



Management par les processus – Introduction et définitions

Lionel Di Maggio
Master 1 MIAGE

Le fonctionnement du cours

- Cours ou TD tous les vendredi après-midi
- Pause de 10 mn
- Téléphone éteint
- La presentation sera disponible sur WIKI
- 1 contrôle global le dernier jour (management par les processus et communication (notes séparées))
- 4 TD dont certains notés – contrôle continu
- Cours interactif **vraiment** souhaité

Mon parcours

- 17 ans d'expérience dans le monde des télécoms et dans l'environnement international
 - Orange Business Services
 - Equant
 - SITA
- Compétences:
 - Management
 - Commercial
 - Direction de projet
 - Operations / technique (certifications Cisco)
- Produits
 - WAN/LAN/xDSL
 - IP Téléphonie
 - Business Accélération
 - Telepresence
- Expériences dans le management par le processus
 - Analyse, définition et déploiement de nouvelles organisations
 - Analyse, définition et mise en place de nouveaux processus/équipe
 - Audit et recommandations

Programme

Cours	Module	Type de Cours	Duree	Planning
Management par les processus	Objectifs et définitions du "Management par le process"	CM	1.5	15/2/2013
	Le retour sur investissement des démarches "Management par le process"	CM	3	15/2/2013 & 1/3/2013
	Les éléments structurants	CM	1.5	1/3/2013
	Mise en œuvre d'un projet "Management par le process"	CM	3	8/3/2013
	Les facteurs clés de succès	CM	3	15/3/2013
	TD1	TD	3	26/4/2013
	TD2	TD	3	3/5/2013
Communication	Structure de redaction de rapport / Presentation power point	CM	1.5	22/3/2013
	Organisation d'une presentation efficace	CM	3	22/3/2013 & 29/3/2013
	Communication & gestuelle	CM	1.5	29/3/2013
	Exemple de rapport/presentation	TD	3	5/4/2013
	Exercices de communication	TD	3	12/4/2013
Controle final		CF	4	24/5/2013

Programme

1. Objectifs et définitions du "Management par le processus"
 - Introduction,
 - Les objectifs,
 - Les structures organisationnelles,
 - Les processus,
2. Le retour sur investissement des démarches "Management par le processus"
 - description de l'amélioration de la performance,
 - réduction des coûts associés,
 - capacité d'industrialiser ces démarches
 - capitalisation des travaux relatifs.
3. Les éléments structurants des démarches "Management par le processus"
 - les ressources humaines,
 - le système de gouvernance,
 - une gestion adaptée des processus.
4. Mise en œuvre d'un projet "Management par le processus"
 - méthode de gestion de la qualité PDCA - Plan Do Check Act)
 - analyse, définition et validation des objectifs,
 - définition d'un plan de projet,
 - déploiement du projet,
 - contrôle du déploiement,
 - suivi de la performance et amélioration du processus.
5. Les facteurs clés de succès d'une démarche "Management par le processus"

- 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



Introduction



VS



Introduction

Top Five Smartphone Vendors, Shipments, and Market Share, Q4 2012 (Units in Millions)

Vendor	4Q12 Unit Shipments	4Q12 Market Share	4Q11 Unit Shipments	4Q11 Market Share	Year-over-Year Change
1. Samsung	63.7	29.0%	36.2	22.5%	76.0%
2. Apple	47.8	21.8%	37.0	23.0%	29.2%
3. Huawei	16.8	4.9%	5.7	3.5%	89.5%
4. Sony	9.8	4.5%	6.3	3.9%	55.6%
5. ZTE	9.5	4.3%	6.4	4.0%	48.4%
Others	77.8	35.5%	69.2	43.1%	12.4%
Total	219.4	100.0%	160.8	100.0%	36.4%

	iPhone	Galaxy
Date de création	Janvier 2007	Juin 2010
Avantage Produit	produit innovant, performant, multifonctions, simple d'utilisation, ergonomique, élégant, personnalisation applicatif (stratégie de couverture, segmentation du marché) mais cher	performant, multifonctions, simple d'utilisation, ergonomique, + Application store
Stratégie globale	laboratoire d'innovations à flux continu qui définit les modes et les tendances avec un nombre limité de produits , objets d'un culte quasi religieux	suiveur inspiré qui valorise avec succès les idées de ses concurrents - au risque d'en répondre en justice.
Stratégie téléphone	une stratégie monogame de produits et reste pour l'instant fidèle au « one size fits all » → politique de production mono produit (même composants pour baisser les coûts vs volume)	choix du système d'exploitation Android de Google et son offre qui combine haut de gamme et grand public pour fournir une alternative à tout type de téléphone concurrent

Introduction

» Notre futur dépend de notre capacité à inventer rapidement de nouveaux marchés, de nouveaux produits et de nouvelles technologies. Nous devons changer notre culture d'entreprise afin de nous rendre plus ouvert, flexible et innovant. Nous devons nous concentrer sur les nouvelles approches et ne pas hésiter à briser les règles établies. » (Lee Kun-Hee, le patron de Samsung)



Les objectifs

- **Contexte**
 - Face à l'évolution de l'environnement économique, les entreprises doivent, pour se développer:
 - accroître leur compétitivité,
 - réagir promptement et significativement à de brusques changements,
 - renforcer leur flexibilité
 - améliorer leurs résultats !
- **Objectif global**
 - s'assurer que l'ensemble des énergies de l'entreprise sont mobilisées conformément aux orientations stratégiques qu'elle s'est fixées avec le niveau de performance recherché en mobilisant le niveau de ressources alloué.

Les objectifs – comment ?

- Formaliser explicitement les objectifs de l'entreprise en terme de gestion de la performance:
 - Profitabilité
 - Croissance
 - Qualité de service et Satisfaction client,
 - satisfaction des actionnaires,
 - efficacité et efficience des processus / couts,
 - gestion des compétences, du bien être des employés et du savoir faire de l'entreprise,...).
- Cette démarche processus doit s'accompagner de méthodes de mesures de performance :
 - *Business Activity Monitoring* : mise en place d'indicateurs clés de performance (KPI) au niveau opérationnel
 - *Corporate Performance Management* : mise en place d'indicateurs d'aide à la décision plus stratégique, aidant les dirigeants à remodeler la stratégie d'entreprise en fonction de la concurrence et des attentes clients.

Les objectifs – comment ?

- Exemple:



1 <i>revenue</i> growth rate	😊 +0,3 %
2 Ebitda <i>rate</i>	😊
3 Customer Loyalty <i>Indicator</i> (CLI)	😄 8,2 CLI International
4 <i>Organic</i> Cash Flow (OCF)	😞

Les objectifs

- Identifier les principaux processus contribuant à:
 - la création de valeur de l'entreprise
 - mettre en évidence le lien entre la performance de cette chaîne de valeur et la performance globale de l'entreprise recherchée.
- Accompagner les changements de l'entreprise:
 - en qualifiant en amont l'impact probable de ces changements sur l'organisation
 - En accompagnant en aval les évolutions structurelles et organisationnelles liées à ces changements.

1983

- Nouveau PDG, restructuration
- 1 500 restaurants
- 600 M\$ CA



2006 leader resto mexicains

- 6 000 restaurants
- 5 000 M\$ CA
- 150 000 employés



L'étude de marché 1983 fournit les vrais souhaits de la clientèle :

« Bons repas chauds, servis rapidement dans des locaux propres à un prix abordable »

Étape 1 : audit de l'existant

Organisation hiérarchique classique, multiples niveaux d'encadrement

Contrôle important : manuel de procédures pour tout

Grandes cuisines équipées, personnel nombreux, espace de jeux, etc., supposés voulus par les clients

changement de structures et de méthodes de travail

Réorganisation RH

Diminution niveaux d'encadrement, Nouveau poste, « internal market chief », gestion des problèmes

Espace cuisines

En 1983 les cuisines occupaient 70% des locaux, en 1991 30% Même espace, nombre de couverts doublé

3) Programme K-Minus

« Le resto doit vendre des repas, pas les produire » : cuisine centralisée Économie de 15 heures/jour par resto (11M heures/an pour la chaîne), Meilleur contrôle qualité, meilleure motivation du personnel, moins d'accidents, baisse consommation eau et électricité, + grande disponibilité pour le client

Speed of service (benchmarking sur McDonald)

1991, 60% du menu en vente immédiate, attente clients diminuée de 71%

Changements liés à la technologie

Terminaux POS (point of sale), TACO (total automation of company operations), SI intégré Diminution et amélioration du travail administratif

Résultats : croissance des profits, malgré des investissements effectués dans un secteur en stagnation

Les objectifs

- Identifier les ressources mobilisées par l'entreprise pour:
 - atteindre le niveau de performance requis
 - mesurer l'adéquation de cette mobilisation avec les attentes de l'entreprise en terme d'efficience.
- Identifier les axes d'amélioration de la performance pour les différents processus
- Qualifier leurs contributions à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Les objectifs



- Exemple: Réorganisation du service Customer Service Delivery d'Equant
 - Mise en place d'un project Office centralise et dédié
 - Support de consultants KPMG
 - Définition d'un planning précis
 - Re-engineering de l'organisation globale Service Delivery
 - Gestion de projet
 - Gestion des commandes régionalisées
 - Système d'information
 - Gestion de la facturation


Les objectifs

- Mettre en évidence la capacité de l'entreprise à:
 - gérer ses connaissances,
 - capitaliser et diffuser ses bonnes pratiques
 - tirer profit de la richesse de son capital humain.
- Mettre en évidence la capacité de l'entreprise à maîtriser ses activités avec le niveau de sécurité recherché et le dispositif de contrôle interne adapté.

Les objectifs

- Déclencher une dynamique d'amélioration continue de la performance supportée par l'ensemble de acteurs contribuant à la performance globale de l'entreprise.
- Réduire les efforts liés à la compréhension et à l'analyse des fonctionnements internes de l'organisation déployés au sein des différentes projets (systèmes d'information, gestion des risques, certification,...).

Les objectifs

- Exemple: France Telecom 
- Mise en place d'une équipe Performance, Qualité & Contrôle Interne
 - Gestion de la Qualité, des processus et de leur cartographie
 - coordonner la mise en œuvre de la gouvernance des processus et assurer la consistance de bout et bout
 - accompagner les initiatives et programmes d'amélioration de la performance
- Création du contrat social en 2010
 - une politique de l'emploi, active, motivante et solidaire
 - une organisation valorisant davantage le travail de chaque salarié (formation)
 - une communauté de managers partenaire du nouveau contrat social
 - une qualité de vie au travail améliorée
 - une rétribution équitable de l'engagement de tous et de chacun
 - Une fonction RH plus proche des salariés

Structure

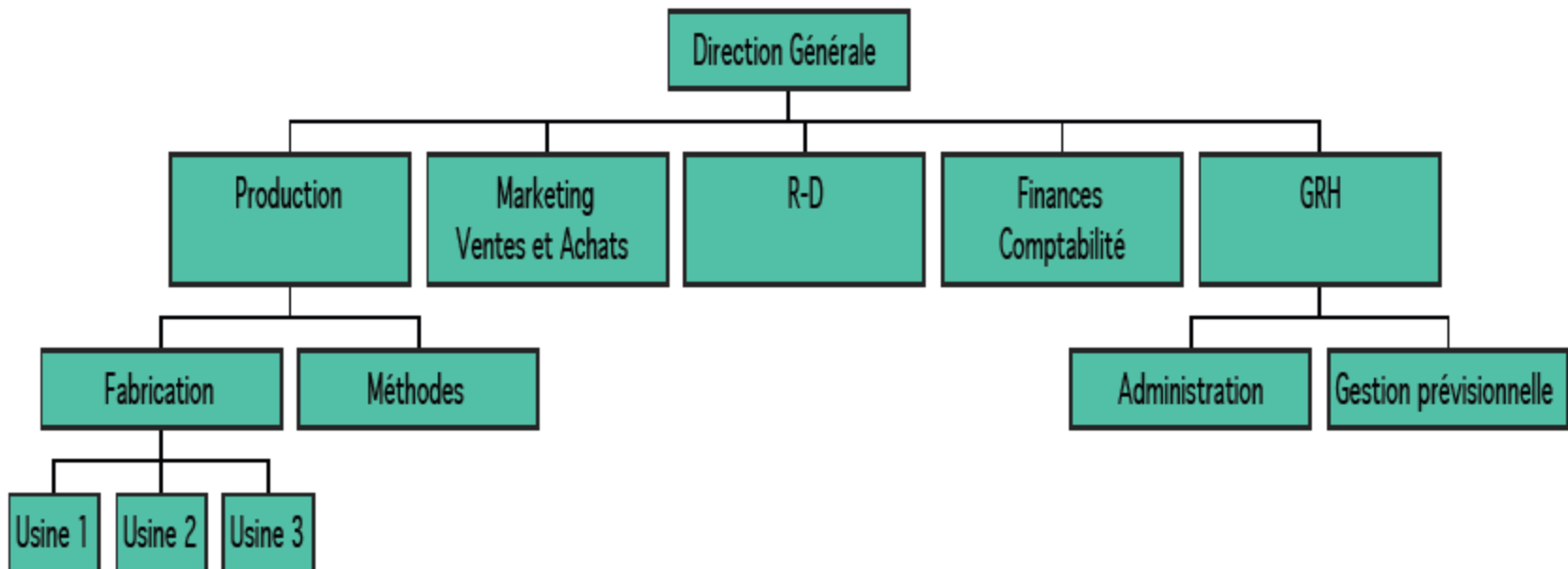
- Définition
 - « un ensemble de dispositifs permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités, et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise »
- 6 éléments clés de la structure
 - La spécialisation du travail
 - La chaîne hiérarchique
 - Éventail de contrôle (ou de subordination)
 - Autorité, Responsabilité, Pouvoir
 - Centralisation, décentralisation
 - Départementalisation
- Deux types de structure

Mécaniste (ex: l'armée)	Organique (ex: équipe de projet)
Relations hiérarchiques strictes Tâches stables et explicites Nombreuses règles Communication formalisée et verticale Autorité de décision centralisée Structures plus étendues	Collaboration (verticale et horizontale) et mode réseau Tâches flexibles Peu de règles Communication informelle et latérale Autorité de décision décentralisée Structures plus plates

Structure classique fonctionnelle

- TAYLOR s'est penché sur l'organisation des hommes dans leurs activités de production.
- Principes :
 - La **dimension verticale**: stricte distinction entre « *tâches de conception du travail et de formation* » et celles dites « *d'exécution* »
 - La **dimension horizontale**: décomposition du processus de production en une suite de tâches simples confiées chacune à un ouvrier spécialisé → découpage du travail.
- **Avantages :**
 - utilisation de spécialistes,
 - Qualité d'exécution.
 - Rendement plus élevé.
 - cette structure répond aux besoins de la production en grande série ou à ceux des PME aux productions faiblement différenciées.
- **Inconvénients :**
 - Risque de conflit.
 - Rigidité.
 - Pouvoir dilué.
 - En cas d'erreur, difficulté pour retrouver la cause. multiplicité de commandement (chaque personne a plusieurs responsables), organisation complexe, absence de coopération et de coordination entre les fonctions.
- Ex : **FORD** en 1930

Structure classique fonctionnelle

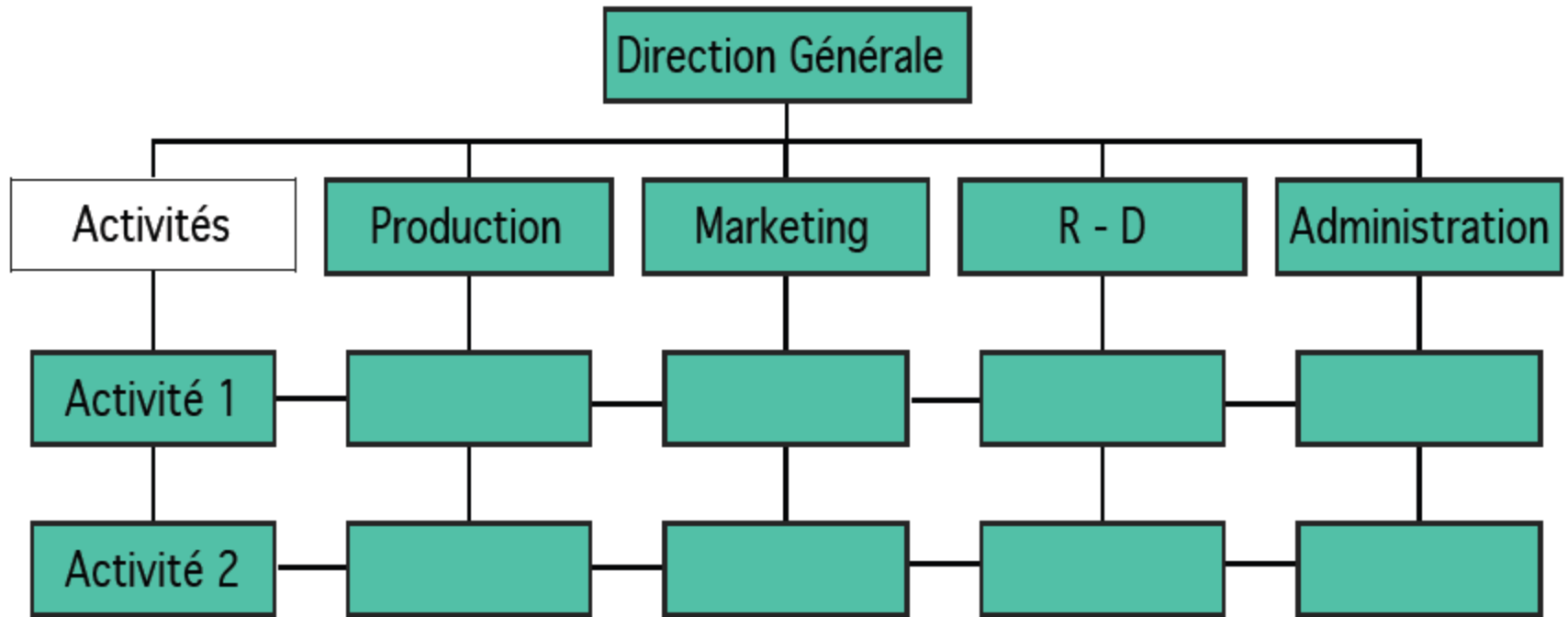


Exemples : Industrie du Luxe ou de process, EDF, SNCF

Structure classique matricielle

- La structure matricielle réunit une structure temporaire par projets et une structure stable par fonctions.
- Avantages :
 - Très efficace pour développer les activités nouvelles et coordonner les activités multiples et complexes.
 - Coordination assurée par les responsables de projet.
 - L'expertise est assurée par les services fonctionnels.
- Inconvénients :
 - Source de conflits.
 - Problèmes d'encadrement et de communication
 - Ne correspond pas aux grands groupes qui décentralisent la production, la commercialisation et la publicité, etc...

Structure classique matricielle



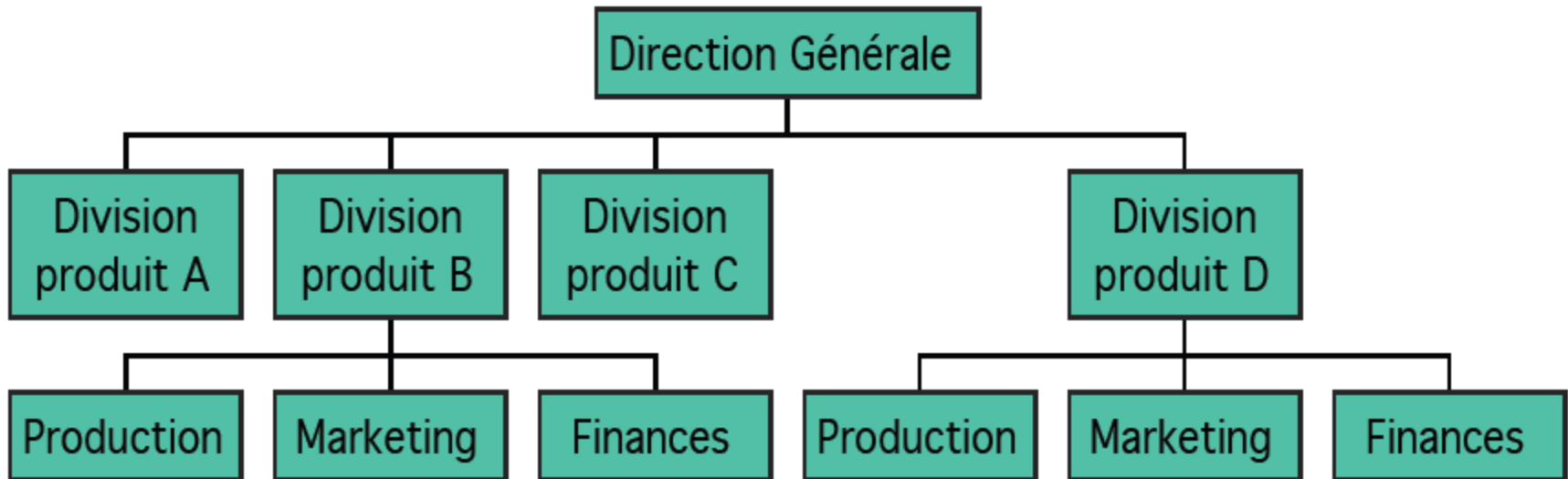
Exemples : ITT (1960s), Boeing, Renault Twingo

Structure classique divisionnelle

La division est basée sur les domaines d'activité. Chaque division dispose de ses ressources et est gérée comme un système semi-autonome. Dans chaque division, on peut trouver une structure fonctionnelle.

- **Avantages :**
 - **Souplesse et une capacité d'adaptation.**
- **Inconvénients :**
 - **Une polyvalence des responsables de divisions.**
 - **Un minimum de responsabilités et aptitude à l'autodiscipline.**
 - **Un sommet assurant ses responsabilités.**
 - **Un système de contrôle de gestion et d'évaluation.**
 - **Suppression de certaines économies d'échelles.**

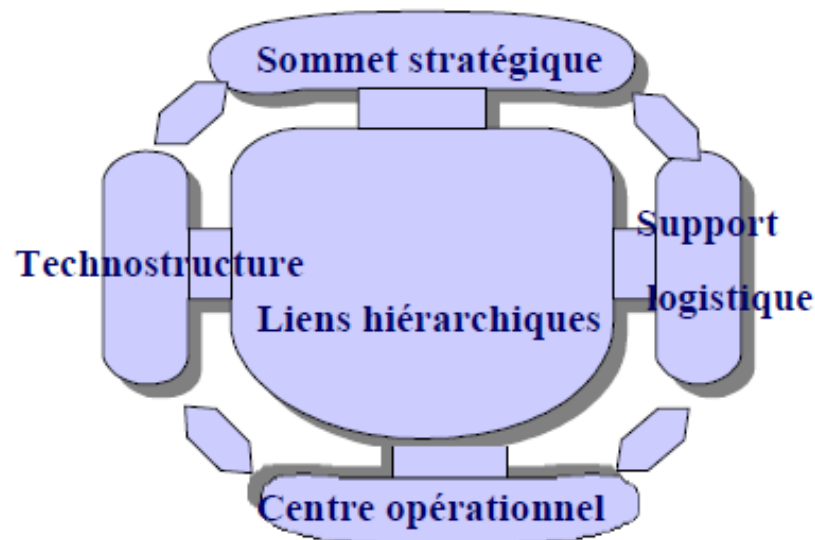
Structure classique divisionnelle



Exemples : St Gobain Arcelor, Danone, Havas, Lagardère, Mitsubishi

Structure organisationnelle de Mintzberg

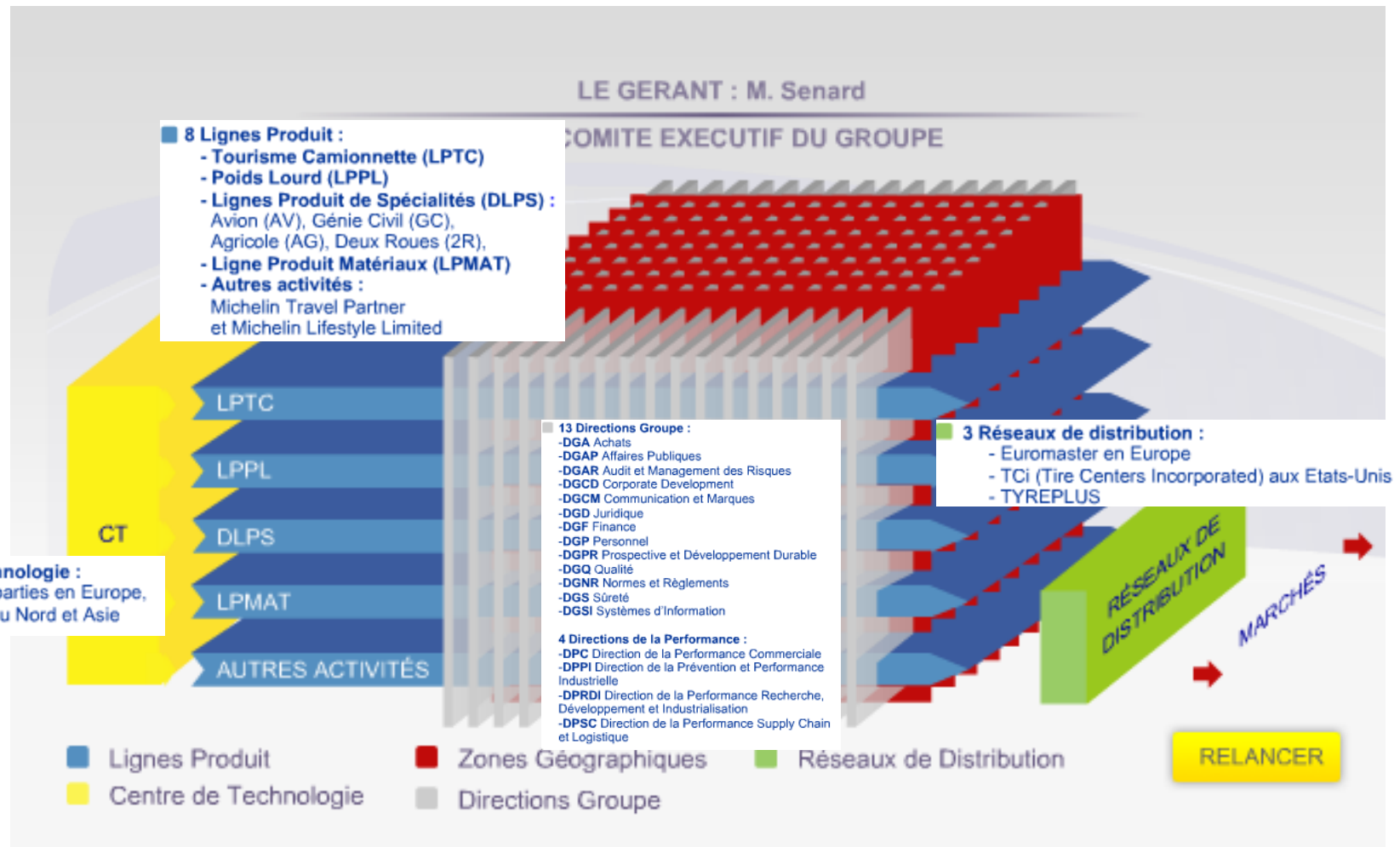
- **Approche organisationnelle en fonction de la relation entre 5 composantes :**
 - **Centre opérationnel:** unités qui exécutent les tâches de production et de distribution (Appro.; prod/transfo.; vente; maintenance)
 - **Le sommet stratégique:** équipe dirigeante (Président, DG, Conseils, ...)
 - **La ligne hiérarchique:** qui relie le centre opérationnel et le sommet stratégique (Cadres, ingénieurs et maîtrise)
 - **La technostructure:** unités qui planifient et organisent le travail (planification, comptabilité, méthodes <PMO>)
 - **Le support logistique:** unités qui assurent des prestations non liées a l'activité (Relations publiques, R&D, GRH, ...)



Structure organisationnelle de Mintzberg

	Description	avantages	Inconvénients	Exemples
Simple	De petites tailles avec des règles peu formalisées. 2 composantes : le sommet (le ou les patrons) et le centre opérationnel	sens de la mission. Esprit d'équipe simplicité et de la flexibilité	technostructure y est inexistante ou peu développée,. La division du travail y est imprécise, la différenciation entre les unités minimales, l'encadrement réduit. Une faible partie de son comportement est formalisée, et elle fait un usage minimal de la planification, de la formation	petites organisations individuelles, nouvelles sociétés ou les organisations en crise forcée à centraliser, Les services sociaux, PME
Mécaniste	Technostructure qui standardise les procédures de travail – (environnements stables et simples).	tâches fortement spécialisées, les taches opérationnelles routinières, les procédures très formalisées, les unités de grande taille au niveau du centre opérationnel, la confiance dans la base fonctionnelle quant au regroupement des tâches au sein de la structure,, le pouvoir décisionnel relativement centralisé avec un certain usage des systèmes de planification, et « bien adaptée à sa production standardisée	le faible usage des mécanismes de liaison ainsi que de la formation la structure administrative élaborée qui conserve une distinction très forte entre "line" et "staff une structure rigide, pas adaptée à l'innovation.	entreprises de production de masse, dans l'industrie textile, dans l'entreprise de conteneurs, dans le monopole du tabac
Professionnelle	Fort pouvoir de compétence ou l'agent s'identifie a sa fonction qu'a la structure (ex médecin dans un hôpital)	bien adaptée à sa production standardisée autonomie considérable, les libérant même du besoin de coordonner étroitement leur activité à celle de leurs collègues	une structure rigide, pas adaptée à l'innovation. Evolution processus très lent	les systèmes scolaires, la police, le milieu médical
divisionnalisée	Un siège social surveille chaque division qui est chargée de servir un marché distinct. Cela nécessite donc un minimum d'interdépendance et de coordination entre les divisions, Forte répartition des taches	décentralisée et facilement adaptable, de permettre une coordination efficace autour de chaque activité	dés économies d'échelle et de Dispersion des ressources par fonction/division	Certaines compagnies téléphoniques qui ont des divisions par marchés - Marché résidentiel. - Marché des entreprises. - Marché des opérateurs
Adhocratie	Par project intégrant des équipes de spécialistes (environnement difficile, stratégique, innovation) nécessaire d'innover constamment et de réagir rapidement face à des marchés capricieux. Principe : présence d'équipes souples et transversales pouvant collaborer à des projets spécifiques en fonction des besoins.	Flexibilité, innovation une grande flexibilité et une forte réactivité. Elle mobilise des compétences pluridisciplinaires spécialisées et transversales pour réaliser le projet en cours.		

Exemple de structure divisionnalisee - Michelin



Choix de structure

- Il n'existe pas d'organisation idéale, chaque entreprise est un cas particulier.
- Il faut adapter le management à la situation de l'entreprise en tenant compte des variables de contingence:
 - La taille de l'entreprise
 - Sa stratégie
 - Sa technologie
 - Son environnement

Choix de structure

- la taille
 - Plus la taille de l'entreprise augmente, plus elle a
 - de spécialisations
 - de diversifications
 - de règles
- la stratégie
 - Les entreprises définissent les stratégies pour atteindre les objectifs
 - Adaptent la structure pour mettre en œuvre la stratégie

Choix de structure

- la technologie
 - Types de production
 - Production unitaire (gros équipement)
 - Production de masse (en série)
 - Production en continue
- l'environnement
 - L'environnement (interne/externe) est une contrainte pour les décisions stratégiques
 - Relation entre environnement et structure

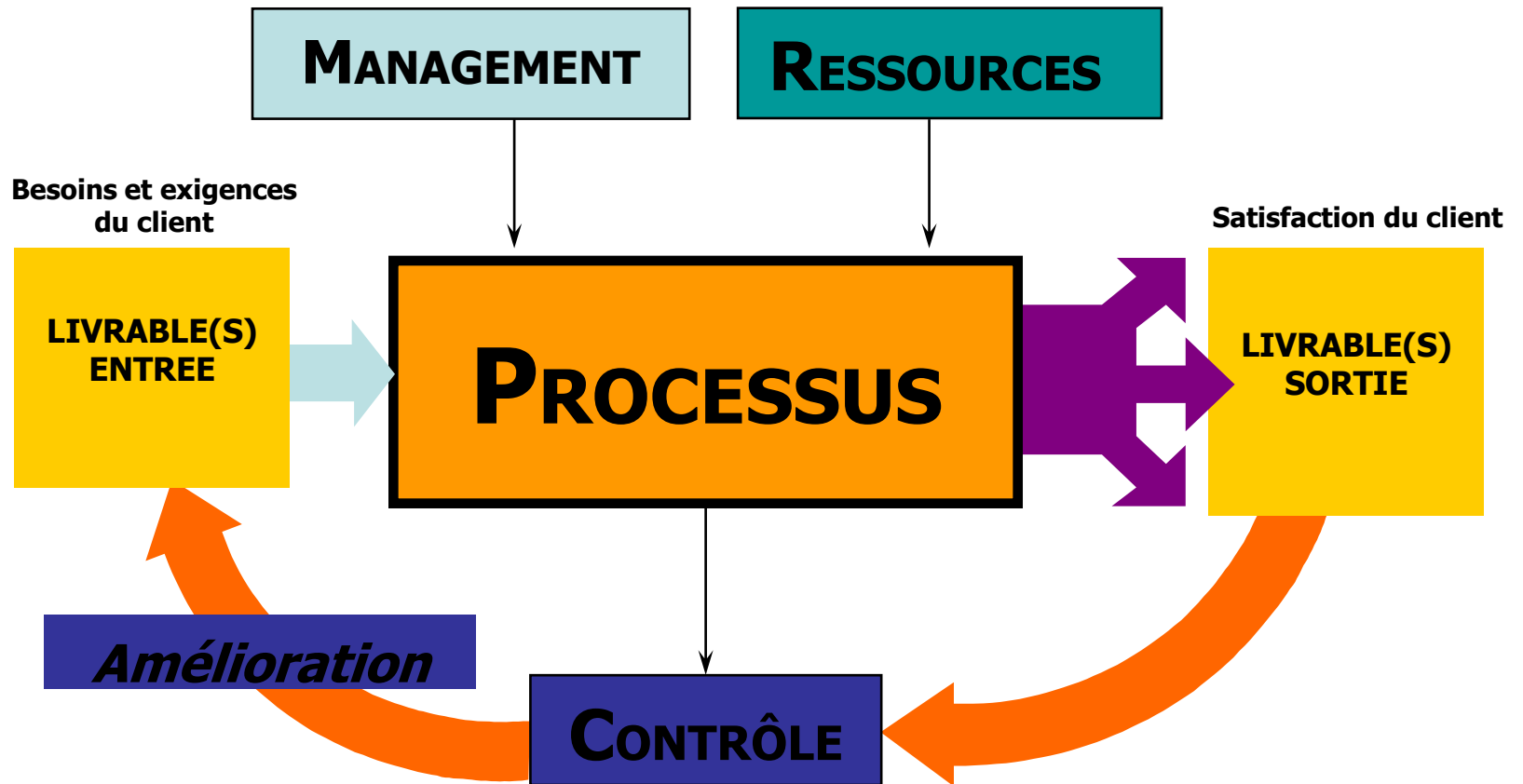
La structuration organisationnelle

- Définition
Processus par lequel les managers conçoivent, développent ou modélisent la structure de leur organisation
- Une démarche
 - Analyser la situation initiale (entreprise, environnement, finance)
 - Fixer les objectifs de l'organisation
 - Définir les mesures d'organisation pour atteindre les objectifs
 - Définir les moyens permettant d'atteindre les objectifs (ressources financières, instruments d'organisation)
 - Mettre en œuvre les moyens d'organisation
 - Evaluer les résultats

Définition du processus

- Définition « générique »

ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie



Définition du processus

- Définition « business »
 - l'objectif de l'entreprise est la fourniture de produits et/ou services conformes aux attentes des clients.
 - L'entreprise est modélisée comme un ensemble de processus permettant:
 - d'identifier les besoins des clients
 - les transformer en un livrable (produit ou service)
 - Lies par des logiques:
 - *d'activités*
 - *De finalité*
 - *De flux (physiques, logiques)*
 - *De création de valeur pour le client*
 - *De temporelle*
 - Financières

Typologie de processus

processus de réalisation	Réalisation de produit, conception, fabrication, vente, prestation
processus de support ou de soutien	activité interne, généralement transversale, permettant d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise (gestion RH, formation, Informatique, comptabilité, finance)
processus de management ou de pilotage	Détermination d'une politique / stratégie pour l'organisation et au pilotage des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs

- *2 niveaux de hiérarchisation des processus*
 - *Stratégiques*
 - *Secondaires*
 - *Un processus n'est réellement opératoire que lorsque le « qui fait quoi » est défini et partagé.*