

Exemple de restructuration et fusion de plusieurs services d'une entreprise

Il s'agit ici du cahier des charges fonctionnel de l'ensemble des tâches que doivent réaliser les différents services concernés. Les tâches ci-dessous sont structurées conformément à la nouvelle organisation globale.

La nouvelle organisation globale fait l'objet des comptes-rendus « exemple Cocyane 01 et 02 »

appréciations (A1 = répond bien au besoin, A2 = répond partiellement au besoin, A3 = ne répond pas au besoin)

compétence (C1 = facile de s'approprier la fonction (quelques jours) ; C2 = ...jusqu'à un mois ; C3 = ...> 1 mois) |

grandes séries | |

petites et moyennes séries | | |

prototypes | | | |

dépannages | | | | |

responsables actuels | | | | | |

Méthodes	Fonctions et sous	Critères fonctions d'appréciation (fonction = tâche ou mission) objectifs...									
V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	

numéros de références des solutions

échéances

nvx responsables |

La nouvelle organisation globale fait l'objet des comptes-rendus « exemple Cocyane 01 et 02 »

1	0	0	0	équipe 2 : PRODUIRE une offre	Res	D	P	P	M	S	G	S	c	a	PROBLEMES	SOLUTIONS			
1	0	0	0	politique commerciale	Res	D	P	P	M	S	G	S	c	a					
1	1	0	0	analyse environnement COM CIBLE les clients potentiels en fonction stratégie	PK MS	/	/	F0	F0	C1	A2				manque stratégie claire	S1a	définir une politique commerciale et la partager	PK MS	s26
1	1	0	0													S1b	démarche de codéveloppement	PK MS	s50
1	2	0	0	analyse environnement COM PROSPECTE	MS	/	/	F0	F0	C1	A2				manque stratégie claire. Nota : la redondance homme n'est pas nécessaire	S1	IDEM		
1	3	0	0	brainstorming COM SUSCITE l'innovation et la prise de risque capacité à innover	PK MS	F3	F1	F2	F1	C3	A2								

2	0	0	0																								
recueil des demandes										Res	D	P	P	M	S	G	S	c	a								
2	1	0	0	analyse environne ment	E2	ACCUEILLE et GUIDE le client vers le bon interlocuteur												C1	A2	non systématique notamment lorsqu'il n'y a pas de secrétaire	S2	définir l'équipe 2 et son lieu de travail	PK CO	s27			
2	2	0	0			RECUEILLE les données du client												C1	A2		S2	IDEM					
2	3	0	0	analyse environne ment	E2	REPERCUTE les demandes clients vers les bons services												C1	A2	non systématique notamment lorsqu'il n'y a pas de secrétaire	S2	IDEM					
analyse du besoin										Res	D	P	P	M	S	G	S	c	a								
3	1	0	0	analyse environne ment	E2	COMPREND le besoin client avec précision	outillage et méthodes												C2	A2	démarche non formalisée, fonction gérée par une unique personne	S3a	check-lists besoins	E2	s30		
3	1	2	0																		S3c	formation générale sur la vente, la négociation...	E2 MF	s35			
3	1	3	0																		S3d	ouverture sur l'extérieur (benchmak, organismes type ADIRA, CETIM...)	resp E2	s39			
3	2	0	0	analyse environne ment	E2	PROPOSE des améliorations au client	outillage et méthodes												C3	A1/2	A2 en externe	S7	E2 opérationnelle	resp E2	s20 2007		
3	3	0	0	analyse environne ment	E2	VERIFIE la faisabilité technique (capabilités...)	outillage et méthodes												C2	A2	démarche non formalisée, manque de temps	S8	liste capabilités, caractéristiques des équipements, liste savoir faire internes et externes (catalogue sous- traitants)...	resp E2	s37		
dossier technique										Res	D	P	P	M	S	G	S	c	a								
4	1	0	0	analyse environne ment	E2	CONFIRME la faisabilité technique outil et équipement (capabilités, compétence, innovation...)	outillage et méthodes												C2	A2	démarche non formalisée, manque de temps	S8	IDEM				
4	2	0	0	analyse environne ment	OUT 2	DEFINIT le mode opératoire	idem méthodes												C3	A1							
4	4	0	0	analyse environne ment	MET 2	RECHERCHE des sous traitants	2 sous-traitants si nécessaire												C1	A2	non formalisé, manque une base de données	S4	créer et maintenir une base de données prix, fournisseurs, pièces... Rechercher de nouveaux sous-traitants	resp E2 SDS	s38		
4	5	0	0	analyse environne ment	E2	VERIFIE les sources d'approvisionnement	outillage et méthodes												C1	A2	non formalisé, manque une base de données	S4	IDEM				

Ce document est volontairement dégradé (dénominations modifiées et suppression de nombreuses pages)

4	7	0	0	analyse environne ment	COM	CHIFFRE les offres petites quantités	solution : standardiser méthode de chiffrage	E2	F0	F0	/	/	C2	A2	difficile d'estimer les temps	S5	définir les trames (méthodes, outils...) et check-lists chiffrages adaptées aux besoins. Inclure le calcul de charge S6	BW	s27
4	8	0	0	analyse environne ment	OUT 2	CHIFFRE	idem méthodes	E2	F0	F0	F0	F0	C3	A2	gabarits difficiles à chiffrer, conception évolutive	S5	IDEM		
4	8	1	0													S9	consulter pour un logiciel de mise en bande	PK	s27
4	10	0	0	analyse environne ment	E2	VERIFIE la capacité de production (charge)	outillage et méthodes	E2	/	/	F0	F0	C1	A3		S6	calculer systématiquement la charge associée (une partie existe déjà dans la trame de chiffrage). Si saturation équipement, trouver une solution externe	resp E2	s36
5	0	0	0			réponse aux besoins		Res	D	P	PMSG	GS	c	a					
5	1	0	0	analyse environne ment	COM	FAIT des offres	détermine le prix de vente en fonction du marché, rédige l'offre...	E2	F0	F0	F0	F0	C2	A2	difficulté à définir délais, manque informations type marché...	S10	définir une base de données client (conditions générales, négociées...)	MS PK	s27
5	2	0	0			VALIDE l'offre		PK BW MS	/	/	F1	F0	C1	A1					
5	3	0	0	analyse environne ment	COM	NEGOCIE avec les clients		MS PK	F0	F0	F0	F0	C2	A2	manque stratégie claire et réaliste, manque un référentiel prix concurrents	S1	IDEM		
5	3	1	0													S11	définir une base de données concurrence (marché...)	MS	s39

0 0 0 0 équipe 3 : PRODUIRE des composants - SUPPORT TECHNIQUE				PROBLEMES				SOLUTIONS								
1	0	0	0	METHODE (PRODUIRE des composants)	Res	D	P	PMSG	GS	c	a					
1	1	0	0	MET 3 VERIFIE la conformité de la commande par rapport au devis (exigence ISO)		/	/	F0	F0	C1	A1					
1	2	0	0	analyse environnement MET 3 DEVELOPPE suivant les besoins du client en fonction du savoir faire ABC	idem pour outillage	/	F3/1	F0	F0	C3	A2	manque de solutions innovantes	S28 a	L'innovation est initiée par le processus 2 et concrétisée par le processus 3, s'ouvrir sur l'extérieur : benchmark, salons...	CODIR	s40
1	2	1	0										S28 b	organiser des réunions de travail entre 2 et 3 de manière systématique	resp E2 et RCA	s29
1	3	0	0	analyse environnement MET 3 FOURNIT un dossier de fabrication : process, temps, plans, nomenclature, programmes CN, fiches d'instruction, solutions dégradées (dossier adapté en fonction typologie)	idem pour outillage	F0	F1	F0	F0	C1	A1					
1	4	0	0	analyse environnement MET 3 VERIFIE les sources d'approvisionnement	idem pour outillage	F0	F0	F0	F0	C1	A2	non formalisé, manque une base de données	S4	IDEM		
1	5	0	0	analyse environnement MET 3 VERIFIE la saturation des équipements (charge)	idem pour outillage	F3	F2	F0	F0	C1	A3	n'est pas réalisé	S24	analyser capacité des équipements, créer une base de données et la maintenir à jour (projet ABC en cours)	SDS	/
1	7	0	0	analyse environnement MET 3 VALIDE la première pièce	idem pour outillage	F0	/	F0	F0	C1	A2	non systématique	S21	créer et valider une procédure, la respecter et l'auditer	MD	s26
1	8	0	0	analyse environnement MET 3 GERE les dysfonctionnements	idem pour outillage	F3/0	F3/0	F0	F0	C2	A2	manque d'informations et de présence sur le terrain	S28 b	IDEM		
1	9	0	0	analyse environnement MET 3 RENSEIGNE le système sur le prix		/	/	F0	F0	C1	A1					
1	10	0	0	analyse environnement MET 3 DONNE le CA mensuel au contrôle de gestion	idem pour outillage	F0	F0	F0	F0	C1	A1					
<i>Ce document est volontairement dégradé (dénominations modifiées et suppression de nombreuses pages)</i>																

0	0	0	0	qualités attendues par le processus ABC		D	P	PMS	GS	c	a	PROBLEMES		SOLUTIONS		
1	0	0	0	processus ABC EST réactif, RESPECTE les	Res	D	P	PMS	GS	c	a					
1	1	0	0	brainstorming ABC EST réactif		F0	F0	F1	F3	/	A2	manque de fiabilité dans la réactivité	/	résolu par le processus ABC		
1	2	0	0	brainstorming ABC RESPECTE les délais 2		F0	F0	F0	F0	/	A2	manque ressources	/	résolu par le processus ABC et les formations associées		
1	3	0	0	brainstorming ABC RESPECTE les délais 3		F0	F0	F0	F0	/	A1					
2	0	0	0	processus ABC EST fiable pour le client	Res	D	P	PMS	GS	c	a					
2	1	0	0	dysfonctionnements ABC DIFFUSE une culture client en interne		F0	F0	F0	F0	/	A2	culture client non acquise et non partagée	/	résolu par le processus ABC		
2	2	0	0	analyse environnement ABC EST FIABLE dans la durée quelque soient les hommes et l'organisation (pas d'oublis...)		F0	F0	F0	F0	/	A2	manque polyvalence (problème redondance)	/	résolu par le processus ABC et les formations associées		
2	3	0	0	dysfonctionnements ABC DONNE une vision globale, ASSURE une bonne cohérence entre les équipes 2 et 3		F0	F0	F0	F0	/	A2	manque de vision globale	S90	centraliser et partager la même base de données	PK	?
2	3	1	0									S28b	IDEM			
2	5	0	0	brainstorming ABC SE COMPREND facilement par le client		F3	F3	F0	F0	/	A2	interlocuteur multiple	/	résolu par le processus ABC		
2	6	0	0	brainstorming ABC ASSURE la cohérence du système qualité en fonction des normes en vigueur (ISO...)		F0	F0	F0	F0	/	A2	pas toujours respecté	/	résolu par le processus ABC		
3	0	0	0	processus ABC EST fiable en interne	Res	D	P	PMS	GS	c	a					
<i>Ce document est volontairement dégradé (dénominations modifiées et suppression de nombreuses pages)</i>																
5	0	0	0	processus ABC GENERE des affaires	Res	D	P	PMS	GS	c	a					
5	1	0	0	analyse environnement MET ABCGAGNE des affaires		F0	F0	F0	F0	/	A2	c'est l'objectif de l'action en cours	/	résolu par le processus ABC		
5	2	0	0	brainstorming ABC GENERE des affaires		F0	F0	F0	F0	/	A2	c'est l'objectif de l'action en cours	/	résolu par le processus ABC		
6	0	0	0	processus ABC EST simple et économique à mettre en œuvre												

6	1	0	0	brainstorming	ABC	EST simple, SE COMPREND facilement, EST CONNU et PARTAGE	simplicité		F0	F0	F0	F0	/	A3	trop complexe, processus aléatoire	/	résolu par le processus ABC			
6	2	0	0	brainstorming	ABC	DEGAGE du temps pour pouvoir répondre	dégager du temps pour pouvoir répondre		F0	F0	F0	F0	/	A3	pas d'organisation	/	résolu par le processus ABC			
6	4	0	0	analyse environnement	ABC	FACILITE, INDUIT le bien être des salariés par sa simplicité (moins de stress...)			F0	F0	F0	F0	/	A3	trop complexe, processus aléatoire	/	résolu par le processus ABC			
6	5	0	0	dysfonctionnements	ABC	S'ADAPTE à la demande	ne pas susciter les processus parallèles, technologie en évolution		F0	F0	F0	F0	/	A2	en progrès	/	résolu par le processus ABC			
7	0	0	0	processus ABC VALORISE ABC				Res	D	P	PMSG	S	c	a						
7	1	0	0	brainstorming	ABC	GARANTIT la réputation de ABC, SUSCITE la confiance	changement culturel, développer l'esprit de groupe, créer une ambiance de gagnateur et de cohésion		F0	F0	F0	F0	/	A2	en progrès	S84	travail en groupe projet, activités extraprofessionnelles...	PK	s39	
7	2	0	0	analyse environnement	ABC	GARANTIT la pérennité de ABC à moyen terme			F0	F0	F0	F0	/	A2	en progrès	S85	devenir fiable et faire de la pub sur les bons résultats et sur les affaires gagnées. Marketing	PK	s39	
7	3	0	0	analyse environnement	ABC	RESPECTE l'image ABC	qualité du service, garantir la réputation de Steelcase		F2	F2	F2	F2	/	A2	en progrès	S85	IDEM			
8	0	0	0	processus ABC OPTIMISE l'organisation				Res	D	P	PMSG	S	c	a						

Ce document est volontairement dégradé (dénominations modifiées et suppression de nombreuses pages)