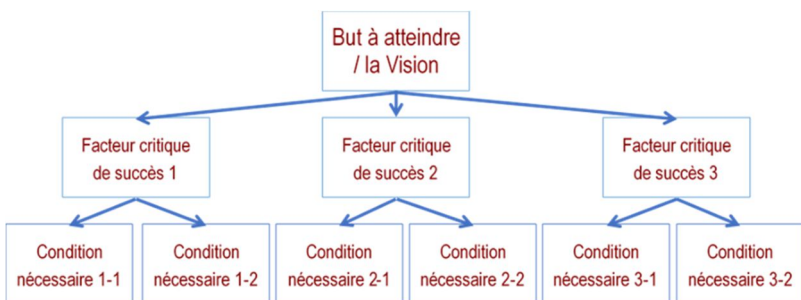


1 – PRÉSENTATION de L'IO Map (GOAL TREE)

L'IO Map fait partie des outils qui composent le Thinking Processes (voir fiche n°43) lui-même intégré à la Théorie des contraintes. L'IOMAP a été développé par H. William DETTMER et il est utilisé pour formaliser les conditions nécessaires et les critères de succès ainsi que l'objectif de l'organisation. Ces éléments sont structurés dans un arbre qui représente la situation cible du système considéré. L'IO Map fournit la référence et la représentation rationnelle des conditions qu'un système doit satisfaire pour atteindre son objectif visé. Au départ concentré sur un processus ou une partie de l'organisme, l'IO MAP a ensuite pris de la hauteur en devenant le GOAL TREE (L'arbre du But) qui étend la démarche IO Map à l'entreprise dans son intégralité,

2 – PRINCIPE

Un I-OM (comme un Goal Tree) est une représentation graphique d'un processus, d'un système, ou d'une entreprise sous la forme d'une structure arborescente décrivant la structure hiérarchisée et logique liant la finalité



de l'organisation - le But la vision de l'organisme - à un petit nombre de Facteurs Critiques de Succès (FCS), eux-mêmes soumis à la réalisation des Conditions Nécessaires (CN) de niveau inférieur. Le nombre de niveaux de l'arbre dépend du nombre de relations que vous trouverez avec des conditions nécessaires de niveau

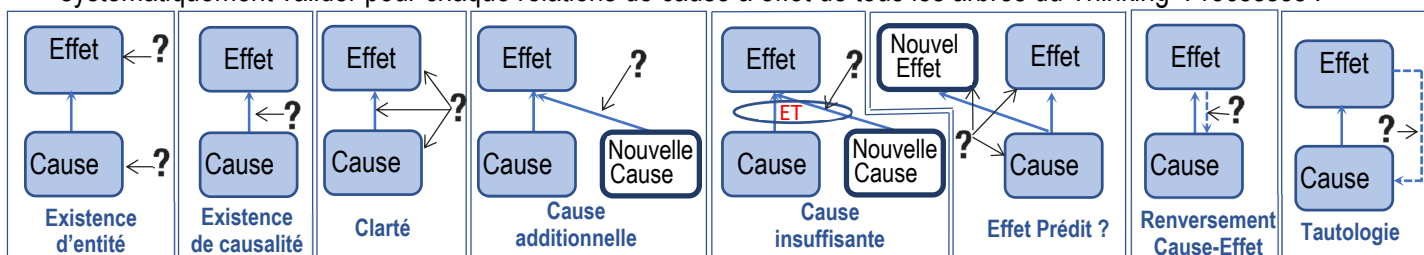
inférieur. Le GOAL TREE permet de répondre à la question « Quelle est la situation désirée ».

3 – CONSTRUIRE L'ARBRE

Le But - La vision de l'organisme : Le but de l'entreprise représente son objectif, c'est la vision partagée de l'entreprise en direction de laquelle tous les processus et les éléments constitutifs des processus sont orientés.

Les facteurs critiques de succès FCS : Ce sont les éléments indispensables pour atteindre le BUT de l'entreprise. Ces FCS sont liés au But par un lien très fort de condition nécessaire. Ils se distinguent des autres conditions nécessaires de rang inférieur, par l'aspect d'indispensabilité qu'ils représentent pour permettre à l'organisme d'atteindre le « But ». Si un FCS n'est pas réalisé, le But ne peut pas être atteint. Dans la pratique 3 à 5 FCS sont suffisantes pour atteindre l'objectif de l'organisme, au-delà de ce nombre il est fort probable que des FCS soient de simples conditions nécessaires qu'il conviendra de re positionner dans l'arborescence. Plus les FCS sont nombreuses plus le risque est grand que l'organisme ne puisse pas atteindre son But. Les FCS tout comme les CN sont libellés comme étant opérationnels même si la réalité est différente. Le Goal Tree s'appuie sur une logique de « nécessité ». Ils sont lus sous la forme «pour... nous devons... parce que... » et « Est-ce suffisant ? ».

Les « Categories of Legitimate Reservation CLR » : Les CLR sont des test logiques que l'on doit systématiquement valider pour chaque relations de cause à effet de tous les arbres du Thinking Processes .



Recherchez bien tous les prérequis nécessaires pour réaliser les FCS ou CN de rang supérieur en vérifiant bien la solidité du lien cause à effet.

Lorsqu'un effet est produit par plusieurs causes simultanées utilisez la fonction ET ET

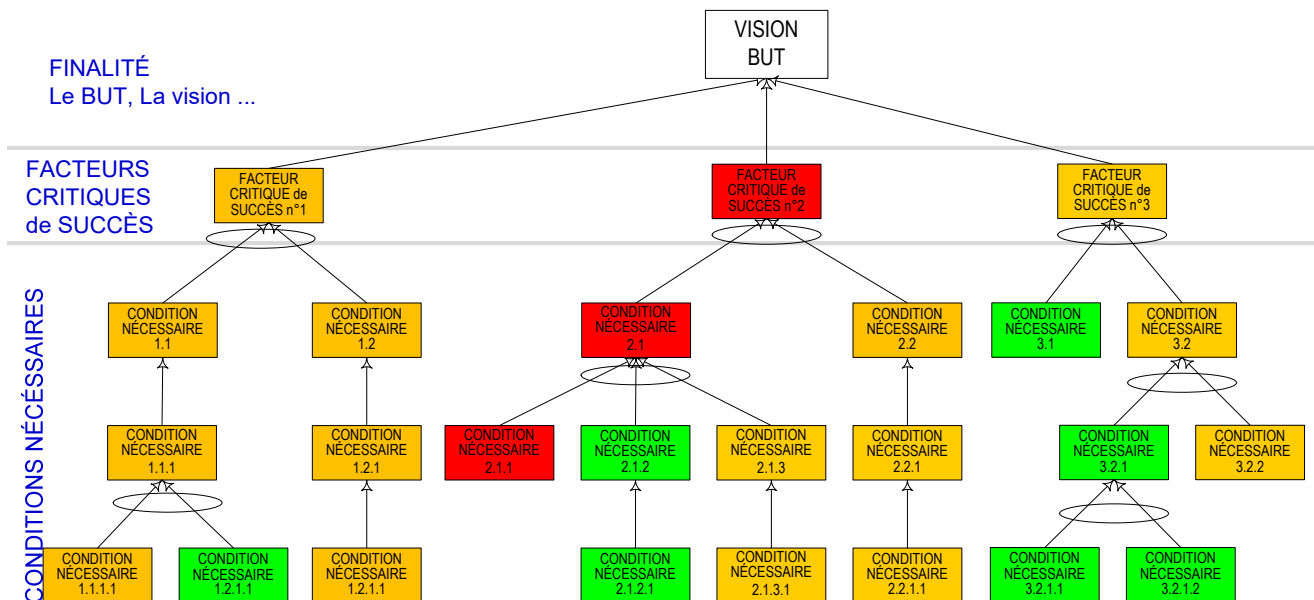


Analyse de l'arbre : Une fois que l'arbre est constitué avec les relations « cause à effet » validées par les tests des CLR, il est indispensable de comparer la situation idéale de l'arbre avec la réalité de l'organisme. Comment répond-il à toutes les FCS et les CN ? C'est par un code couleur que sera représenté chaque élément selon que la réalité correspond avec ces affirmations (totalement, partiellement ou pas du tout)

| Ordre de Criticité ↓ | Couleur | Signification |
|----------------------|---------|--|
| | Vert | Présence, réalisation complète et permanente. Entité / sujet maîtrisé |
| | Orange | Entité remplissant sa fonction de manière incomplète, inconstante, non-satisfaisante |
| | Rouge | Absence, défaillance, risque |

Il faut commencer cette analyse couleur par le bas de l'arbre et procéder en remontant. Une CN (ou FCS) peut être verte si et seulement si, les CN de rang n-1 sont également vertes sinon elle prendra la couleur la plus critique des CN de rang inférieur. (Règle proposée par C Hohmann)

4 – DESSINER LA CARTE DU GOAL TREE (ou I.O. MAP)



La lecture de l'arbre permet de révéler d'un seul regard toutes les faiblesses de l'organisation, de les justifier par le principe de cause à effet, et de mettre en évidence les axes d'amélioration. C'est un support visuel très pratique et pédagogique pour faire partager l'objectif de l'organisme, ses faiblesses et définir les priorités.

4 – UTILISATION DU GOAL TREE

Bien que le dernier né des Thinking Process et parfois mal considéré par les puristes de la TOC, le Goal Tree (& IO Map) n'en constitue pas moins un outil fort utile qui peut servir de préalable à de nombreuses autres analyses

- A utiliser avant d'autres outils du Thinking Processes comme CRT, FRT et EC (DRConflits)
- A utiliser avant un chantier d'amélioration Lean
- A utiliser avant de lancer une étude DMAIC dans le cadre d'une action Six Sigma

L'élaboration d'un Goal Tree se prête facilement à un exercice participatif, c'est non seulement très formateur, mais sa construction induit elle-même les changements qu'il conviendra de mettre en place et facilite de ce fait l'adhésion aux changements de la part des participants. Toutefois il est important que le but de l'entreprise et les facteurs critiques de succès soient déterminés par la direction. C'est en s'appuyant sur l'objectif et les facteurs critiques de succès de la direction que ce travail qui va gagner en crédibilité et en adhésion.

Sources Christian OHMANN <http://christian.hohmann.free.fr/>
Thèse Pierre JAECK 2014 Pratiques Managériales et « Theory Of Constraints » :