



Management par les processus – Les facteurs clés de succès

Lionel Di Maggio
Master 1 MIAGE

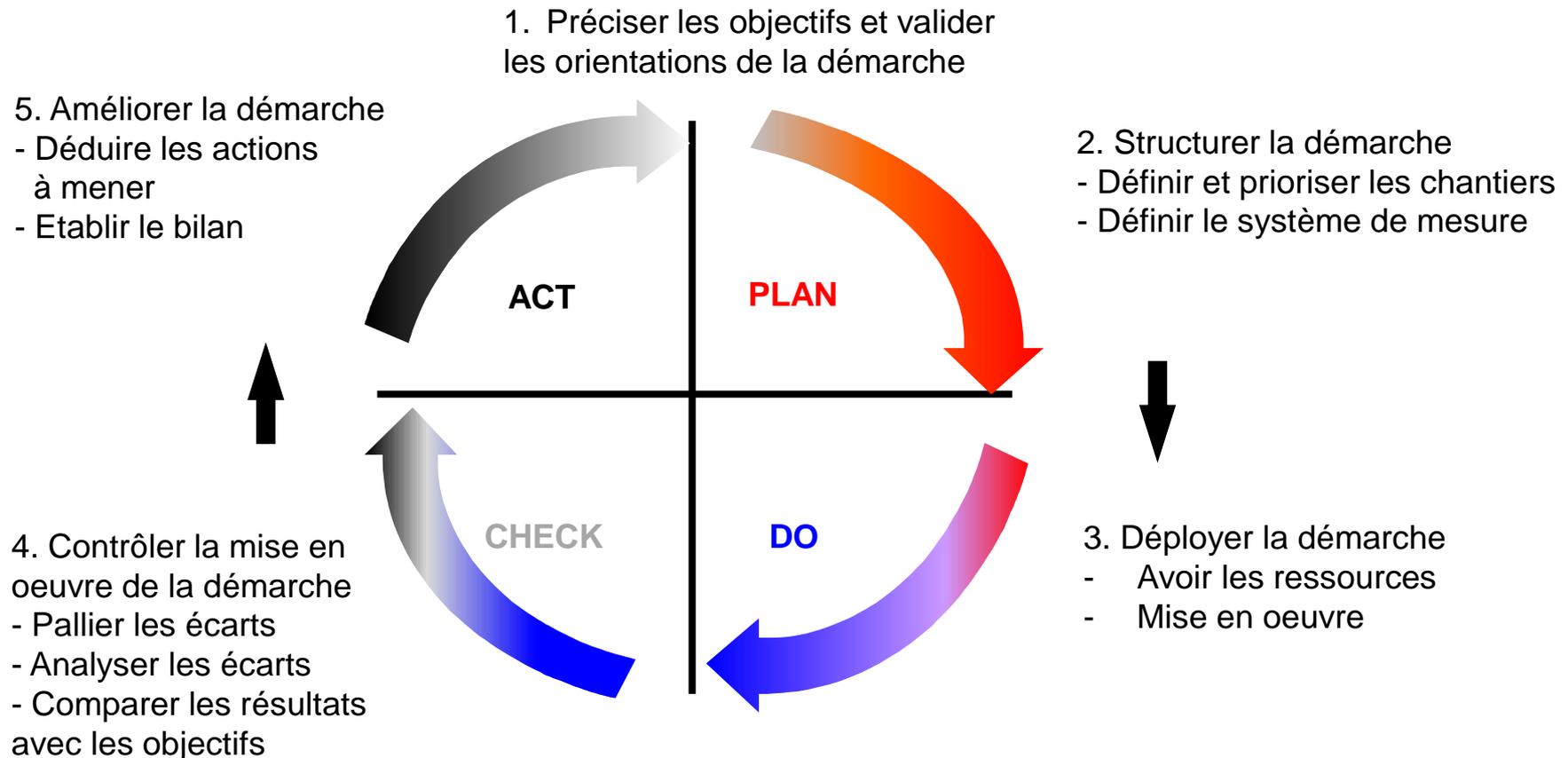


1. Objectifs et définitions
2. Le retour sur investissement des démarches
3. Les éléments structurants
4. Mise en œuvre d'un projet
- 5. Les facteurs clés de succès**



Resume - Mise en oeuvre du projet

Les démarches de management par les processus suivent généralement 5 étapes (inspirées de la méthode de gestion de la qualité PDCA - Plan Do Check Act) :



Resume - Structurer la démarche

Objectif :

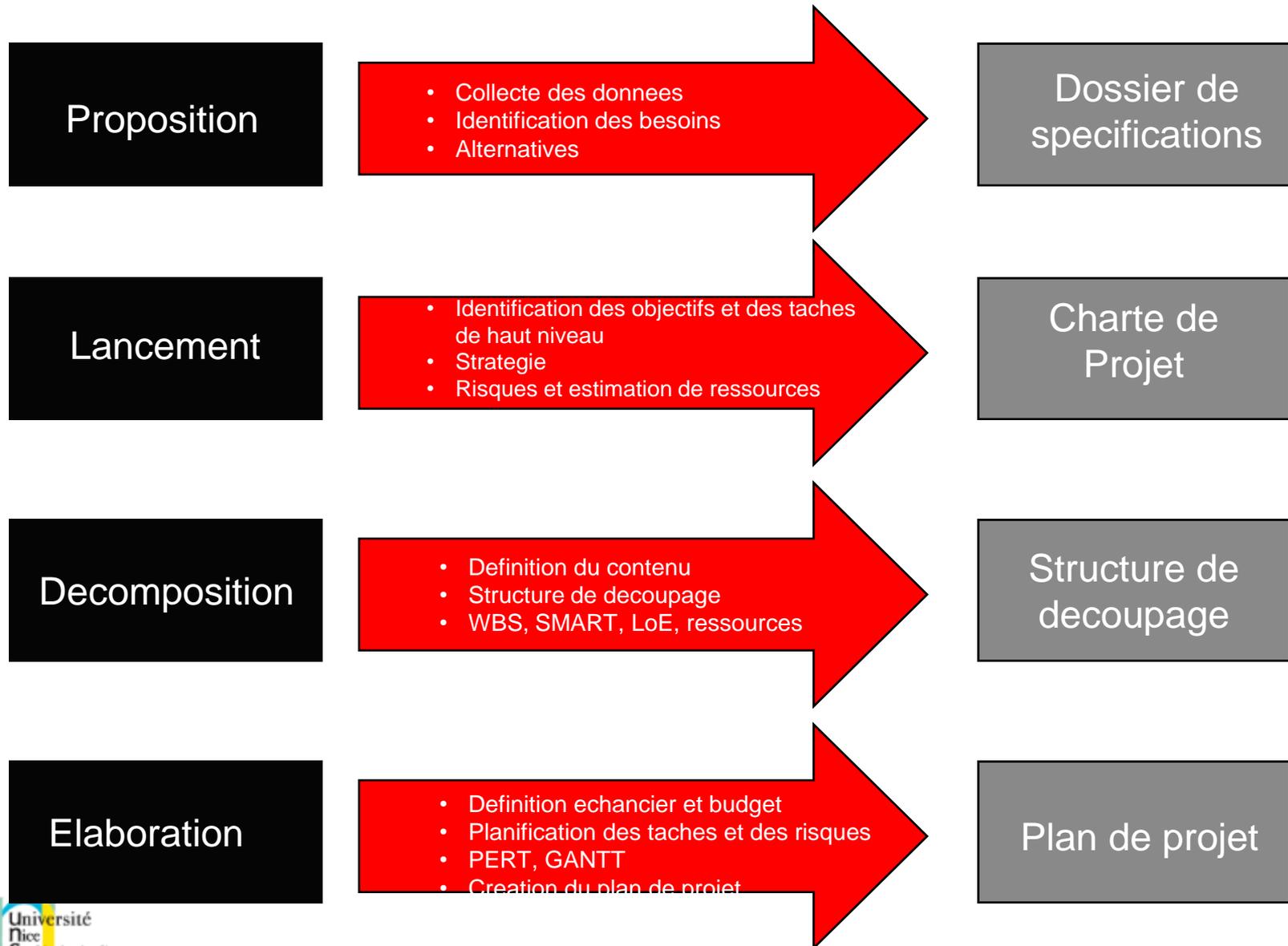
Identifier le(s) problème(s), rechercher les causes racines et planifier la mise en œuvre des actions correctives

Le but de cette démarche est de:

- Identifier clairement et formaliser le problème (QQOQCCP)
- Rechercher les causes racines (Brainstorming)
- Analyser et visualiser les causes (Diagramme d'Ishikawa)
- Classer et hiérarchiser les causes (règle de priorité)
- Valider les causes principales (Diagramme de Pareto)
- Définir l'objectif et créer des indicateurs de mesure (tableau de bord)
- Rechercher les solutions possibles (Brainstorming)
- Sélectionner les solutions optimales
- Planifier la mise en œuvre des actions correctives



Resume - Structurer la démarche



Resume - Déployer la démarche

Objectif :

- Exécuter le plan d'action,
- Mettre en oeuvre toutes les actions mentionnées dans le plan
- déployer les ressources nécessaires
- Mise en œuvre du plan de projet

Deploiement:

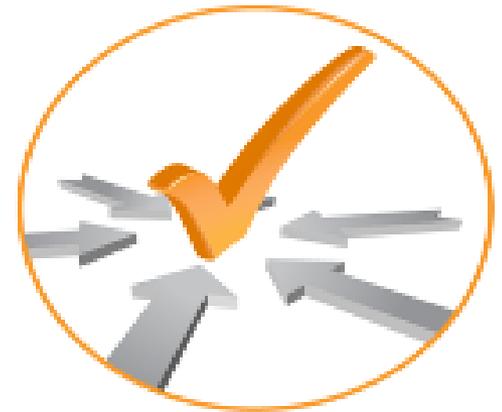
- S'assurer que toutes les actions définies dans le plan soient faites dans les temps
- Identifier les points bloquants et les adresser aux parties concernées
- Mettre en place un workaround et faire valider le changement par les parties prenantes
- Obtenir et mettre en place les ressources
- Appliquer le plan de communication



Resume - Déployer la démarche

Suivi de l'avancement

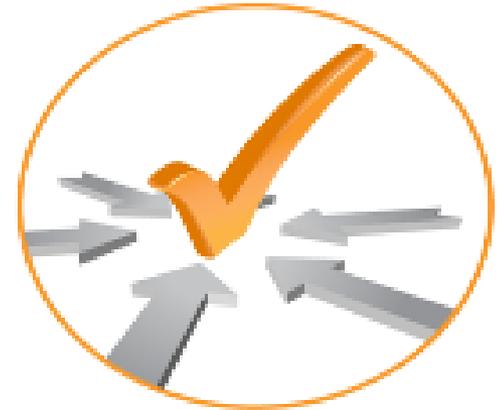
- L'avancement des tâches et des livrables (indicateurs)
- Gestion du temps
- Gestion des changements (correction/prevention, réparation)
- Gestion des risques
- Gestion des couts
- Gestions des sous-traitants et fournisseurs
- Gestion des ressources si nécessaire (ex: +/- de personnes)
- Modifier le planning si nécessaire
- Mise à jour du plan, de la base de risque/partie prenante, problemes...) et des dates
- Étapes jalons achevées (étapes clefs)
- Reporting (avancement projet/risques/problemes)



Resume - Déployer la démarche

Realisation et finalisation

- Vérifier le résultat et le mesurer à l'aide des indicateurs d'activité
- Si il est satisfaisant, étendre les solutions à l'ensemble de la population
- Définir les périodes de revues d'approbation des livrables (des tâches et des étapes jalons)
- Approbations du livrable et validation
 - Une fiche doit être développée et utilisée pour la revue et l'approbation après chaque livraison
 - Inclue une attestation que les critères sont atteints
 - Elle est signée par les parties concernées
 - Livrable est comparé à la chartre de projet, à la spécification et au plan de contexte



Resume - Contrôler la mise en oeuvre de la démarche

Objectif

- Contrôler que les ressources mises en œuvre dans l'étape précédente (Do) et les résultats obtenus correspondent bien à ce qui a été prévu (Plan)
- Rechercher des points d'améliorations tant que le niveau attendu n'est pas atteint
- Vérifier que les solutions mises en place sont efficaces dans le temps et ajuster les écarts si nécessaire

Déroulement

- Mesurer les résultats obtenus
- Comparer ces résultats à la situation initiale (mesure de l'amélioration)
- Comparer ces résultats aux objectifs fixés (mesure de la performance)
- Identifier les causes des dérives entre les réalisations et les objectifs attendus.

Resume - Contrôler la mise en oeuvre de la démarche

- Identifier les causes de non performance
- Cibler les nouveaux points d'intervention
- Reprendre pour ces points les étapes « structure, déploiement et contrôle
- Gestion des ressources
- Mise à jour du plan de projet/registre des risques/problèmes
- Formaliser les solutions une fois que le niveau attendu est atteint ;

Introduction

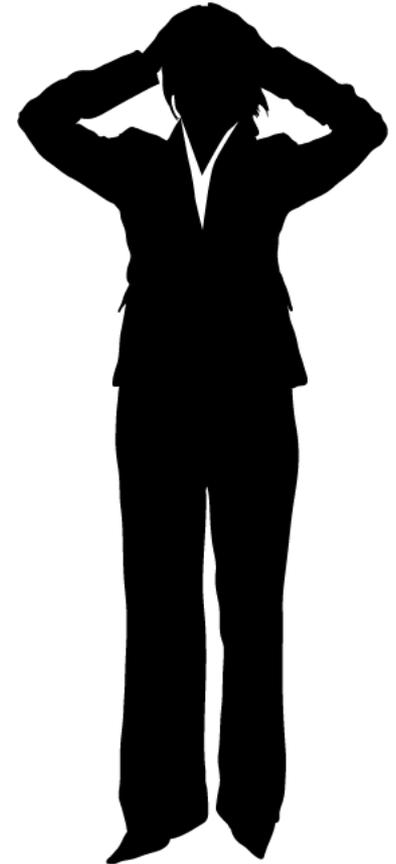
Aujourd'hui le Management par les processus est de plus en plus utilisé par les entreprises de façon ponctuelle ou globale (pilotage de la performance opérationnelle, refonte des systèmes d'information, gestion des risques et de la conformité, ...).



Introduction

Malheureusement elles peuvent rencontrer les difficultés suivantes :

- Capitalisation, mutualisation et consolidation des travaux de description des processus de l'entreprise
 - Distribution de l'information insuffisante
 - Le contenu des documents existant ne correspondent pas aux projets en cours
 - Aucune modalité de description de l'information commune pour capitaliser
 - Pas de référentiel global.



Introduction

Mission

- Mise en place d'une démarche unique et cohérente à l'ensemble des besoins
- Positionner la démarche processus dans le cadre du pilotage global de la performance de l'entreprise
- Communiquer autour du référentiel d'entreprise
- Mobiliser les acteurs de l'entreprise autour d'une dynamique continue d'amélioration.



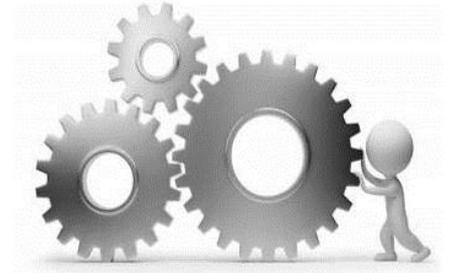
Introduction

Réussir une démarche de Management par les processus repose sur:

- La définition d'un langage de description univoque
- La mise en place d'une architecture du référentiel cohérente au regard des finalités
- Une stratégie d'entreprise focalisée sur l'optimisation de la performance opérationnelle
- La mise en place des vecteurs de communication adaptés aux différentes cibles
- Des ressources formées et compétentes
- Une gestion claire et cohérente d'un référentiel global.



Langage de description



Objectifs

Garantir l'intelligibilité de tous les travaux de modélisation réalisés, et capitaliser les travaux des différents projets

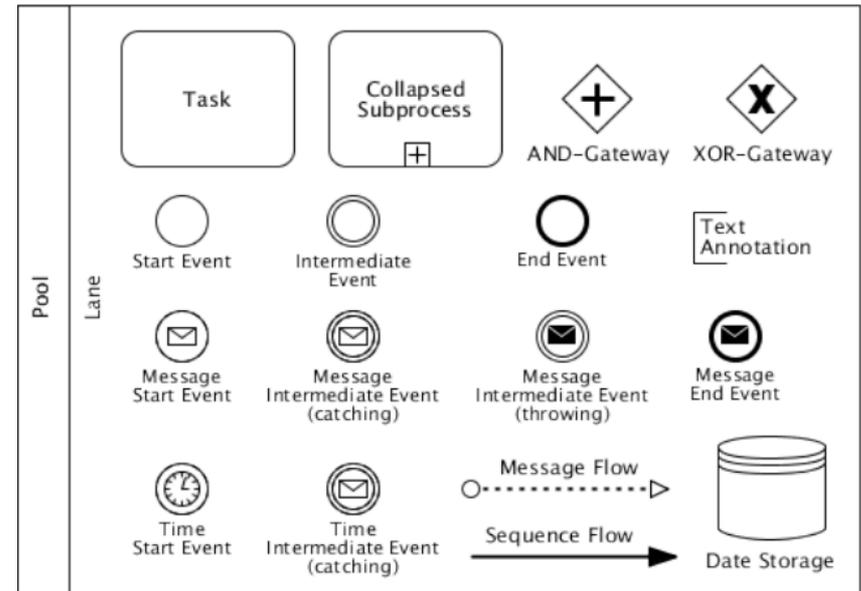
Methode

Définition d'un langage simple, concret et complet qui précise :

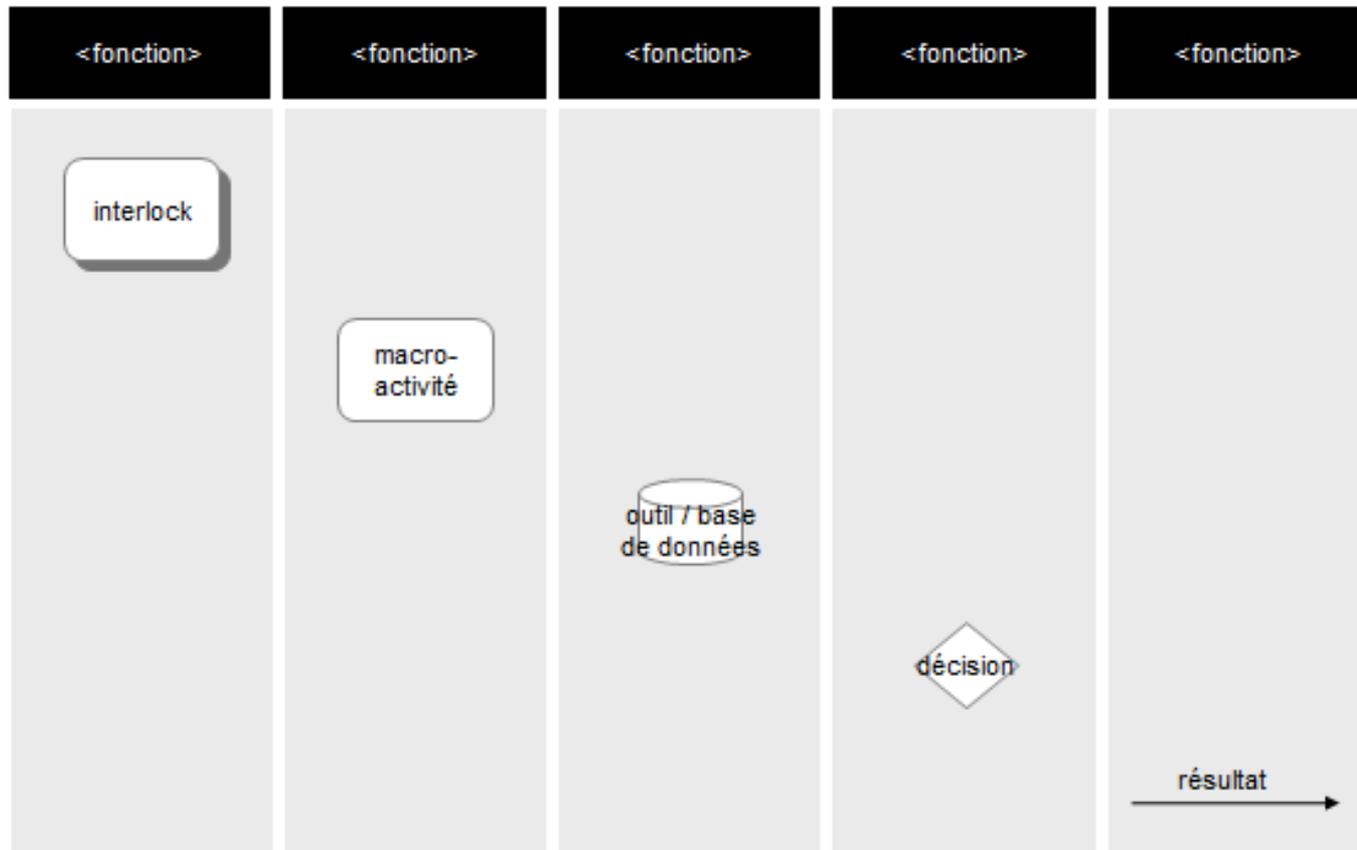
- Les modalités de représentation (symboles) pour la modélisation de processus (un événement, une activité, une tâche, un rôle, un acteur,...)
- La nomenclature de description de chaque élément du référentiel (ex: risque <gravité, fréquence, détectabilité, impact...>)
- La structure logique entre les différents éléments du référentiel processus

Langage de description

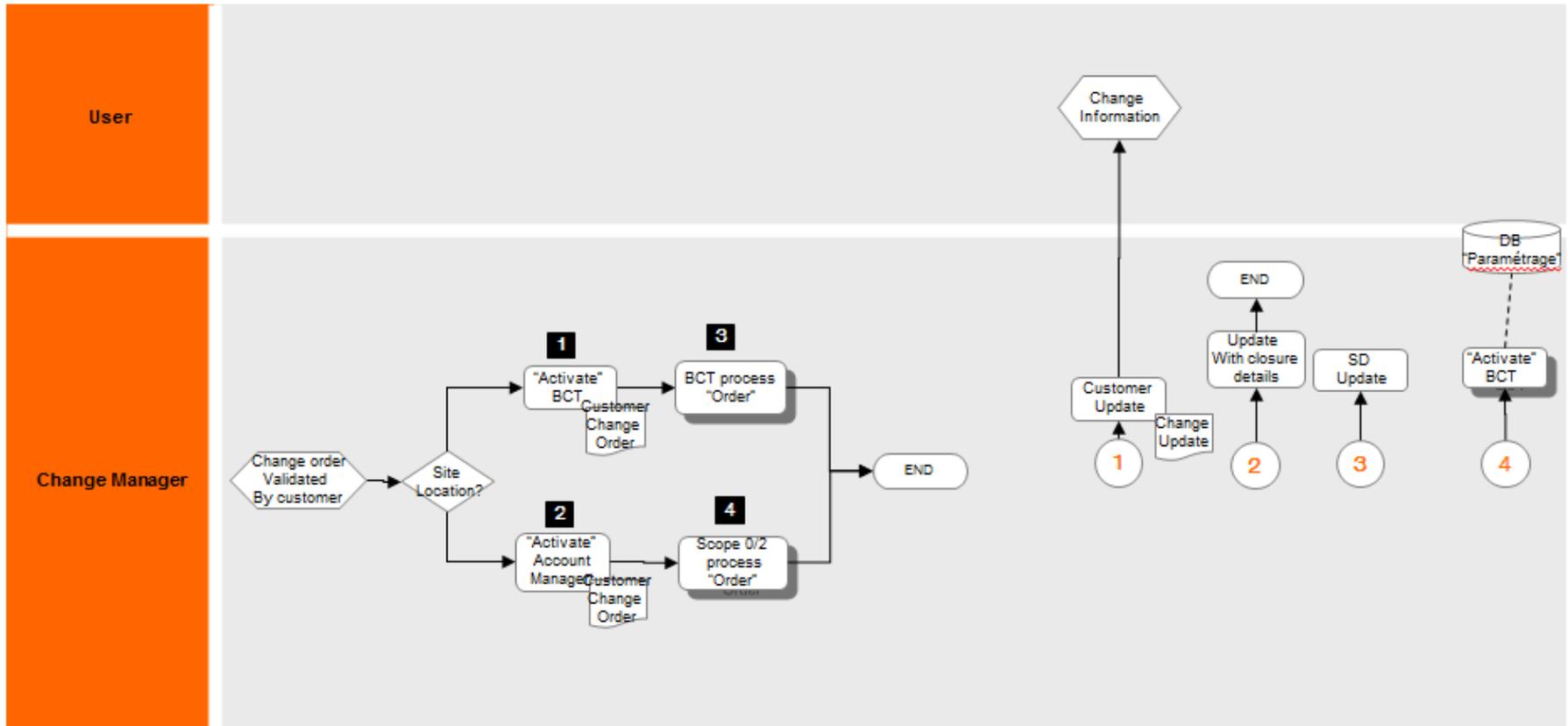
	identifie un rôle / département participant à l'exécution du processus les rôles devraient correspondre à des définitions de poste connues des RH
	indique une interface avec un autre processus habituellement spécifiée par un OLA (Operating Level Agreement)
	indique une action exécutée le libellé devrait commencer par un verbe à l'infinitif
	identifie une base de données ou un outil informatique permettant l'exécution du processus doit être relié à une activité avec une ligne pointillée sans flèches
	identifie une connexion entre 2 objets, représentant le flux du processus l'étiquette sur la flèche représente le résultat
	indique une décision ou un aiguillage entre activités au moins 2 directions sont possibles et doivent apparaître sur les lignes en sortie



Langage de description



Langage de description



Structure du référentiel

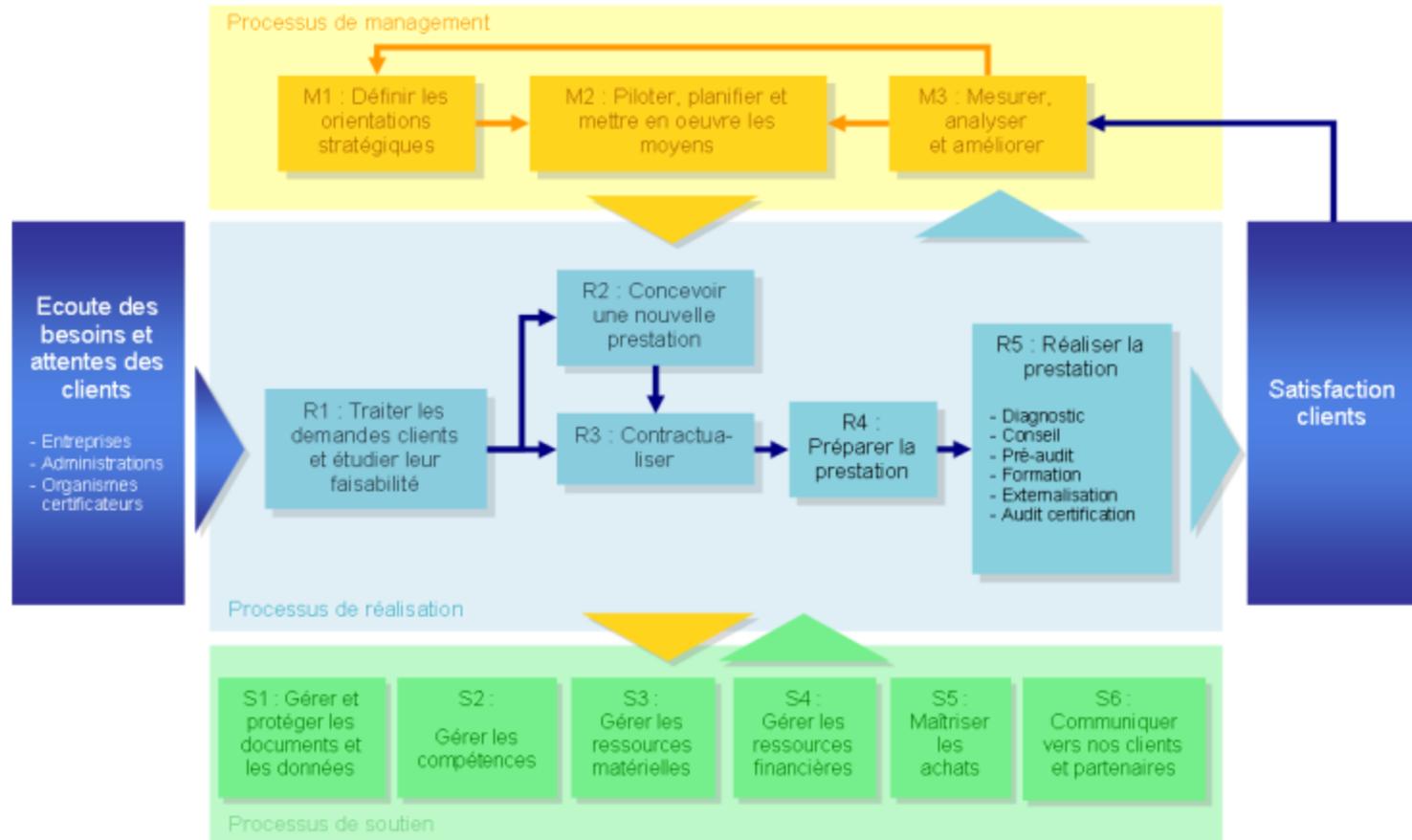
Objectif

Architecture assurant que l'ensemble des éléments (organisations, systèmes, processus, données,...) soient définis et reliés les uns aux autres

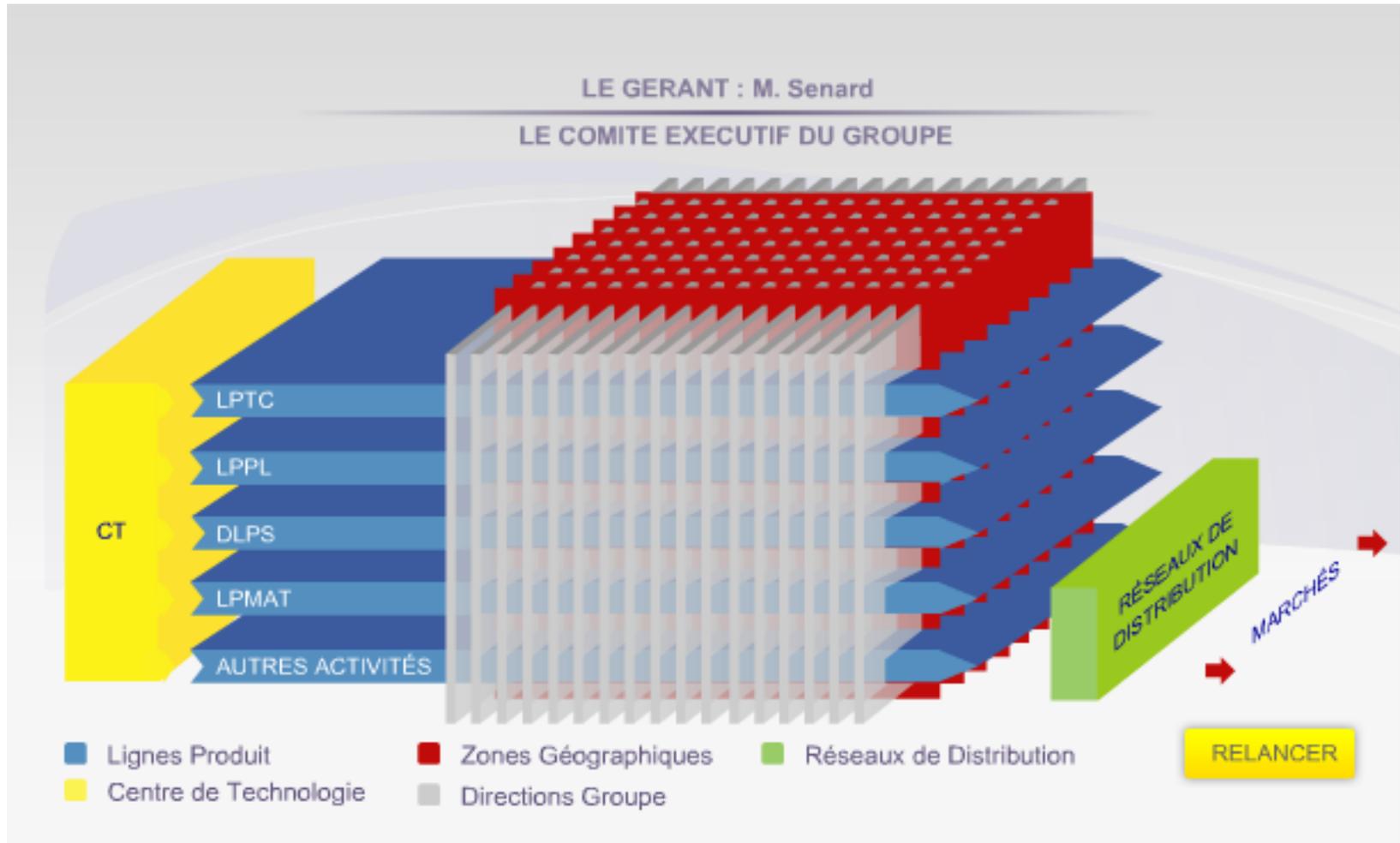
Pour ce faire, l'architecture du référentiel doit comporter :

- Un mode de découpage des différents domaines constitutifs du référentiel d'entreprise.
 - Description de l'offre de l'entreprise (produits et services),
 - Description des processus qui contribueront à réaliser cette offre,
 - Description des structures organisationnelles de l'entreprise,
 - Architecture de ses systèmes d'information,
 - Les instances de pilotage,
 - La structure des données et documents manipulés par l'entreprise...

Structure du referentiel



Structure du referentiel



Structure du referentiel

- Pour chaque domaine couvert, définir les fondations du référentiel (high level)
 - définir les macro processus clés décrivant les modalités de création de la valeur de l'entreprise.
 - Pour chacun de ces macro processus, décrivant les processus majeurs détaillant la chaîne de valeur.
 - Pour le domaine des systèmes d'information, identifier les principaux domaines et sous-domaines du système d'information
- **Ces composants définissent la structure de la cartographie et permettent de localiser les travaux disponibles ou restant à réaliser sur l'étendue représentant l'activité globale de l'entreprise.**

Structure du referentiel

Objectifs

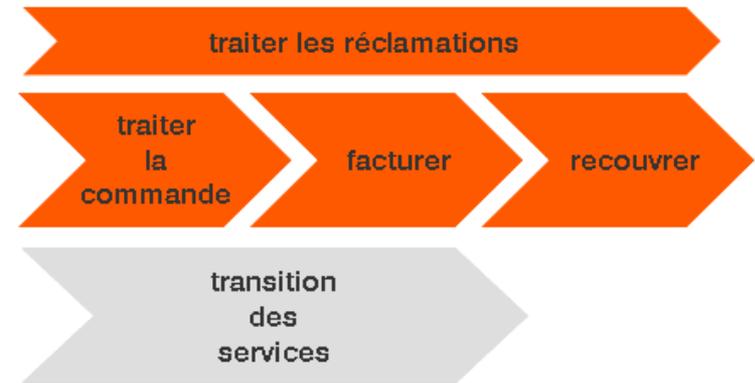
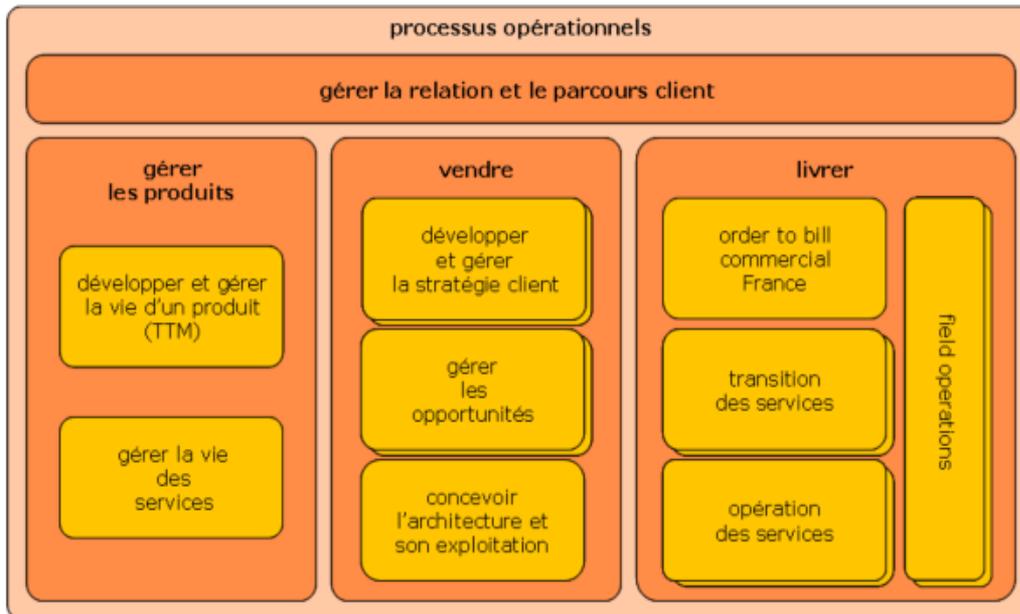
Pour chaque domaine couvert, une structure de navigation verticale permettra:

- d'appréhender l'activité de l'entreprise
- de descendre vers les niveaux de détails nécessaires à l'exploitation du référentiel

Methode

- Découpage de chaque niveau du référentiel en sous composants.
- Mise en place d'une structure de navigation horizontale.

Structure du referentiel



Pilotage du référentiel

Objectifs

- Contribuer à la maîtrise et à l'amélioration de la performance du référentiel
- Supporter l'ensemble des composants constitutifs de la performance des processus et globale de l'entreprise.
- Formaliser les composantes de la performance pour l'ensemble des perspectives (performance vis a vis des actionnaires, des clients, des collaborateurs, de l'environnement,...) et pour l'ensemble des composantes de l'entreprise (par métier, par découpage géographique, par activité,...).

Pilotage du referentiel

Objectifs

- Faire le lien entre la performance globale de l'entreprise, et la performance individuelle de ses différents processus. (indicateurs communs qui permettent de mesurer les objectifs d'amélioration de la performance globale et des processus)
- mise en évidence des facteurs clefs de succès qu'il convient de maîtriser au niveau de processus pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.
- Permet l'identification des zones de dysfonctionnement (niveau des hommes, des processus ou des systèmes d'information)

Pilotage du referentiel

Objectifs

- Permet de comparer les différentes pratiques existantes au sein d'une structure pour réaliser des activités similaires et ainsi de dégager les bonnes pratiques
- identifier l'impact, des améliorations des processus sur la performance globale de l'entreprise au travers d'une structure rendant intelligible le lien entre initiative d'amélioration et évolution des indicateurs mesurant la performance de l'entreprise.
- Il faut également proposer une démarche permettant de réaliser des arbitrages entre différentes solutions selon le niveau d'impact de chaque solution sur la performance recherchée.

Pilotage du referentiel

Objectifs

- qualifier le lien entre les efforts nécessaires à l'amélioration de la performance et le niveau d'impact de cette amélioration.
- couvrir les composantes du contrôle interne permettant de décrire et d'évaluer la réalité et la pertinence des environnements de contrôle déployés par l'entreprise.

Vecteurs de communication

Objectifs

Le référentiel d'entreprise constitue l'élément central de la connaissance de l'entreprise.

Accessible à tous, en fonction des besoins de chacun, et sous une forme adaptée permettant d'en rendre accessible le contenu (2 % d'acteurs et 98% de collaborateurs)

Méthode

Cette mise à disposition s'appuie généralement sur:

- La mise à disposition d'un site Intranet regroupant les informations constitutives du référentiel d'entreprise
- Information sous forme graphique et/ou textuelle et accessible facilement (points d'accès en fonction du profil, du domaine d'intervention,...)
- Le référentiel Intranet incontournable au travers de l'éducation des acteurs de l'entreprise (point d'entrée pour accéder à certains documents supports à l'activité, à l'organigramme de l'entreprise,...)
- Définition des profils des acteurs avec des droits/vues propres à chaque profil
- Définition de documents types, gestion et mise à disposition des informations (description des processus regroupant des informations liées à la performance, à la gestion des risques, à la gestion des activités, des systèmes d'information)

Compétences et formation

Objectifs

s'assurer que les rôles distribués pour composer et exploiter le référentiel processus sont adaptés à la capacité (compétence et disponibilité) de chacun à alimenter le référentiel.

Méthode

Spécifique à chaque organisation :

- Formations dédiées des compétences spécifiques (modélisation, les travaux d'analyse et de synthèse). Ces compétences doivent être régulièrement entraînées au travers de leur mise en application au sein des différents projets de l'entreprise.
- La mise à jour et l'enrichissement des composants du référentiel d'entreprise (peu d'efforts de formation et ne requièrent pas une fréquence importante de réalisation de travaux pour conserver le niveau de compétence requis)
- Accompagnement déploiement de ce référentiel par une information qui permettra à chaque lecteur de comprendre ce qui est mis à leur disposition

Gestion du referentiel

Objectifs

s'assurer qu'il existe un dispositif de gestion du référentiel processus.

Ce dispositif comporte généralement différents volets :

- identifier les différents rôles contribuant au pilotage et à l'amélioration de la performance opérationnelle (responsables processus, pilotes processus, modélisateurs et garants du référentiel)
- Identifier une structure de pilotage du référentiel en
 - Identifiant les travaux déjà réalisés
 - Déterminant si ces travaux peuvent tirer partie de ce qui existe déjà dans le référentiel et/ou si ces travaux seront exploités pour venir augmenter le contenu du référentiel existant pendant ou à l'issue du projet.
 - Mettant en place une stratégie de communication en ligne avec les objectifs de l'entreprise.

Gestion du referentiel

Ce dispositif comporte généralement différents volets :

- définir les modalités de gestion du cycle de vie du référentiel (règles de mise à jour, de capitalisation et publication)
- Création d'un centre de compétence si nécessaire autour de la gestion du référentiel processus responsable
- Faire évoluer les conventions de modélisation et les règles de structuration du référentiel d'entreprise.

Gestion du referentiel

Ce dispositif comporte généralement différents volets :

- Gérer le cycle de vie du référentiel d'entreprise
- Former les différents acteurs
- Communiquer autour de la démarche processus
- S'assurer du retour sur investissement du déploiement de la démarche