h	1 h		4 h			8
- Négociation des tarifs et conditions d'achats	7 h	1 h		5 h			13
· Établissement des contrats	2 h	3 h		2 h 30			7,50
• Accueil des représentants des fournisseurs	5 h	2 h		2 h			9
- Gestion des fichiers fournisseurs					4 h		4
• Élaboration de statistiques et prévisions		4 h				5 h	9
• Recherche documentaire					2 h	4 h	6
- Analyse de la documentation		2 h			4 h	6 h	12
- Gestion électronique de la documentation fournisseurs			6 h		2 h		8
- Décision d'achats et contrôle des demandes d'achats	2 h		2 h	2 h 30	4 h 30		11
- Saisie des commandes			12 h				12
- Gestion des dossiers contentieux	3 h					5 h	11
- Classement des documents commerciaux		1 h	2 h	1 h 30	2 h 30		7
- Traitement du courrier « arrivée »	1 h	2 h		3 h	2 h		8
- Traitement du courrier « départ »		3 h	3 h	7 h	4 h		17
• Téléphone et messagerie interne	5 h	5 h	2 h	4 h	4 h	5 h	25
Préparation des réunions		4 h		1 h 30		3 h	8,50
Participation aux réunions et rédaction des comptes-rendus	9 h	4 h				4 h	17
Temps de travail hebdomadaire	39 h	35 h	32 h	33 h	33 h	32 h	207

Mission 5 – Résoudre un problème (méthode)		
Durée : 1 h	 ou 	Source

Contexte professionnel

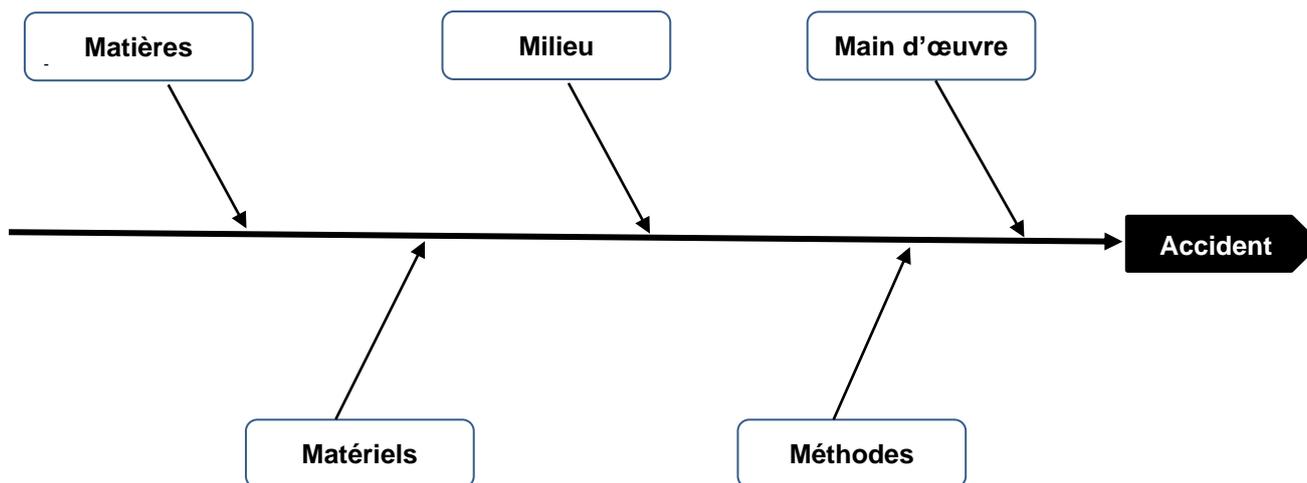
Un cariste transporte sur son fenwick (chariot élévateur) des pièces métalliques. Durant son trajet, il emprunte une route descendante qui l’oblige à freiner, mais les freins étant mal entretenus, il prend de la vitesse et aborde trop rapidement le virage au bas de la pente. Des pièces métalliques se renversent sur la route.



Un employé sur son site de travail qui arrive à mobylette, voit trop tard, les pièces sur la route... Compte tenu de sa vitesse, il ne peut s’arrêter et les heurte. Il tombe et se blesse au bras ainsi qu’au genou

Travail à faire

1. Identifiez les causes de l’accident.
2. Représentez les causes et les effets à l’aide d’un diagramme Ishikawa (ci-dessous).
3. Trouvez des solutions susceptibles d’empêcher l’accident de se reproduire en les classant par nature (5M). Vous devez trouver une quinzaine de solutions.
4. Complétez le tableau des avantages et inconvénients de chaque solution proposée.



Solutions liées aux matières
Solutions liées au milieu
Solutions liées à la main d’œuvre
Solutions liées aux matériels
Solutions liées aux méthodes

Protections liées aux matières	Avantages	Inconvénients
Protections liées au milieu		
Protections liées à la main d'œuvre		
Protections liées aux matériels		
Protections liées aux méthodes		

Mission 6 – Moderniser le système d'information (Entraînement à l'épreuve e6)		 La montagnette
Durée : 1 h 15'		Source

Contexte professionnel

Le centre de vacances **La Montagnette** (SARL) est situé à Valezan en Tarentaise. Il accueille en été des classes vertes et en hiver des classes de neige et des groupes (CSE, entreprise, association, club) en basse saison. Le centre est dirigé par M. Perronier.



Le centre existe depuis une dizaine d'années. Il bénéficie du soutien du Conseil général de la Savoie et de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Il accueille principalement des enfants de la région pour des séjours d'une semaine.

La gestion de la base de données clients, des réservations et des plannings est assurée par Alice Perronier sur le logiciel Excel, qui sert également à faire les facturations. Les publipostages commerciaux sont réalisés à l'aide de Word et les e-mailing sont réalisés avec Outlook.

Au cours d'un audit du centre, réalisé à la demande du conseil général, les contrôleurs se sont étonnés que la gestion des réservations et des facturations soient encore réalisées sur Excel. Dans le rapport définitif d'audit il est constaté que les locaux répondent de façon satisfaisante aux normes de sécurité applicables et que les normes sanitaires sont respectées. En revanche il est demandé à la société de mettre en œuvre des procédures sécurisées en ce qui concerne les réservations, la gestion des approvisionnements, des stocks des règlements et de la restauration. Il est également indiqué que l'entreprise doit se préparer à l'e-facturation qui deviendra la norme dans les années à venir.

C'est dans ce contexte que vous intervenez au sein de l'entreprise et M. Perronier vous demande de l'assister dans la recherche de solutions de gestion performantes.

Travail à faire

1. Analysez le processus administratif et proposez des améliorations à partir des informations qui vous sont transmises dans les **documents 1 et 2**.
2. Comparez les applications proposées par le contrôleur de gestion (**document 3**) et faites part de vos conclusions.
3. Expliquez à M. Perronier en quoi consistera la facture électronique (**document 4**)

Doc. 1 Entretien avec M. Perronier et Alice Perronier

M. Perronier : Bonjour, notre centre est subventionné par le conseil générale de la Savoie et par la région Auvergne-Rhône-Alpes. À ce titre nous faisons l'objet de contrôles périodiques des locaux, des chambres, des cuisines, des stocks et de notre gestion financière, administrative et comptable.

Alice Perronier : Ces audits sont normaux car nous accueillons des scolaires. Le dernier contrôle a eu lieu en septembre et nous avons validé nos agréments sanitaires et de sécurité. Mais ce rapport a émis des réserves en ce qui concerne la gestion administrative de l'hébergement et un manque de rigueur dans la gestion des stocks, et des impayés. Il nous est demandé d'apporter des réponses à ces problèmes avant la prochaine visite de contrôle.

M. Perronier : Les contrôleurs préconisent d'informatiser la gestion des réservations, des activités, des approvisionnement et des stocks à l'aide d'une application spécialisée afin d'avoir une gestion et une comptabilité plus rigoureuse et plus conforme aux attentes des services sociaux, comptables et du fisc.

M. Perronier : Le contrôleur nous a également reproché un taux d'impayés trop important au regard de notre taille. Lors de l'audit il a réalisé une analyse de nos procédures administratives. Il les a formalisées dans un diagramme événement/résultat que nous vous avons transmis.

Vous : J'ai regardé le document, Comment gérez-vous les impayés actuellement et pensez-vous qu'il soit possible de modifier vos procédures actuelles ?

M. Perronier : Lorsqu'une facture n'est pas payée, je passe un coup de téléphone mais cela ne suffit pas toujours et certaines factures ont plusieurs mois de retard. Par ailleurs j'ai beaucoup de travail d'entretien et ces tâches administratives sont très énergivore. En ce qui concerne nos procédures, cela nous semble indispensable, étudiez notre organisation et proposez des simplifications ou des améliorations possibles.

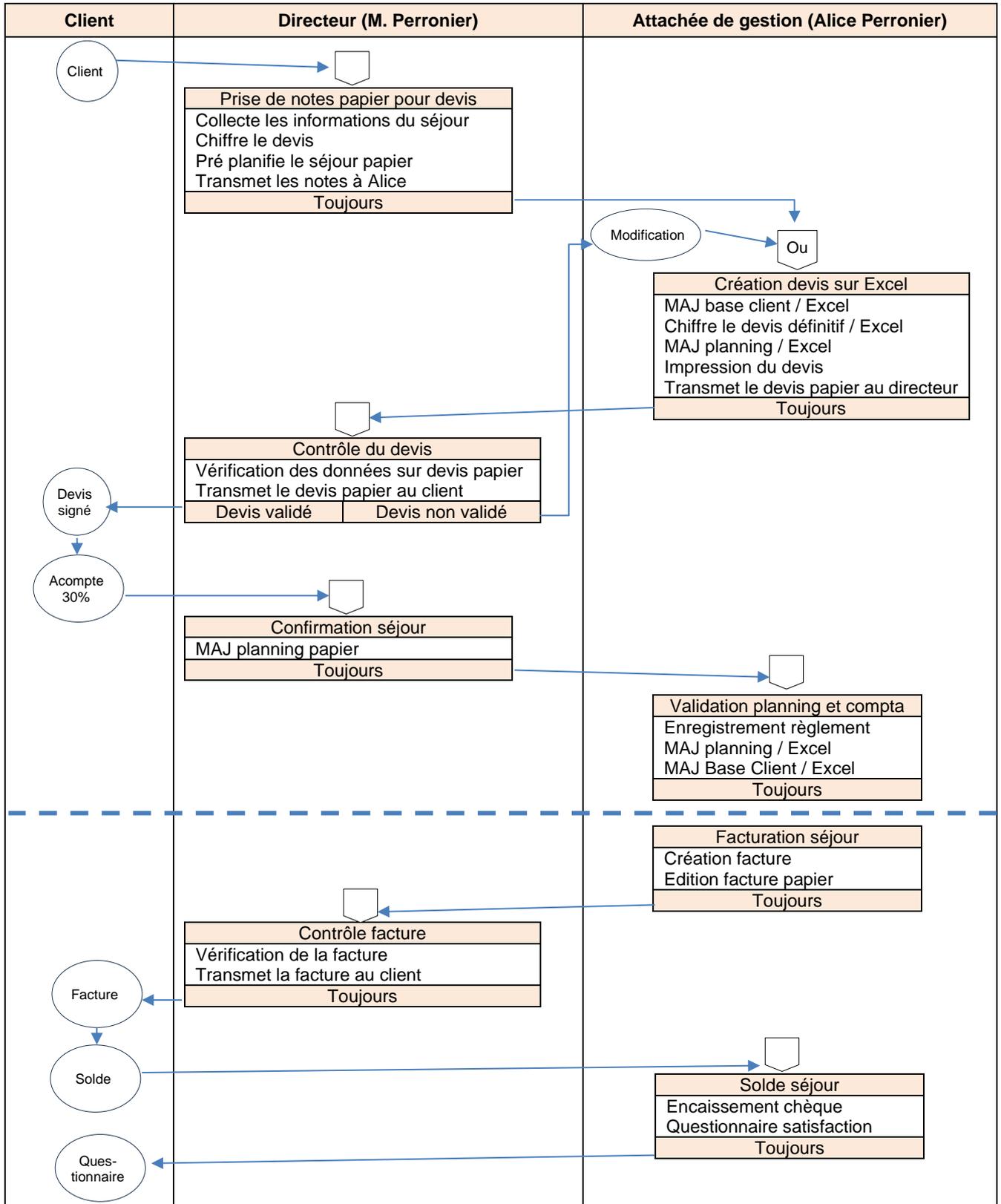
Vous : En ce qui concerne l'informatisation, voulez-vous que je m'en occupe également ?

M. Perronier : Oui, étudiez les logiciels qui nous ont été soumis par le contrôleur et recherchez celui qui semble le mieux correspondre à nos besoins.

Vous : Si j'ai bien compris, je dois étudier l'organisation administrative actuelle et vous soumettre des améliorations éventuelles, puis je dois comparer les applications proposées afin d'identifier celle qui correspond le mieux à vos besoins.

M. Perronier : c'est parfait vous avez compris ce que l'on attend de vous. J'ajouterais que la mise en œuvre et l'utilisation du logiciels doit être simple.

Doc. 2 Diagramme événement-résultat du processus administratif actuel



Doc. 3 Trois applications de gestion hôtelière



Amadeus Hospitality est un ensemble de solutions logicielles conçues pour faciliter la gestion des hôtels et des établissements d'hébergement. L'application est utilisable en cloud et en mode SaaS uniquement. Elle est particulièrement adaptée pour les structures qui doivent gérer de gros volumes d'affaires sur un ou plusieurs établissements.

Les tarifs varient en fonction de la taille de la structure, du nombre d'utilisateurs et des fonctionnalités souhaitées. Les tarifs commencent à partir de 2 000 euros par mois pour une installation de 10 utilisateurs.

Voici une description plus détaillée des fonctionnalités de l'application Amadeus Hospitality :



Gestion des réservations

L'application permet aux hôtels de gérer les réservations entrantes, de suivre les disponibilités et de gérer les paiements. Les fonctionnalités de gestion des réservations incluent :

- La possibilité de recevoir des réservations via différents canaux ;
- La possibilité de suivre les disponibilités des chambres et des autres équipements de l'hôtel ;
- La possibilité de gérer les paiements des clients, y compris les cartes de crédit, les cartes de débit et les chèques.

Gestion des opérations

L'application fournit des outils pour gérer les opérations de l'hôtel, telles que la gestion des chambres, la gestion des stocks et la gestion de la restauration. Les fonctionnalités de gestion des opérations incluent :

- La possibilité de gérer les entrées et les sorties des clients ;
- La possibilité de gérer les réservations non honorées ;
- La possibilité de gérer les stocks de produits et de fournitures ;
- La possibilité de gérer les commandes de nourriture et de boissons.

Gestion des relations avec les clients

L'application permet aux hôtels de gérer les relations avec leurs clients, tels que la gestion des programmes de fidélisation et la gestion des commentaires des clients. Les fonctionnalités de gestion des relations avec les clients incluent :

- La possibilité de créer et de gérer des programmes de fidélisation ;
- La possibilité de collecter et de gérer les commentaires des clients ;
- La possibilité d'envoyer des communications marketing aux clients ;



L'application Sabre est une solution complète qui peut aider les hôtels à améliorer leur efficacité et leur rentabilité. Elle offre une gamme de fonctionnalités qui répondent aux besoins des hôtels de toutes tailles.

L'application est disponible en versions cloud avec une connexion Internet ou en version sur site qui est plus flexible, mais nécessite un investissement en capital initial. Les modalités de mise en œuvre varient en fonction de la version choisie. La version cloud est mise en œuvre en quelques jours, tandis que la version sur serveur nécessite plusieurs semaines de préparation.

Fonctionnalités	
Gestion des réservations <ul style="list-style-type: none"> • Réception des réservations via différents canaux, tels que les OTA, les sites web des hôtels et les agences de voyages. • Suivi des disponibilités et des équipements de l'hôtel. • Gestion des paiements des clients. 	Gestion des opérations <ul style="list-style-type: none"> • entrées et les arrivés et les départs des clients. • les stocks de produits et de fournitures. • commandes de nourriture et de boissons. • Gestion des animations et activités
Gestion des relations avec les clients <ul style="list-style-type: none"> • création et gestion des programmes de fidélisation. • collecte et gestion les commentaires des clients. 	

Les tarifs commencent à partir de 1 500 euros par mois pour 10 utilisateurs. Ce tarif dépend également des contraintes d'installation ou d'implémentation au sein de la structure.

L'ancien calendrier, déterminé dans l'article 3 de l'ordonnance du 15 septembre 2021, prévoyait un déploiement à partir 1er juillet 2024 pour les grandes entreprises, en 2025 pour les entreprises de taille intermédiaire et 2026 pour les autres.

Les outils de la facturation entre entreprises

Pour émettre ou recevoir une facture électronique d'un fournisseur, une entreprise pourra utiliser, au choix :

- une plateforme de dématérialisation partenaire de l'administration (PDP), c'est-à-dire immatriculée par l'administration fiscale ; cette PDP pourra être la même que celle du fournisseur ou bien une plateforme distincte ;
- le portail public de facturation Chorus Pro.

Les données des transactions d'e-reporting devront elles aussi être transmises par l'entreprise qui réalise l'opération, à l'administration fiscale, par l'intermédiaire d'une plateforme de dématérialisation partenaire de l'administration ou via le portail public de facturation.

La page Facturation électronique et plateformes partenaires du site des impôts détaille le rôle des plateformes et les étapes de leur déploiement.

Dans le cadre de l'obligation à venir d'émettre et de recevoir des factures électroniques, le décret n° 2023-377 du 16 mai 2023 précise comment sécuriser des factures électroniques, au moyen d'une signature électronique qualifiée ou d'un cachet électronique qualifié.

Ressources

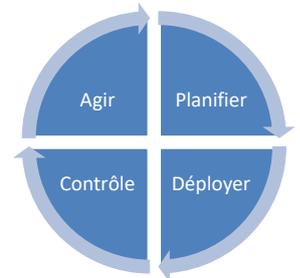
1. Introduire l'amélioration continue

Pour s'adapter au changement et à la concurrence, les entreprises doivent se transformer et améliorer leurs processus internes. L'amélioration continue est une démarche qui vise à optimiser les performances des produits, des services et des processus en mettant en œuvre des changements en douceur avec des résultats concrets tout en obtenant une forte adhésion des collaborateurs.

Les avantages de l'amélioration continue sont nombreux : réduction des erreurs et dysfonctionnements ; réduction des coûts ; réduction du gaspillage des ressources ; création de valeur ; amélioration de la satisfaction client ; augmentation de la compétitivité, etc.

La démarche est résumée dans la « roue de Deming » ou cycle PDCA.

- **Planifier** : prévoir et planifier les améliorations à réaliser.
- **Déployer** : expérimenter la solution sélectionnée.
- **Contrôler** : contrôler la réalisation et la conformité aux objectifs.
- **Agir** : intégrer les changements aux processus et suivre la performance.



Les avantages d'une démarche d'amélioration continue sont nombreux.

- **Un changement progressif** : Elle consiste à mettre en œuvre des actions et tâches faciles à réaliser pour transformer les processus de manière progressive. Les changements vont se faire par étape sans déstabiliser l'organisation. Elle offre une meilleure adhésion des collaborateurs et réduit les freins au changement.
- **La résolution rapide des problèmes** : Elle permet de détecter rapidement des dysfonctionnements liés aux processus organisationnel. En identifiant les problèmes, l'entreprise peut ainsi mettre en œuvre des actions pour les résoudre.
- **La réduction du gaspillage** : Elle permet de détecter les gaspillages, les activités qui n'apportent aucune valeur et qui peuvent être supprimées du processus (temps d'attente, surproduction, déplacements...) toute tâche sans valeur ajoutée. Cela permet également d'accroître la productivité et l'efficacité. Ces changements progressifs sont moins coûteux que de transformer l'entreprise à grande échelle.
- **La motivation des équipes** : La démarche permet de mobiliser les collaborateurs de l'entreprise vers un objectif commun par la mise en place d'actions permettant de gagner en efficacité, en productivité et en sérénité. Ainsi, l'entreprise apporte une culture d'amélioration continue sur le long terme et le cycle PDCA permet de résoudre rapidement des dysfonctionnements sur le court terme.
- **Une meilleure visibilité** : La méthode donne de la visibilité à chaque étape PDCA. Cette visibilité facilite l'engagement des collaborateurs tout au long du processus. L'entreprise instaure une culture d'entreprise permettant d'accroître la productivité et un environnement de travail plus serein et motivant.

2. Conduire le changement

L'adaptation est la clé de la survie de l'entreprise. Dans un monde en évolution constante, l'entreprise doit toujours innover et s'adapter afin de rester concurrentielle. Le changement résulte d'un besoin de s'adapter aux évolutions internes et externes.

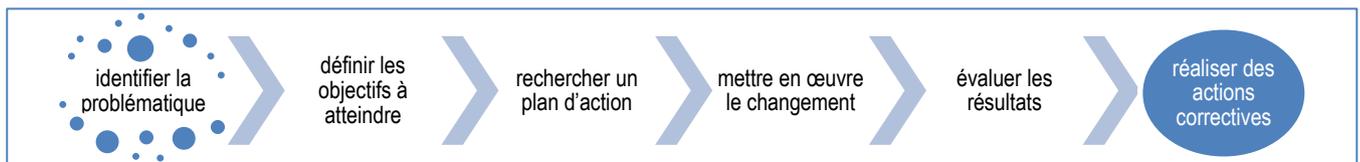
Facteurs internes	Facteurs externes
Évolution de la stratégie : Volonté d'innover, recherche de nouveaux marchés, etc.	Évolution de l'environnement juridique et réglementaire
Évolution de l'organisation : centraliser, décentraliser, concentrer ou déconcentrer...	Évolution des technologies (TIC)
Évolution du système de gestion : Politique qualité, processus, normes, etc.	Évolution de la concurrence : Nouveaux arrivants, innovation, baisse des prix, etc.
Évolution de l'outil informatique : des logiciels, PGI, etc.	Évolution de la demande des clients
Évolution des pratiques : techniques : outils de production, commerciales, etc.	Évolution du contexte financier : Bourse, taux d'intérêt, etc.
Évolution de la culture d'entreprise : relation clients, relations salariées, etc.	Évolution sociologique : Nouveaux rapports sociaux
	Évolution des exigences des actionnaires

Ces facteurs contraignent l'entreprise à évoluer. Selon que le changement est **subit, construit, imposé, ou adaptatif**, les stratégies à mettre en place peuvent varier.

	Changement prescrit	Changement construit
Progressif	<ul style="list-style-type: none"> • Réponse à des contraintes externes. • Durée d'adaptation : 12 à 36 mois. • <i>Exemple : Smartphone de Samsung ; concurrent de Tesla sur véhicule électrique.</i> • Style : intervention volontariste. 	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution souhaitée par l'entreprise pour anticiper ou innover • Durée d'adaptation : 1 à 10 ans. • <i>Exemple : Dacia de Renault, iPhone ou iPad d'Apple, Voiture électrique Tesla, Total et la crise climatique</i> • Style : Collaboration/participation.
	Changement de crise	Changement adaptatif
Brutal	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation à un dysfonctionnement. • Durée d'adaptation : 1 jour à 3 mois. • <i>Exemple : Perrier et le gaz ajouté aux USA ; embargo sur les produits russes.</i> • Style : Directif/Coercition. 	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution des pratiques et de l'organisation. • Durée d'adaptation : 6 à 18 mois. • Exemple : installation d'un PGI, d'une nouvelle ligne de production, passage au cloud, etc. • Style : Éducation/formation/communication.
	Imposé	Volontaire

Source : <http://www.project-management.ch/> (Gerard Monpain)

De nombreuses approches managériales traitent de cette problématique sous des noms différents : démarche d'amélioration continue, conduite de projet, conduite du changement. Elles reposent toutes sur des approches communes que l'on peut synthétiser ainsi.



3. Améliorer les processus et les procédures

3.1. Processus et procédures

Toute entreprise structure son activité en **processus** métier (achat, vente, production, embauche, paie...). Chaque processus peut être à son tour décomposé en **procédures** qui correspondent à un ensemble de tâches logiques et chronologiques destinées à accomplir sa finalité (embaucher, passer une commande, enregistrer une vente, livrer...).

Exemple : processus pour organiser une formation et procédures à mettre en œuvre.



Tout dysfonctionnement dans un processus ou une procédure génère des retards, des erreurs ou des conflits. C'est la raison pour laquelle certaines entreprises normalisent ces procédures et les rédigent sous la forme de fiches qualité que les salariés doivent respecter (normes ISO 9000...).

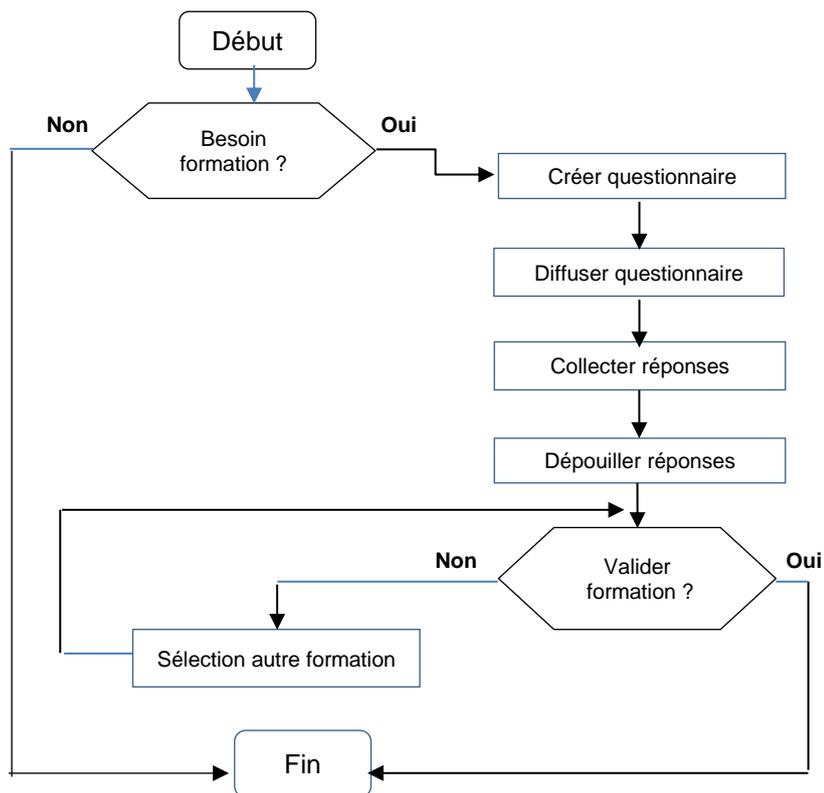
Pour analyser les procédures, il est possible de recourir à des outils d'analyses. Dans le cadre de ce chapitre nous allons aborder le **logigramme**, le **schéma postes/documents** et le **tableau de répartition des tâches** (ou TRT).

3.2. Logigramme

Le **logigramme** est un organigramme particulier qui décrit un enchaînement de tâches et les choix à réaliser pour atteindre un objectif, par des symboles normalisés.

Symboles		
Question, choix	Action	Connecteur, flux

Exemple : choix d'une formation à organiser

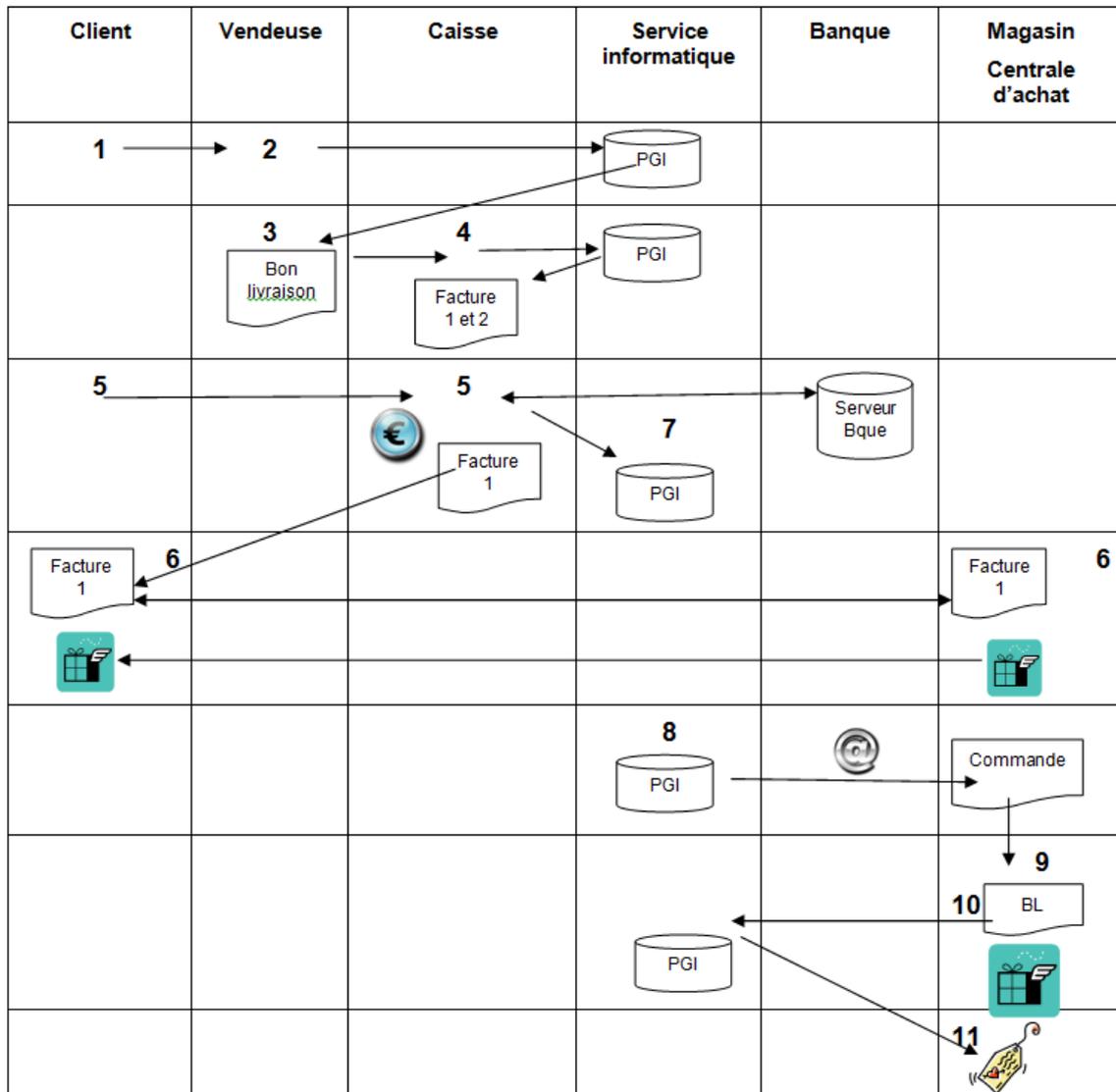


3.3. Schéma postes/documents

Cette représentation met l'accent sur **les documents** et les **personnes**. Les opérateurs sont mis en colonnes et les étapes représentées de façon chronologique en descendant vers le bas.

Exemple :

Processus : gestion des ventes et approvisionnement de la société BUT SA	
Personnes	Tâches réalisées
Client	1. Demande d'achat auprès de la vendeuse
Vendeuse	2. Contrôle la disponibilité de l'article sur le PGI
Vendeuse	3. Édite le bon de livraison et le transmet à la caisse
Caissière	4. Édition de la facture le double de la facture est remise au client après paiement
Caissière	5. Encaissement avec demande éventuelle d'autorisation de paiement par CB à la banque
Magasinier	6. Enlèvement par le client des articles à l'aide de la facture auprès du magasin
	7. Mise à jour des stocks, ventes et statistiques, carte fidélité (PGI)
	8. Une commande de réassort automatique est envoyée à la centrale d'achat en fin de journée (PGI)
Transporteur	9. La centrale d'achat expédie par transporteurs. Les articles sont réceptionnés sous 48 h avec un bon de livraison
Magasinier	10. Saisie des bons de livraison sur PGI
Magasinier	11. Édition automatique des étiquettes qui sont transmises au magasinier qui étiquette les articles



4. Mettre en œuvre une démarche de résolution de problème

Lorsqu'un problème apparaît, il est important de mettre en œuvre une méthodologie ou une démarche de résolution de problèmes qui se déroule en plusieurs étapes. Le questionnement par la méthode du **QQOQPCP** permet d'analyser de façon approfondie les différents aspects de chaque étape.

4.1. Identifier le problème

Un problème se manifeste par des dysfonctionnements : incidents, retards, erreurs, conflits, etc. **Il est toujours la partie visible d'un ensemble de causalités plus ou moins complexes.** L'étude doit identifier les causes, les faits et leurs enchaînements qui en sont à l'origine.

4.2. Identifier les causes

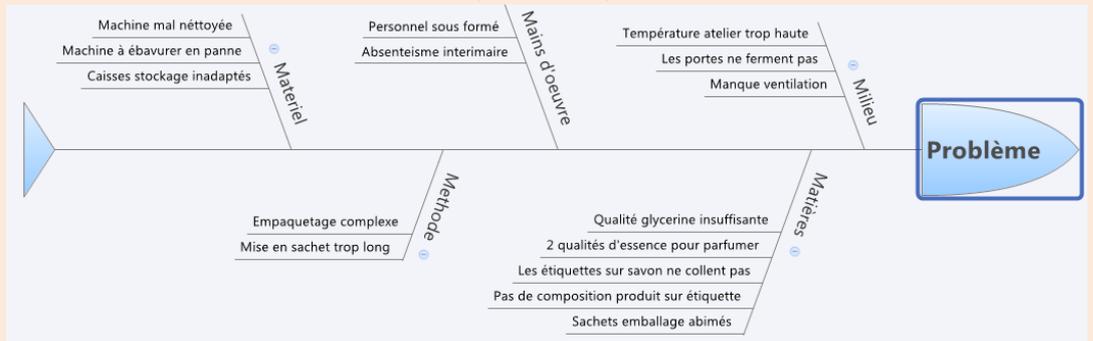
Cette étape conditionne la qualité des solutions qui seront proposées dans l'étape suivante. Cette réflexion doit être faite sans à priori.

- Les causes doivent être recherchées à partir des effets, en faisant ressortir les points négatifs et positifs,
- Les faits doivent être appréciés objectivement directement auprès des personnes concernées, afin d'éviter les déformations, mensonges et jugements destinés à se protéger ou à protéger des collègues.
- Il est important de rechercher les causes et pas les coupables.

L'analyste doit travailler de façon rigoureuse. Il peut recourir aux outils suivants : **entretiens, étude des documents, questionnaires, statistiques, graphiques, diagramme Pareto, diagramme causes-effets (Ishikawa)**, etc.

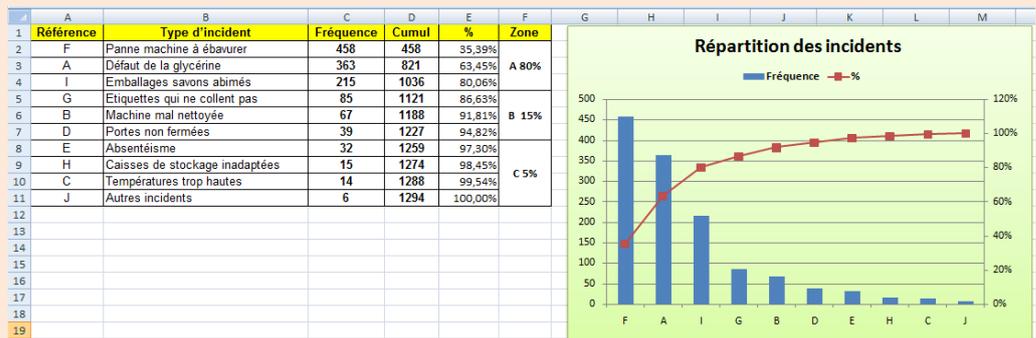
Le diagramme causes-effets (ou Ishikawa) visualise les causes d'un problème en les classant selon cinq critères : Matière, Main d'œuvre, Matériel, Méthode, Milieu. (Loi des 5 M).

Diagramme Causes-effets Ishikawa



Le diagramme de Pareto identifie l'importance relative des causes en les répartissant selon la loi dite des 20/80, selon laquelle 20 % des causes produisent 80 % des effets. Dès lors, il suffit de travailler sur ces 20 % pour améliorer sensiblement une situation.

Diagramme de Pareto 20/80



4.3. Trouver des solutions

Cette étape fait appel à la logique et aux qualités d'imagination de l'équipe. L'objectif n'est pas de rechercher **LA** solution, mais **des solutions à chaque cause**. Ce n'est pas toujours possible et il faut parfois faire des choix ou trouver des compromis. Il est important d'apporter les bonnes réponses aux vraies causes. (Si des fiches clients contiennent des erreurs, l'informatisation du fichier clients n'aura aucun effet sur la qualité des mises à jour).

4.4. Mettre en œuvre les solutions

C'est le passage de la théorie à la réalité et à ce stade, les difficultés peuvent être nombreuses, si les étapes antérieures ont été traitées de façons insuffisantes. (Solutions techniques ou humaines impossibles, problème de communication, refus ou frein du personnel...). L'un des risques, est de générer de nouveaux problèmes, aux conséquences différentes, mais tout aussi perturbantes pour l'entreprise.

Cette étape doit prévoir la mise en place de la nouvelle organisation qui se concrétise dans le plan d'action. Il est important de procéder à des **essais** afin de vérifier la qualité des solutions et de procéder aux ultimes corrections. Il faut définir les **nouvelles normes de travail** de chaque exécutant. La mise en route doit être échelonnée dans le temps. Il est important et prévoir **l'information** et **la formation** des personnes concernées par la nouvelle organisation. Enfin il faut prévoir des **contrôles** afin de vérifier ce qui marche et ce qui ne marche pas.

4.5. Les freins au changement

Le changement est toujours déstabilisant, car il est une porte ouverte sur l'inconnu.

- Il modifie le rapport avantages/inconvénients vécus ou ressentis par les personnes.
- Il modifie les rapports de forces entre les personnes.
- Il crée une situation nouvelle dont les conséquences sont parfois difficiles à évaluer.
- Il génère un stress chez les personnes qui doutent de leur capacité à évoluer.

Au vu des conséquences induites par le changement, toute personne peut devenir un jour ou l'autre moteur (si elle y trouve un intérêt) ou frein (si elle n'y a pas intérêt) au changement. L'intérêt doit être pris dans un sens **matériel**, **organisationnel**, **financier** ou **psychologique**.

Les freins au changement peuvent être levés par une **communication** non démagogique et la formation des personnes concernées par le changement.

5. Améliorer la répartition des tâches

La répartition des tâches au sein d'une entreprise est une source régulière de conflits et de dysfonctionnements. Le **tableau de répartition des tâches** (TRT) est un outil d'analyse administrative qui récapitule l'ensemble des tâches d'un service et leur répartition entre les différents opérateurs. C'est un outil de contrôle et d'amélioration de l'organisation.

Le TRT est un tableau à double entrée : les **colonnes représentent les personnes** et les **lignes représentent les tâches**. Le temps consacré à la tâche est indiqué dans la cellule qui est à l'intersection d'une personne et d'une tâche.

Méthodologie d'élaboration d'un TRT

Il est construit en plusieurs étapes :

1. définir le domaine ou le processus analysé ;
2. analyser les activités et lister les tâches effectuées dans le service : la liste doit être exhaustive et peut être réalisée à partir des fiches de description de poste ;
3. concevoir les fiches d'auto-pointage de chaque personne ;
4. chiffrer le temps consacré à chaque tâche : ce travail est fait sur des fiches d'auto-pointage par salarié ; la collecte peut être faite sur plusieurs semaines afin d'éliminer les variations inhabituelles ;
5. récapituler les fiches d'auto-analyse dans le tableau de synthèse (TRT) en regroupant les tâches par activité et par importance.

TRT : Service commercial							
Tâches	Opérateurs	Pierre	Paul	Lucie	Totaux		%
Communication						40	36,03%
• Accueil standard	5	10	10	25			
• Réclamation	0	10	5	15			
• Suivi courriel	0	0	0	0			
Ventes						63	56,76 %
• Devis	17	0	0	17			
• Vente guichet	7	7	12	26			
• Facturation	5	5	0	10			
• Suivi règlement	5	5	0	10			
Gestion stocks						8	7,21%
• Suivi approvisionnement	0	0	3	3			
• Rangement stocks	0	0	5	5			
Total		39	37	35	111	111	100,00%

Le tableau met en évidence :

- les tâches non réalisées ;
- les tâches partagées entre plusieurs personnes (qui peuvent être sources de conflits) ;
- les surcharges ou sous-activité (totaux de colonnes).

6. Informatiser un service

L'informatisation d'un service est un processus complexe qui doit suivre une méthodologie rigoureuse et tenir compte des besoins des utilisateurs, des contraintes techniques et des objectifs de l'organisation. La méthodologie se déroule en plusieurs phases.

Phases	Tâches à réaliser
Préparation du projet	Cette phase consiste à définir les objectifs à atteindre, son périmètre et son budget. Il est important à ce stade d'identifier les personnes concernées par l'informatisation et de les intégrer dans l'équipe en charge du pilotage du projet.
Étude des besoins et de l'existant	Cette phase consiste de comprendre les besoins des utilisateurs et de l'organisation. Il est important d'associer les personnes concernées à ce travail. C'est une condition de la réussite. Elle se compose de plusieurs étapes : <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse de l'existant consiste à comprendre le fonctionnement actuel du service, en termes de processus, de ressources, etc. L'informatisation a souvent pour objectif d'améliorer un existant, il est donc important d'identifier les lacunes actuelles du système. - L'analyse des besoins consiste à recueillir les besoins et les attentes des utilisateurs, en termes de fonctionnalités, de performances, de sécurité, etc.

Conception du projet	<p>Cette phase consiste à définir l'architecture matériel et logiciel du système d'information à mettre en place, en tenant compte des besoins identifiés et des contraintes techniques. Elle se compose de plusieurs étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La spécification des besoins consiste à rédiger un cahier des charges qui décrit les fonctionnalités et les performances attendues du système. - La recherche de solutions consiste à proposer des solutions techniques et organisationnelles (logiciels, matériel, réseaux...) qui répondent aux besoins et contraintes identifiés.
Mise en œuvre, test et formation	<p>Cette phase consiste à mettre en œuvre la solution retenue. Elle se compose de plusieurs étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mise en œuvre des logiciels consiste à acheter et installer les logiciels nécessaires au fonctionnement du système. - L'intégration consiste à adapter les logiciels aux autres applications et aux besoins des utilisateurs. Ce travail doit être réalisé en accord avec les futurs utilisateurs. - Les tests permettent de s'assurer que la solution répond aux besoins et aux exigences. - La formation des utilisateurs est indispensable à l'utilisation du système. - La mise en production consiste à déployer le système auprès des utilisateurs de façon définitive
Suivi	<p>Le suivi consiste à surveiller le fonctionnement du système et à apporter des corrections ou des améliorations si nécessaire. Il s'agit de suivre l'utilisation du système par les utilisateurs, d'en analyser les performances et d'apporter des améliorations, en fonction des besoins des utilisateurs.</p>

Voici quelques conseils pour réussir l'informatisation d'un service :

- **Communiquer en permanence avec les utilisateurs** : il est important de les impliquer dans le projet et de les tenir informés de son avancement.
- **Être flexible** : il est important d'être prêt à adapter le projet en fonction des besoins et des contraintes qui peuvent apparaître.
- **Anticiper les risques** : il est important d'identifier les risques potentiels et de mettre en place des mesures de migration.

Chapitre 4 - L'amélioration de l'organisation du travail administratif

Bilan de compétence

Compétences	Non acquis	Partiellement acquis	Acquis
Je sais définir l'amélioration continue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais définir la conduite du changement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais mettre en œuvre une démarche de résolution de problème	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais analyser des données quantitatives de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais créer un logigramme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais identifier les circuits de documents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais étudier les traitements d'informations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais créer un diagramme Ishikawa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais ce qu'est un diagramme Pareto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais étudier la répartition des tâches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais améliorer la répartition des tâches	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je sais représenter les circuits des documents (schéma post document)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>