

# Les mutations de limites: analyse des procédures

Le management de la qualité et des processus occupe une place centrale dans le champ de la mensuration officielle. Les mutations de limites sont un aspect de la mise à jour continue et à ce titre une tâche importante impliquant des responsabilités. En milieu urbain, elles sont de plus en plus complexes, exigeantes et coûteuses. Leur réalisation suit un déroulement bien défini qui, idéalement, peut être représenté sous forme de processus, s'intégrer dans une démarche systématique de gestion de la qualité (ex.: ISO 9001:2015) et faire l'objet d'améliorations continues visant à améliorer l'efficacité et l'efficience. Actualiser ces processus est une tâche de gestion non négligeable qui incombe au «propriétaire de processus». Cet article retrace la méthodologie appliquée au projet Analyse des procédures de mutation de limites, conçu en vue de l'obtention du titre de technicien en géomatique BF. L'entreprise Jermann Ingenieure + Geometer SA est à l'origine de la formulation des consignes.

*J.-S. Hertzog*

«Rien n'est permanent, sauf le changement.» Cette citation du philosophe grec Héraclite illustre bien le sujet. Les raisons qui poussent à améliorer continuellement les processus sont multiples. Généralement, l'optimisation des processus est impulsée par un supérieur hiérarchique, c'est une dynamique qui va du haut vers le bas. Cette volonté d'amélioration doit être pleinement assumée par le dirigeant pour avoir valeur d'exemple. Pour aboutir à des solutions optimales, les protagonistes internes et directement concernés de ces processus doivent être entendus à tous les niveaux de l'entreprise («bottom up»). Cette implication collective est indispensable pour que les améliorations soient aussi acceptées et mises en œuvre par les utilisateurs.

L'amélioration des processus se fonde sur une analyse des procédures appropriée et pertinente intégrant certains aspects comme la taille de l'entreprise, la fréquence d'utilisation dans la pratique professionnelle quotidienne et l'environnement des procédures.

L'analyse des processus visait à déceler les faiblesses et à souligner les forces pour en déduire des besoins concrets d'amé-

liorations et formuler des idées et des solutions. Pour l'amélioration des processus, il était indispensable d'établir des critères de décision, d'étudier le statu quo et de tout documenter conformément aux besoins.

## Mise en œuvre de l'analyse des procédures: les différentes étapes

### Fondements et interdépendances

Pour poser les conditions-cadres externes, il était indispensable de recueillir les bases légales et de connaître les limites au niveau fédéral et cantonal; les flux internes de données, le logiciel utilisé et le controlling associé formant les conditions-cadres internes.

Obtenir une vue d'ensemble des documents existants relatifs au processus de mutations des limites, évaluer le statu quo et établir un état des lieux complet de la documentation relative aux processus fut un travail long et fastidieux. Toutefois l'étude des documents a fourni de premières informations essentielles en révélant certaines faiblesses: étapes de processus superflues, manquantes, non documentées, voire non effectuées, ou lacunes de controlling.

### Collecte des informations

La collecte s'est faite en deux phases: une enquête auprès des collaborateurs puis des interviews. L'analyse des expériences, points de vue, opinions et informations complémentaires recueillies durant l'enquête a débouché sur un constat qui a déterminé l'orientation des futurs travaux: l'irrégularité du déroulement technique (déroulement technique, «1 entreprise = 1 produit de qualité équivalente», attentes de l'entreprise, améliorations de l'efficacité). En complément, les interviews de certains techniciens ont permis d'approfondir les problématiques identifiées, de détailler certaines contre-mesures concrètes et d'évoquer, partiellement, des thèmes plus généraux (le symptôme n'est pas la cause d'un problème). Pour consigner les résultats issus de la collecte des données, une analyse SWOT a été menée.

### Description et classement des idées par ordre de priorité

Nous nous sommes basés sur les résultats de la collecte d'informations pour trouver, expliciter et rendre concrètes des idées sur l'optimisation des processus. Dix axes de réflexion ont été identifiés. À chaque idée était associée une description détaillée et des propositions de mesures concrètes. Finalement le classement des idées s'est fait selon des critères subjectifs mais «objectivés» selon la méthode de la comparaison par paires.

Lors de l'étude de faisabilité, les propositions techniques ont été qualifiées de simples à complexes; l'impact économique de modéré à significatif. Quant aux effets des mesures dans le temps, ils variaient d'immédiats à effets à long terme. Généralement, fixer les critères qui primeront dans le classement des idées est une décision qui revient à la direction. L'enjeu est donc de soumettre aux décideurs des variantes valables afin qu'ils opèrent un vrai choix. Cela laisse une marche de manœuvre importante pour agir de manière souple dans un contexte plus large spécifique à l'entreprise.

**Concept**

L'analyse des processus a débouché sur une sorte de produit, un concept dont le but était de lancer la discussion et de fournir aux lecteurs un aperçu des résultats obtenus. Ce concept a servi de résumé opérationnel à la direction de la division. Des extraits d'interviews y figuraient sous forme de citations.

**Autres aspects pertinents relatifs aux processus**

Certains aspects relèvent de processus techniques de façon marginale mais peuvent avoir d'importantes répercussions sur le déroulement des processus de mutations de limites. Le plus souvent il s'agit d'aspects soft liés à la culture et à la conduite d'entreprise qu'il ne faut pas sous-estimer. L'efficacité du processus ne

dépend donc pas uniquement de l'arrangement et de la réalisation technique et la collecte des données a rendu ces aspects concrets. Ainsi les interfaces personnelles ont été abordées tout comme les pertes d'information lors des discussions et de la répartition du travail. Les questions de gouvernance et d'organisation ont également fait l'objet de discussions. Pousser l'analyse de ces «aspects secondaires» serait utile pour obtenir des impressions complémentaires et affiner la vue d'ensemble.

**Conclusion personnelle**

Les expériences collectées me semblent précieuses. En différents endroits, des problèmes se sont posés. Leur résolution fut exigeante et inhabituelle. Apporter mon expérience à l'élaboration du projet,

approfondir mes connaissances tout en m'appropriant de nouveaux outils fut un processus d'apprentissage intense et passionnant. Grâce aux résultats obtenus et au concept élaboré, la planification des prochaines étapes va pouvoir s'enclencher et l'amélioration des processus avancer avec le concours d'une équipe de projet. Les améliorations de processus visent à replacer la réflexion sur la qualité, le service et l'innovation (valeurs phares de Jermann Ingenieure + Geometer SA) au centre des préoccupations en tenant compte de l'économie optimale.

Jean-Sébastien Hertzog  
Hauptstrasse 50  
CH-4242 Laufen  
jean\_sebastian@bluewin.ch

## Analisi del processo nelle mutazioni di confine

La gestione della qualità e dei processi riveste un'importanza fondamentale nell'ambito della Misurazione ufficiale. Le mutazioni di confine, quale componente fondamentale dell'aggiornamento corrente, costituiscono un compito imprescindibile che comporta tanta responsabilità. In ambito urbano, tali mutazioni si fanno sempre più complesse, costose ed esigenti. Per la loro elaborazione sono necessari dei processi ben definiti. Questi processi devono essere possibilmente rappresentabili come procedimenti in un sistema di gestione sistematica della qualità (per esempio, ISO 9001:2015) che sia implementabile e continuamente ottimizzabile a livello di efficienza ed efficacia. Al riguardo non va sottovalutato il cosiddetto «process owner», cioè il compito di tenere aggiornati tali processi. L'articolo seguente fornisce una panoramica sul procedimento analizzato in occasione del lavoro progettuale Analisi del processo nelle mutazioni di confine, lavoro realizzato per il conseguimento del titolo di Geomatico AFC. L'impostazione del compito è stata inizializzata dallo studio di ingegneria Jermann Ingenieure + Geometer AG.

*J.-S. Hertzog*

«Nulla è permanente tranne che il cambiamento.» Questa citazione del filosofo greco Eraclite calza a pennello anche in questo caso. Molteplici motivi stanno a monte del miglioramento costante dei processi («bottom down»), ma l'elemento

basilare è che i quadri siano convinti della bontà dell'operazione. Tuttavia, per arrivare a soluzioni ottimali è fondamentale coinvolgere e responsabilizzare, a ogni livello, tutti i collaboratori dell'azienda direttamente toccati, sensibilizzandoli («bottom up»). Solo così facendo si garantisce che l'utenza accetti e viva l'ottimizzazione del processo.

L'esecuzione dell'analisi del processo è una pietra miliare nell'ulteriore ottimizzazione del procedimento. Altri elementi da tenere in considerazione sono: la dimensione dell'azienda, la frequenza di utilizzo nella quotidianità professionale e l'ambito in cui gravita il processo.

L'analisi del processo ha lo scopo di individuare i punti deboli, confermare i punti forti, derivarne la necessità d'intervento per il miglioramento nonché fornire punti e soluzioni. Per un successivo perfezionamento del processo è imprescindibile l'elaborazione di basi decisionali che verifichino e documentino esaustivamente lo status quo.

**Attuazione dell'analisi del processo in fasi parziali****Basi e interdipendenze**

Al riguardo si è rivelato essenziale raccogliere le basi e le limitazioni legali a livello di Confederazione e Cantone. Questo era il presupposto esterno di realizzazione. Quello interno racchiudeva, da parte sua, gli aspetti insiti dei flussi di dati, il software utilizzato e il relativo controlling.