



# Management par les processus – les éléments structurants

**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



# Introduction

- Le management par les processus s'appuie sur un 3 piliers principaux :
  - Les ressources humaines
  - Un système de gouvernance associé à des processus de gestion de la performance
  - Une gestion de l'actif processus



# Les ressources

## Rôles et responsabilités

- Les entreprises soit généralement organisées par marchés, par métiers, par secteurs géographiques, rarement par processus.
- Les rôles du Management par les processus doivent donc être portés par des acteurs de l'organisation, en complément de leurs fonctions principales.
- Les principaux rôles sont généralement les suivants:

# Les ressources

## **Rôles et responsabilités - le Responsable démarche processus**

Fait partie de l'équipe dirigeante de l'entreprise ou rattaché à l'un des membres de cette équipe

- Défini les objectifs en relation avec la direction générale de l'entreprise
- Défini la démarche à mettre en œuvre (approche, organisation, moyens, périmètre, services proposés, plan de déploiement, plan de communication, ...)
- Met en place l'organisation et s'assure du niveau de compétences des acteurs
- Défini et met en place le système de gouvernance
- Défini et met en place les modalités de suivi de la performance des processus (et des interfaces processus)
- Défini et suit les critères de mesure du retour sur investissement
- Assure le reporting sur des performances vis à vis de la direction générale
- Défini et met en œuvre la politique de communication
- Est garant du référentiel processus de haut niveau

# Les ressources

## **Rôles et responsabilités - Experts processus / Responsable qualité processus**

Appartient au centre de compétence processus

- Participe aux travaux de définition et de son cadre de méthode
- Définit et maintient le métamodèle du référentiel processus et les conventions de modélisation
- Participe à la mise en œuvre et à la maintenance des outils (modélisation, mesure performance...)
- Assiste les responsables processus et leurs équipes dans le déploiement de la démarche processus
- Contribue à la définition et à la mise en œuvre des outils en matière de communication

# Les ressources

## **Rôles et responsabilités - Propriétaire de processus (BPO) – Pilote de processus**

A un niveau de direction d'une entité ou d'une fonction relative a la réalisation du processus. Cumule généralement ce rôle avec une autre fonction.

- Assiste aux revues de processus, et leur cycle d'amélioration continue
- Définit les critères de la performance concernée et coordonne la mise en place des outils de mesure
- Suit la performance du processus et diffuse les tableaux de bord auprès de sa ligne hiérarchique
- Est responsable de la gestion de la connaissance et de la compétence en matière de processus auprès de son entité
- S'assure de la disponibilité des ressources nécessaires et à la maîtrise des risques
- Est un interlocuteur privilégié de la DSI en matière d'industrialisation du processus

# Les ressources

## **Rôles et responsabilités - Architecte processus**

Fait partie des différents départements impliqués dans la réalisation du processus. Peut éventuellement être directement rattaché au propriétaire / pilote de processus quand la taille de l'entreprise et les enjeux de la démarche le justifie.

- Conduit les travaux d'analyse et d'optimisation des processus (animation d'ateliers, définition de processus cibles, déploiement,...)
- Suit et analyse la performance du processus
- Echange avec les architectes des autres processus pour travailler sur des interfaces de processus optimisées.



# Les ressources

## **Rôles et responsabilités - Administrateur référentiel processus**

Fait partie du centre de compétences processus et/ou est sous la responsabilité du responsable de la démarche processus

- Administre l'outil de modélisation et de gestion du référentiel processus
- Gère la disponibilité de l'environnement de travail
- Est garant de l'intégrité du contenu
- Diffuse le référentiel (publication intranet) selon la politique définie (droits, fréquence,...)
- Est l'interlocuteur des prestataires techniques pour les développement complexes (réalisation de rapports complexes, développement d'un intranet,...)

# Gouvernance

## Mission

- Optimiser l'intégration des processus de l'entreprise en utilisant des méthodes et des outils cohérents avec l'ensemble des composants de l'entreprise.
- Le management par les processus doit s'inscrire sur la durée et être structuré: des processus définis explicitement
- Rôles associés distribués au sein de l'organisation

Cette gouvernance comprend :

- L'identification des parties prenantes
- Les objectifs attendus et les modalités de mise en oeuvre
- Les instances de pilotage
- Les modalités de suivi de la mise en oeuvre et les indicateurs de performance associés
- Les modalités de mise en oeuvre des démarches d'amélioration

# Gouvernance

## Identification des parties prenantes de la démarche BPM

- Externes:
  - Clients
  - Fournisseurs et sous-traitants
- Internes:
  - L'équipe dirigeante
  - L'équipe qui pilote le projet
  - Actionnaires
  - communautés internes - exemple: 6sigma, Lean, Black Belt,

# Gouvernance

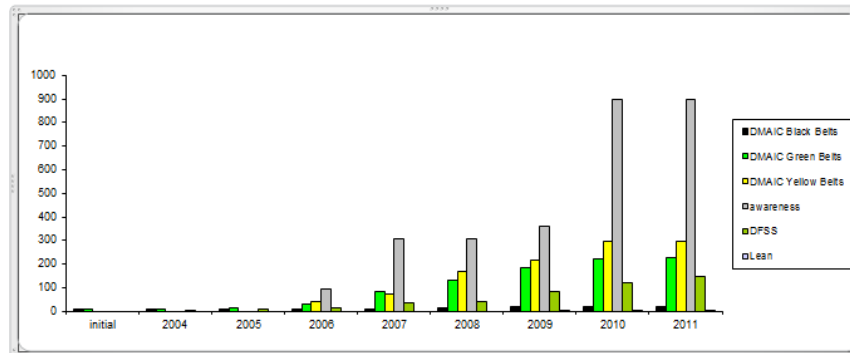
## Identification des parties prenantes de la démarche BPM

- communautés internes - exemple: communautés 6sigma, Lean, Black Belt,

Total											
role	not trained	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total
DMAIC Black Belts	7	0	3	0	1	1	6	3	0	0	14
DMAIC Green Belts	10	1	5	13	54	48	54	37	4	4	220
DMAIC Yellow Belts	0	0	0	40	31	98	48	80	0	0	297
Consultant CI										6	6
DFSS	0	2	7	5	21	4	47	37	25	170	318
Lean	23	0	0	1	4	5	1	2	0	0	33
sponsors											11
awareness	0	0	0	95	210	0	57	539	0	0	901
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>154</b>	<b>321</b>	<b>156</b>	<b>214</b>	<b>698</b>	<b>29</b>	<b>180</b>	<b>1770</b>

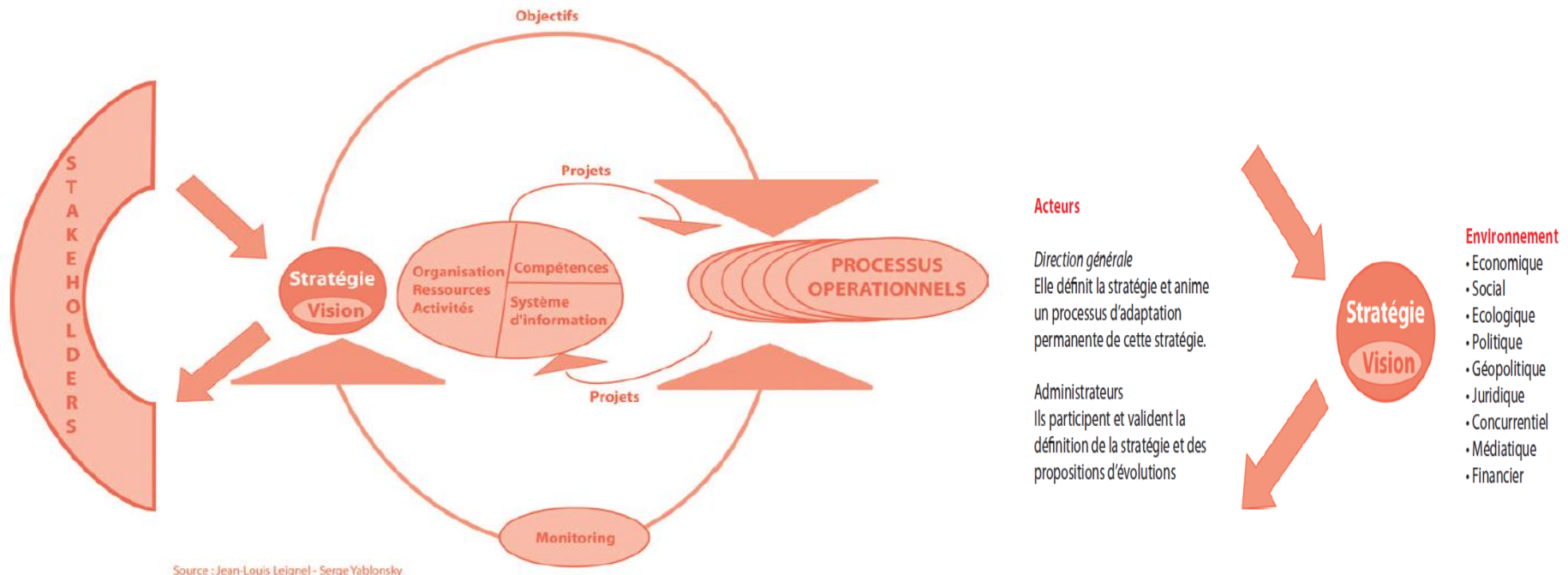
Total (cumulated)											
role	initial	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
DMAIC Black Belts	7	7	10	10	11	12	18	21	21	21	
DMAIC Green Belts	10	11	16	29	83	131	185	222	226	230	
DMAIC Yellow Belts	0	0	0	40	71	169	217	297	297	297	
Consultant CI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
DFSS	0	2	9	14	35	39	86	123	148	318	
Lean	0	0	0	0	0	0	1	3	3	3	
sponsors	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
awareness	0	0	0	95	305	305	362	901	901	901	
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>35</b>	<b>188</b>	<b>505</b>	<b>656</b>	<b>869</b>	<b>1567</b>	<b>1596</b>	<b>1776</b>	



# Gouvernance

## Les objectifs attendus et les modalités de mise en œuvre

- déterminer la vision, les objectifs, leurs hiérarchisation et la stratégie de gouvernance de l'organisation



# Gouvernance

## Les objectifs attendus et les modalités de mise en œuvre

- Définition du processus de décision
- Définition de gestion de projet (format de fichier projet management plan, storyboard)
- Mise en place d'une équipe d'experts
- Définition d'adoption de support projet
  - Cycle validation projet → audit
  - Outils de déploiement (project charter, suivis financiers et priorisation)
  - Audit et reporting de performances (formation, initiatives internes, performances locales)
- Définition d'un plan et d'un modèle de communication
- Définition d'un plan de travail
- Définition du plan de gestion des risques

# Gouvernance

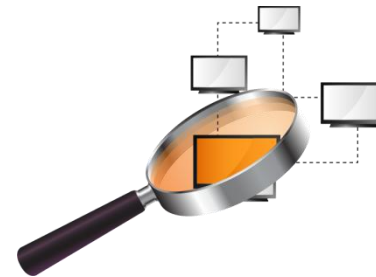
Les objectifs attendus et les modalités de mise en œuvre



Six Sigma DMAIC



www.piloter.org



Qualification & audit

Three screenshots of project management tools:

- project charter**: A screenshot of a project charter form with fields for project name, start/end dates, and objectives. Below it is the text "quantifies the need".
- financial savings (estimate)**: A screenshot of a financial estimate table with columns for various metrics and a total savings value. Below it is the text "highlights the gains".
- prioritization grid**: A screenshot of a prioritization grid with a bar chart showing the relative importance of different projects. Below it is the text "justifies the method".

# Gouvernance

## Définition et rôle des outils de mesures:

- Disposer d'un système de mesure de la performance de la démarche processus
- tableaux de bord de déploiement de la démarche processus : périmètre organisationnel couvert, processus couverts,... tableaux de bord relatifs à la performance des processus eux-mêmes : ces tableaux de bord couvrent les trois critères de mesure de la performance (coûts, qualité, délais).
- S'assurer que le référentiel processus déployé dans l'entreprise prend en compte l'impact des plans de progrès
- Mettre en place un dispositif automatisé de collecte de suggestions d'amélioration au plus près des collaborateurs



# Gouvernance

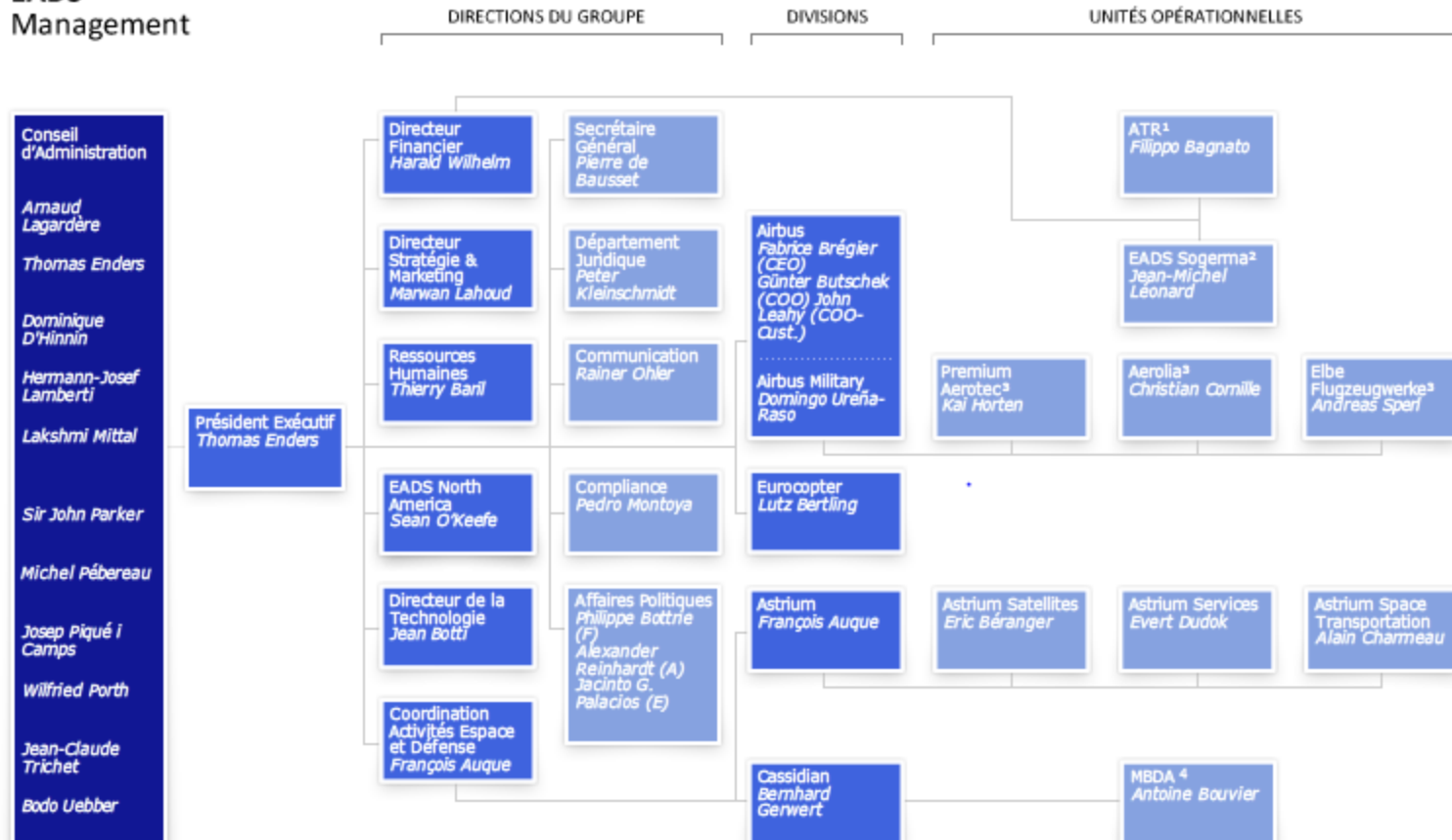
- Les instances de pilotage
  - les instances de pilotage de la démarche processus – comité de pilotage
  - les instances de pilotage de la performance globale des processus de l'entreprise – comité performance entreprise
  - les instances de pilotage de chaque processus – comité performance processus
- les modalités de suivi de la mise en œuvre de la démarche et les indicateurs de performance associés
- les modalités de mise en œuvre des démarches d'amélioration continue

# Gouvernance

	Objectifs	Mission	Composition
Les instances de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mode projet</li> <li>Gérées sur la durée pour prendre en compte l'évolution du contexte et leur mise en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un « Comité de pilotage » en charge de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>valider les modalités de mise en œuvre (finalités, rôles et responsabilités, étapes, organisation, planning...),</li> <li>valider les moyens nécessaires à la mise en œuvre et leur évolution,</li> <li>faire évoluer le périmètre sur la durée et suivre le résultat (ROI) ,</li> <li>anticiper les changements et leurs impacts,</li> <li>Assurer sa diffusion,</li> <li>mettre en cohérence la démarche avec les autres initiatives s'appuyant sur la matière processus (IT, Risques,...).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acteurs de la direction</li> <li>Responsable de la démarche MPP</li> <li>Représentants des pilotes de processus</li> <li>Représentants de démarches connexes (IT, audit , opérations, ...)</li> </ul>
Les instances de pilotage de la performance globale des processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place une structure qui pilote la performance des processus dans son ensemble</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir les objectifs de maîtrise et d'amélioration de la performance de l'organisation, en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise,</li> <li>Identifier les processus contributeurs de cette performance,</li> <li>Définir les objectifs , le plan de mesure et les progrès attendus de la performance pour chaque processus</li> <li>Valider la structure du référentiel processus (périmètre, responsabilités, interfaces,...),</li> <li>Analyser périodiquement le niveau de performance des processus et le degré de réalisation des plans de progrès,</li> <li>Valider les plans d'action cross processus proposés par les responsables / pilotes de processus,</li> <li>Arbitrer sur les investissements proposés par les comités processus et dépassant les seuils d'engagement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable de la démarche MPP</li> <li>Pilotes de processus</li> <li>Représentants de la direction (plusieurs niveaux dans l'organisation (par métier, par région, par périmètre,...)).</li> </ul>
Les instances de pilotage de la performance de chaque processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le suivi de la performance de chaque processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivre la performance du processus</li> <li>Définir des plans d'amélioration, et suivre la mise en œuvre de ceux-ci,</li> <li>Proposer / arbitrer sur de nouveaux plans d'amélioration du processus,</li> <li>Formuler des recommandations, des requêtes auprès du comité performance processus (évolution des critères de suivi de la performance, remonté de problèmes,...)</li> </ul>	<p>Responsable processus, Comité processus comprenant les différents correspondants processus et des acteurs en support de la démarche (expert processus, assistance maîtrise d'ouvrage,...).</p>

# Gouvernance

## EADS Management



# Gestion de l'actif processus

Le Management par les processus ne peut réussir que si le processus est géré comme un actif.

Pour cela il faut s'assurer que les processus soient :

- **Existants** : le référentiel des pratiques de l'entreprise doit être formalisé (qui fait quoi, comment)
- **A jour** : le référentiel processus d'une entreprise doit être mis à jour régulièrement
- **Diffusés** : les collaborateurs doivent recevoir les informations nécessaires et doivent pouvoir les retrouver à tout moment
- **Appliqués** : le processus est un actif que s'il est réellement mise en œuvre dans l'entreprise.
- **Protégés** : les pratiques de l'entreprise sont un avantage compétitif à protéger

Les technologies permettent de:

- Formaliser ce référentiel (modélisation processus, organisations, systèmes d'informations, indicateurs de performance, risques,...)
- Maintenir et mettre à disposition (intranet,...) ce référentiel



Familles de produits pour la Business Process Analysis


Type d'outils	Roles	Exemples
Dessin	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Creation de schema de processus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Visio</li></ul>
Modélisation des processus	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conception et l'optimisation des processus métier</li><li>▪ Formalisation et la définition des éléments clés d'un processus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ IDS Sheer</li><li>▪ Mega</li></ul>
Gestion de workflow	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Exécution de processus automatiques ou de contrôle des processus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ W4</li><li>▪ Tibco</li></ul>
Referentiel	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Base de connaissance des processus</li><li>▪ Ancrage de parametre de gouvernance (tableau de bord, indicateurs, analyse de couts, gestion quallite..)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Base de donnees classiques internes ou externes (ex: ISO)</li></ul>

# Gestion de l'actif processus


Exemple de referentiel:

view	database setup	search	help
------	----------------	--------	------

 restricted access  confidential

 by process

	▲	-	title ▲	vers ▲	type ▲	state ▲	last update ▼	from ▲	reference ▲
▶			Business Management						
▶			Customer Relationship and Experience Management						
▶			Delivery						
▶			Develop and Manage HR						
▶			Finance Management						
▶			Information Systems Management						
▶			Infrastructure Management						
▶			Product Management						
▶			Quality Management						
▶			Sales						
▶			Sourcing						
▶			Strategic Planning						

 by process