



# Management par les processus – Retour sur Investissement

**Lionel Di Maggio**  
**Master 1 MIAGE**

# 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
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

## Définition

Le retour sur investissement désigne un ratio financier qui mesure le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à la somme initialement investie.

Exemple: Augmentation de productivité en améliorant le système d'information



# Introduction

- Le top management des entreprises ont rarement par défaut une démarche de management par les processus
- Le déploiement des démarches processus est souvent associé à un événement majeur tel que:
  - Une modification importante du périmètre de l'entreprise ou de son organisation (fusion acquisition, cession, externalisation, produit...)
  - Une évolution du système d'information de l'entreprise

# Introduction

- Mise en place de dispositifs de contrôle interne et nouveaux environnements réglementaires (Lois de Sécurité Financière, Sarbanes Oxley, ...)
- Nouveaux cadres de référence pour le management des activités (gouvernance d'entreprise, gouvernance des systèmes d'information,...)
- Mise en place, maîtrise et optimisation de la performance (démarche ITIL, Six Sigma, certifications,...)

# Introduction

- En fonction de ces différents contextes, le retour sur investissement du déploiement de la démarche processus sera différent.
- Identification des éléments invariants dans les domaines suivants :
  - Retour sur investissement lié au pilotage de la performance opérationnelle
  - Retour sur investissement lié à la maîtrise de la connaissance de l'entreprise
  - Retour sur investissement lié à l'industrialisation des travaux au sein d'un projet
  - Retour sur investissement lié à la capitalisation de projet en projet

# 1. pilotage de la performance opérationnelle

- Le management par les processus permet a l'entreprise de focaliser sur la performance de l'entreprise en terme de:
  - Satisfaction des clients
  - Réalisation des objectifs groupe/divisions/individuels
- Le retour sur investissement a cette démarche de management sera mesuré par:
  - La capacité d'identifier les zones de friction de l'organisation contribuant à une destruction de valeur pour l'entreprise.
  - La capacité a réduire ces zones de friction. Une compréhension globale de la chaîne de valeur de l'entreprise est primordiale.
- Exemple: Equant - Customer Service Delivery Dallas



Problèmes	Zone de friction	Actions correctives	Benefices
Delais recourants de livraison de service - KPIs	Système d'information (re-keying) Gestion des commandes	Simplification de la cartographie du SI Optimisation du process flow	Delais de gestion de commandes Simplification du processus global
Gestion de fournisseurs	Aucun engagements / penalites formels Aucun KPIs communs et valides	Definition de KPIs Mise en place de SLA	Meilleure communication avec les fournisseurs Amelioration de suivi de commande Meilleurs delais de livraison
Manque de visibilite interne/externe	Mauvaise comprehension du Process flow interne Pas de mise a jour reguliere avec le client	Formation interne Developpement de l'interface avec les clients	Satisfaction clients externes et internes
Problemes de facturation interne	Delai de fermeture de commande trop long – Process flow no automatise	Definition de KPIs Optimisation du process flow	Generation de revenue plus rapide

# 1. pilotage de la performance opérationnelle

- La capacité de l'entreprise à identifier les pratiques pouvant être optimisées en terme d'efficacité ou d'efficience.

- Exemple:



- Mise en place en 2007 d'une division performance et qualité
- Certification ISO9001
- Certifications mutualisées ISO 9K (systèmes de management de qualité), ISO 20K (qualité de gestion informatique), ISO 27K (système de gestion de la sécurité de l'information)

Objectifs	Actions	Benefices
dynamique d'amélioration continue de la performance	Rupture de l'existant si necessaire Mise en place de KPIs	la satisfaction des clients internes et externes
à optimiser le fonctionnement transverse	définir les roles et responsabilités	utilisation optimale des ressources internes
la mise sous contrôle des processus	décrire, maîtriser ou mettre en œuvre pour gérer et piloter les processus	suivre et les adapter les processus en fonction des résultats constatés, basés sur les KPIs
Prévention plutôt que réparation	Mise en place de KPIs Gestion des processus	Meilleures performances Optimisation de couts

# 1. pilotage de la performance opérationnelle

- La capacité de l'entreprise à identifier et diffuser les bonnes pratiques au sein des différents périmètres d'activité.

- Exemple: Project Management Institute



- Fondé en 1969,
- Association professionnelle à but non lucratif propose des méthodes de gestion de projet
- 650 000 membres dans 185 pays

Objectifs	Actions	Benefices
Définir des standards relatifs à la gestion de projet	Retour et partage d'expériences de la part d'experts du monde entier et venant de nombreuses industries Recherches avancées	Methodologie reconnue mondialement
Certification des processus de gestion de projet		
Publication des standards	Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide) Revue mensuelle PM Network et PM journal	un référentiel solide et commun

# 1. pilotage de la performance opérationnelle

- La capacité de l'entreprise à prioriser les actions à mettre en œuvre en fonction de leur contribution à l'atteinte des objectifs.



- Exemple: Renault - stratégie « Drive the changes »
  - Plan stratégique du groupe Renault mis en place en 2011 et construit sur 6 ans
  - Objectif global la croissance des volumes et la création de free cash flow de façon pérenne
  - Plus de 3 millions de véhicules vendus en 2013 et 2 milliards d'€ de Free Cash Flow

Objectifs	Actions	Benefices
Priorité à la Russie (6% part de marche ) et accélérer au Brésil (5% part de marche)	améliorer le taux d'utilisation des usine → 5.7 milliards d'investissements	Optimisation du rendement
Réduction de couts	Ajustement des capacités Europe et augmentation RoW Concentrer l'activité des usines d'Europe occidentale sur les productions à forte valeur ajoutée	Optimisation des ressources & délocalisation Optimisation du cycle conception → livraison

## 2. la maîtrise de la connaissance de l'entreprise

- Seules 2 personnes connaissent le fonctionnement global d'une entreprise
  - son dirigeant, car il est sensé piloter l'ensemble de sa structure,
  - son client, car il est en contact avec l'ensemble des entités de l'entreprise (des acteurs s'occupant du recueil du besoins jusqu'à ceux assurant le service après vente).
- Le coût de non maîtrise de son organisation est difficile à évaluer, mais peut remettre en cause l'existence même d'une structure.
- 4 principales zones de perte de valeur liées à un déficit de connaissance et de maîtrise du fonctionnement de l'entreprise :
- Capacité de l'entreprise à identifier, conserver et diffuser le savoir faire des ses collaborateurs
- Exemple: Université de Nice → WIKI

## 2. la maîtrise de la connaissance de l'entreprise

Firefox | Tableau de bord - Orange Business Servi... | km.equant.com/wiki/dashboard.action

Tableau de bord | Parcourir | Connexion | Search | All

orange Business Services **Tableau de bord** | Ajouter une page | Ajouter un message de blog

### KM Wikis

Welcome to the Knowledge Management Wikis!

**KM search** | **KM training** | **ask an expert**

**Most recent KM news:**

Messages de blog

Essential Maintenance Downtime - 27th Jan 2013 créé par craig.reeves Jan 25, 2013

**Générateur de flux**

Espaces: Tous

- about Knowledge Management**  
KM wiki space includes KM overview, tools, training, strategy, FAQs, ...and more!
- Application Performance Management**  
A space for Application Performance Management: news, calendar events, tools, contacts and useful links.
- Archived wiki space**  
This space will be used to archive spaces and pages based on customer request
- Audio Conference Service**  
Audio Conferencing is a global audio conferencing solution with worldwide coverage and a complete portfolio of services i...
- Bid Management & Proposal Services**  
Includes proposal related information; copies of past proposals, solution reviews, frequently requested documents, FAQs,...
- Bid Support & Service Rollout**

Toutes les mises à jour

**ayaz.rehman**

- SAMI new home page mis à jour il y a 7 minutes (afficher les modifications)
- banner2.JPG joint il y a 9 minutes

**keith.shutler**

- Country Sales Ops 26th July 2012 mis à jour il y a 10 minutes (afficher les modifications)
- Country Sales Ops 12th July 2012 mis à jour il y a 12 minutes (afficher les modifications)
- Country Sales Ops 14th June 2012 mis à jour il y a 15 minutes (afficher les modifications)
- Country Sales Ops 31st May 2012 mis à jour il y a 17 minutes (afficher les modifications)
- Country Sales Ops 19th April 2012 mis à jour il y a 19 minutes (afficher les modifications)
- Country Sales Ops 5th April 2012 mis à jour il y a 20 minutes (afficher les modifications)

**ayaz.rehman**

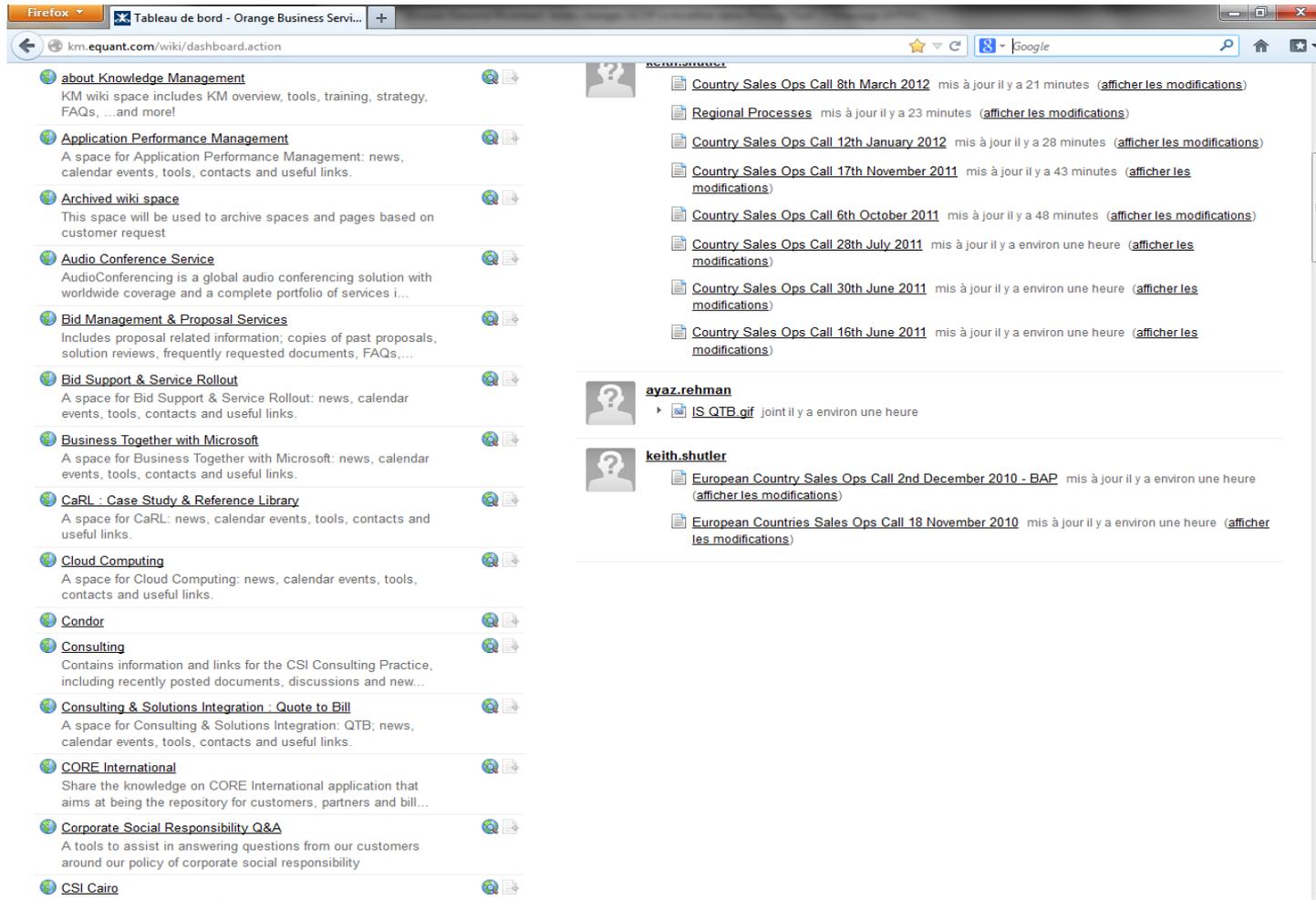
- SAMI QTB mis à jour il y a 21 minutes (afficher les modifications)

**keith.shutler**

- Country Sales Ops Call 8th March 2012 mis à jour il y a 21 minutes (afficher les modifications)
- Regional Processes mis à jour il y a 23 minutes (afficher les modifications)
- Country Sales Ops Call 12th January 2012 mis à jour il y a 28 minutes (afficher les modifications)
- Country Sales Ops Call 17th November 2011 mis à jour il y a 43 minutes (afficher les modifications)
- Country Sales Ops Call 6th October 2011 mis à jour il y a 48 minutes (afficher les modifications)
- Country Sales Ops Call 28th July 2011 mis à jour il y a environ une heure (afficher les modifications)
- Country Sales Ops Call 30th June 2011 mis à jour il y a environ une heure (afficher les modifications)
- Country Sales Ops Call 16th June 2011 mis à jour il y a environ une heure (afficher les modifications)

Universi Nice Sophia Antipolis

## 2. la maîtrise de la connaissance de l'entreprise



The screenshot displays a web browser window with the address bar showing `km.equant.com/wiki/dashboard.action`. The page content is organized into two main columns. The left column lists several knowledge spaces, each with a brief description and a globe icon. The right column displays a list of recent documents, each with a document icon, a title, a date, and a link to view modifications. Below the document list, there are two user profiles: **ayaz.rehman** and **keith.shutler**, each with a profile picture and a list of documents they have contributed to.

**about Knowledge Management**  
KM wiki space includes KM overview, tools, training, strategy, FAQs, ...and more!

**Application Performance Management**  
A space for Application Performance Management: news, calendar events, tools, contacts and useful links.

**Archived wiki space**  
This space will be used to archive spaces and pages based on customer request

**Audio Conference Service**  
Audio Conferencing is a global audio conferencing solution with worldwide coverage and a complete portfolio of services i...

**Bid Management & Proposal Services**  
Includes proposal related information; copies of past proposals, solution reviews, frequently requested documents, FAQs,...

**Bid Support & Service Rollout**  
A space for Bid Support & Service Rollout: news, calendar events, tools, contacts and useful links.

**Business Together with Microsoft**  
A space for Business Together with Microsoft: news, calendar events, tools, contacts and useful links.

**CaRL : Case Study & Reference Library**  
A space for CaRL: news, calendar events, tools, contacts and useful links.

**Cloud Computing**  
A space for Cloud Computing: news, calendar events, tools, contacts and useful links.

**Condor**

**Consulting**  
Contains information and links for the CSI Consulting Practice, including recently posted documents, discussions and new...

**Consulting & Solutions Integration - Quote to Bill**  
A space for Consulting & Solutions Integration: QTB; news, calendar events, tools, contacts and useful links.

**CORE International**  
Share the knowledge on CORE International application that aims at being the repository for customers, partners and bill...

**Corporate Social Responsibility Q&A**  
A tools to assist in answering questions from our customers around our policy of corporate social responsibility

**CSI Cairo**

**Country Sales Ops Call 8th March 2012** mis à jour il y a 21 minutes (afficher les modifications)

**Regional Processes** mis à jour il y a 23 minutes (afficher les modifications)

**Country Sales Ops Call 12th January 2012** mis à jour il y a 28 minutes (afficher les modifications)

**Country Sales Ops Call 17th November 2011** mis à jour il y a 43 minutes (afficher les modifications)

**Country Sales Ops Call 6th October 2011** mis à jour il y a 48 minutes (afficher les modifications)

**Country Sales Ops Call 28th July 2011** mis à jour il y a environ une heure (afficher les modifications)

**Country Sales Ops Call 30th June 2011** mis à jour il y a environ une heure (afficher les modifications)

**Country Sales Ops Call 16th June 2011** mis à jour il y a environ une heure (afficher les modifications)

**ayaz.rehman**  
▸ **IS QTB.gif** joint il y a environ une heure

**keith.shutler**  
▸ **European Country Sales Ops Call 2nd December 2010 - BAP** mis à jour il y a environ une heure (afficher les modifications)  
▸ **European Countries Sales Ops Call 18 November 2010** mis à jour il y a environ une heure (afficher les modifications)

## 2. la maîtrise de la connaissance de l'entreprise

### welcome

[strategy](#)  
[newsletter archive](#)  
[UCC Careers](#)

### UCC tools

[OTL](#)  
[Pricing Portal](#)  
[Escort](#)  
[GRANT](#)  
[STEP](#)  
[AXIOME](#)

- [Axiome France](#)
- [Axiome International](#)

### IS Capabilities tool

[IS Quote to Bill](#)

### KM tools

[KM Search](#)  
[KM Wikis](#)  
[Content DB](#)  
[KM Forums](#)  
[Reporting Centre](#)  
[Training Centre](#)

### Help

[Content DB training](#)  
[KM Wikis Knowledge Management Centre](#)



### UCC News

[UCC News-International Operations](#)

### General Info

[Contact](#)

[Organisation](#)

### Links

[Project & Program Manager](#)

[Bid support & Service Rollout](#)

[Bid Management & Proposal Services](#)

[IS Sales Desk](#)

[Global Telephony Competency](#)

[International Sales Community](#)

[Security](#)

[Field Operations & Integration Services](#)

Nb : for open the links of the images you have to right click and to select "open in New Tab"

## 2. la maîtrise de la connaissance de l'entreprise

- Capacité de l'entreprise à évaluer la pertinence de son dispositif de contrôle (financier, sécurité, technique) au regard des contraintes réglementaires
- Exemple: Approbation d'investissement pour des services managés
  - Investissements supérieurs à 1 M euros :
    - Définir le positionnement de l'investissement par rapport aux règles internes
    - du groupe (par exemple : montant total, région, type de produit, stratégie marketing, opportunité);
    - Présentation des ratios de rentabilité escomptés (durée d'amortissement, NPV, Marge brut) ;
    - Définition d'un niveau de risque au projet → Provision de risques
    - Validation finale.
- Bénéfices
  - Rentabilité et profitabilité,
  - gestion des risques maîtrisée,
  - visibilité/anticipation des CA/couts

## 2. la maîtrise de la connaissance de l'entreprise

- Capacité de l'entreprise à détecter et maîtriser les risques auxquels elle est exposée



Savoir identifier, détecter et maîtriser tous les risques sanitaires microbiologiques et chimiques

Objectifs	Actions	Benefices
la qualité et la sécurité des ressources en eau	une veille scientifique active sur les dangers émergents Un réseau de distribution adéquate	Qualité de l'eau Satisfaction client
la fiabilité des traitements, de la distribution et du contrôle	Plus de 3 millions d'analyses par an Contrôle de qualité par des laboratoires Les démarches HACCP et ISO 22000 pour identifier et maîtriser les risques	La qualité maîtrisée à toutes les étapes du système d'alimentation en eau
la prise en charge des situations de crise	Gestion des incidents et des crises Plan d'alerte formalisés (stocks, support 24x7, ...)	Organisation pour anticiper et parer à l'imprévisible

## 2. la maîtrise de la connaissance de l'entreprise

- Capacité de l'entreprise à négocier rapidement les virages stratégiques de l'entreprise
- Exemple  VS *free*
- Strategie de riposte - anticipation
  - Offres tarifaires (offre Shosh)
  - Communications internes/externes (proximite, faibilite, les employes)
  - Formations internes
  - Marketing (qualite des communications, couverture, debit plus rapide,)

Sosh		
9,90€	EDITION SPÉCIALE 14,90€	24,90€
2H	2H	24/7 <sup>(1)</sup>
SMS/MMS illimités <sup>(4)</sup>		
accès illimité Facebook/Twitter (disponible courant février)	1 Go / mois sur réseau 3G/3G+, débit réduit au-delà	1 Go / mois sur réseau 3G/3G+, rechargeable
data à la session (0,50€ la session de 20 minutes)	internet <sup>(2)</sup> / mails <sup>(3)</sup> usage voix sur IP inclus usage modem inclus	
accès illimité sur les 30 000 hotspots WiFi Orange		

# Résumé – Introduction & définitions

## Les objectifs

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

- Formaliser explicitement les objectifs de l'entreprise en terme de gestion de la performance
- Identifier les principaux processus
- Accompagner les changements (impact et accompagnement)
- Identifier les ressources
- Identifier les axes amelioration pour les processus
- Qualifier leurs contributions à l'amélioration de la performance
- Gestion des competences et capital humain et distribution de l'information
- Dynamique d'amelioriation continue

## Les structures organisationnelles

- Classiques
- Fonctionnelle (Taylor)
- Matricielle
- Divisionnelle
- Structure organisationnelle de Mintzberg
- 5 composantes (centre operationnel, sommet strategique, ligne hierarchique, technostucture, suppoert logistique)
- Structure simples, mecanistes, professionnelle, divisionnalisee, Adhocratie.

## Structuration organisationnelle

Processus par lequel les managers conçoivent, développent ou modélisent la structure de leur organisation

## Les processus

L'entreprise est modélisée comme un ensemble de processus permettant:

- d'identifier les besoins des clients
- les transformer en un livrable (produit ou service)

3 typologies (realisation, support et management)

2 niveaux de hierarchie (strategiques, secondaires)

# Résumé – Retour sur investissement

- Le déploiement des démarches processus est souvent associé à un événement majeur
- 4 types de retour sur investissement
  - pilotage de la performance opérationnelle,
  - maîtrise de la connaissance de l'entreprise
  - l'industrialisation des travaux au sein d'un projet
  - capitalisation de projet en projet
- Le retour sur investissement lié au pilotage de la performance opérationnelle permet à l'entreprise de:
  - focaliser sur la performance
  - à identifier les pratiques pouvant être optimisées en terme d'efficacité ou d'efficience
  - à identifier et diffuser les bonnes pratiques au sein des différents périmètres d'activité
  - à prioriser les actions à mettre en œuvre en fonction de leur contribution à l'atteinte des objectifs
- Le retour sur investissement lié à la connaissance de l'entreprise  
Capacité de l'entreprise à:
  - identifier, conserver et diffuser le savoir faire des ses collaborateurs
  - évaluer la pertinence de son dispositif de contrôle (financier, sécurité, technique) au regard des contraintes réglementaires
  - détecter et maîtriser les risques
  - négocier rapidement les virages stratégiques de l'entreprise

### 3. L'industrialisation des travaux au sein d'un projet

- Au sein d'un projet, le ROI lié à l'utilisation d'une démarche processus structurée peut se situer à différents niveaux :
- Capacité à augmenter la qualité des travaux réalisés liés à une bonne compréhension du fonctionnement de son organisation
- Exemple: SITA – 1999 certification ISO9K – gestion de commandes



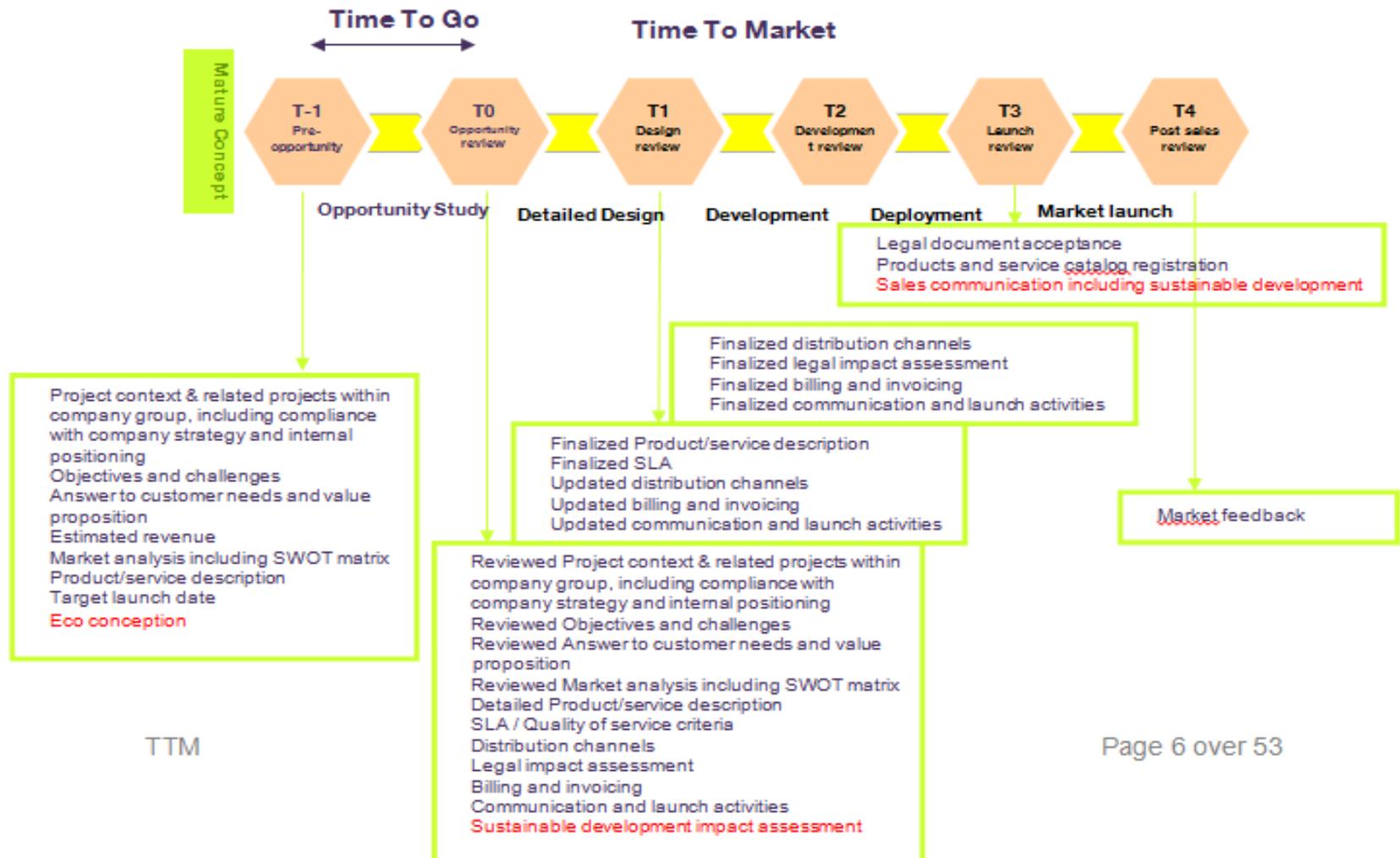
Objectifs	Actions	Benefices
Standardisation du modele de gestion de commande	décrire, maîtriser et mettre en œuvre les processus	la satisfaction des clients internes et externes
Optimiser le fonctionnement transverse	définir les rôles et responsabilités	utilisation optimale des ressources internes et SI
la mise sous contrôle des processus de commande	Gérer et piloter les processus	suivre et les adapter les processus en fonction des résultats constatés, basés sur les KPIs
Reconnaissance de la qualite du processus de commande	Validation ISO et marketing	Proposition de valeur pour la qualite de service

### 3. l'industrialisation des travaux au sein d'un projet

- Capacités à faciliter le dialogue entre des acteurs de différentes cultures au sein d'un même projets (cultures métiers, cultures qualités, culture contrôle interne,...).
- Exemple: Organisation pour le cycle de creation de d'un nouveau produit– Time to Market
- Participants: Experts processus/système d'information, chef de produit, chef de projet, Operations, Engineering, production,...



# 3. l'industrialisation des travaux au sein d'un projet



TTM

Page 6 over 53

# 3. l'industrialisation des travaux au sein d'un projet

- Capitalisation des différents travaux de formalisation des processus entre les différentes étapes du projet.
- Exemple: Gestion des offres sur mesure

## BRICKS database

Brick list per area

Introduction Network Mobility Security Service Mgmt & SLA Business Acceleration

Voice & Collab. Solutions VMS

BRICKs are written by Complex Solutions, are used by the Sales/Pre-sales communities and describe re-usable non-standard solutions. These documents are based on our experience in answering customized/non-standard customer requests in the past, and are available for designs where we have seen similarity in requests for customization a number of times.

Bricks are used within the framework of the SAM process. Today a SAM (Brick SAM) request, containing the Brick(s) reference(s) needs to be raised to advise the Complex Solutions team when a solution Brick is required.

Focus on brick SAM : [see the Brick SAM training](#)

An orange star \* indicates that the brick has been updated according to Business VPN constraints

Search brick database

search...

document type \* [v]

scope \* [v]

products \* [v]

run clear



## CiS bricks releases

Pre-sales community usage  
Internal communication

Period : January 2013 – February 2013

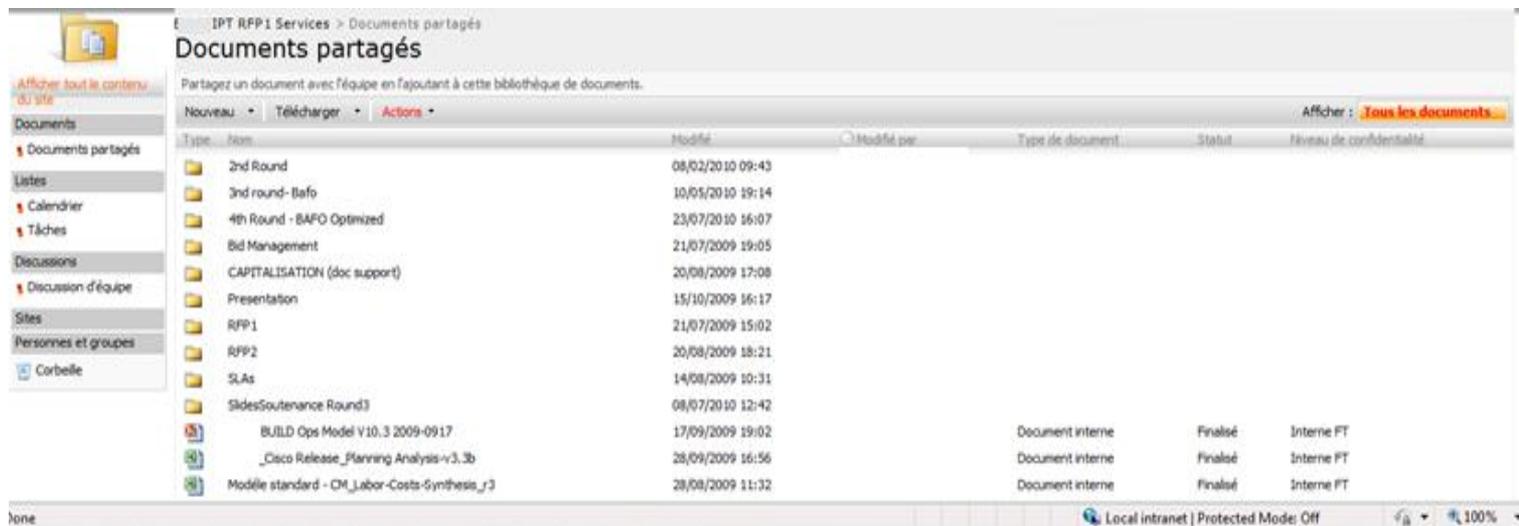
For your info & cascading to your teams, you will find hereafter some details about Bricks released or updated since mid January 2013.

Looking for a brick or a training about Brick-SAM ? Feel free to visit the [Brick Wiki](#)

[New brick released](#)

### 3. l'industrialisation des travaux au sein d'un projet

- Mise en place d'un cadre de travail en mode collaboratif sur des référentiels partagés avec des démarches et des normes de représentation communes.
- Exemple:
  - Organisation avant-vente Sharepoint,
  - modeles pre-definis (RACI, reponse client, charge de travail, planning, project management plan, RLO, IC)



The screenshot shows a SharePoint 'Documents partagés' library. The page title is 'IPT RFP1 Services > Documents partagés'. Below the title, there is a message: 'Partagez un document avec l'équipe en l'ajoutant à cette bibliothèque de documents.' The interface includes a navigation pane on the left with options like 'Documents', 'Listes', 'Calendrier', 'Tâches', 'Discussions', 'Sites', 'Personnes et groupes', and 'Corbeille'. The main content area displays a table of documents and folders.

Type	Nom	Modifié	Modifié par	Type de document	Statut	Niveau de confidentialité
Folder	2nd Round	08/02/2010 09:43				
Folder	3rd round- Bafp	10/05/2010 19:14				
Folder	4th Round - BAFO Optimized	23/07/2010 16:07				
Folder	Bid Management	21/07/2009 19:05				
Folder	CAPITALISATION (doc support)	20/08/2009 17:08				
Folder	Presentation	15/10/2009 16:17				
Folder	RFP1	21/07/2009 15:02				
Folder	RFP2	20/08/2009 18:21				
Folder	SLAs	14/08/2009 10:31				
Folder	SlidesSoutenance Round3	08/07/2010 12:42				
Document	BUILD Ops Model V10.3 2009-0917	17/09/2009 19:02		Document interne	Finalisé	Interne FT
Document	_Cisco Release_Planning Analysis-v3.3b	28/09/2009 16:56		Document interne	Finalisé	Interne FT
Document	Modèle standard - CH_Labor-Costs-Synthesis_v3	28/08/2009 11:32		Document interne	Finalisé	Interne FT

At the bottom of the page, there is a status bar showing 'Local intranet | Protected Mode: Off' and a zoom level of '100%'.

# 3. l'industrialisation des travaux au sein d'un projet

Service RACI Matrix									R	Responsible, Does the work
Service	Responsibilities	Customer	Provider	Provider	Provider	Provider	Provider	Provider	A	Accountable, Makes sure the work gets done
			Technical Expert	WAN Expert	SAT	Project Manager	Post Sales Support	Field Engineer	C	Consulted, Has some involvement in the work
									I	Informed, Notified of work output
BUILD	Plan/Design	For new sites – Technical Design, Create Staging Parameters,		R			A			
		For site moves – Revise Staging parameters Revise Install Workpackage, Register appliance on CMC,		R			A			
		For takeover sites - inspection of configs, health checkup and design certification audit (reports, policy backup), verification of software versions technical design with as built documentation config backup and recovery plan		R			A			
	Implement	CPE (Appliance, License, or Feature)					A			
		Deployment Coordination					A			
		Appliance Staging					A		R	
		Mobile Client Sfwr Install	R,A							
		Mobile Client Sfwr License, initial distribution/deployment & reload	R,A							
		Physical Appliance installation & site acceptance test					A		R	
		Operations Implementation								
COG			R			A				
Operational Procedures including Customer Help Desk requirements (1)		C	R			A	C			
Service Management Tools Installation and acceptance testing										
	Enable Polling		C	C	R	A				

# 3. l'industrialisation des travaux au sein d'un projet

Color coded status	
RED	Blocking point or critical delay
Yellow	Delay or partial delivery. Some risk but still chance to match target date
Green	On Track, no risks identified preventing to deliver on Target date
Closed	Milestone reached / Action completed or Cancelled



	Key Eleme	Action Description	Owner	Start Date	Due Date	Revised Due Da	Priorit	Status Cod	
	Bid Mgt	Define asumptions list		28-Jan-13	08-Feb-13		Medium	Green	5/2: under progress
	Bid Mgt	Define pre-requisites		28-Jan-13	08-Feb-13		Medium	Green	5/2: under progress
	Bid Mgt	Organize Solution & Costing Reviews		28-Jan-13	05-Feb-13		Low	Closed	4/2: Planned on 11/2
	Bid Mgt	Organize Commercial Reviews		28-Jan-13	05-Feb-13		Low	Closed	4/2: Planned on 14/2
	Bid Mgt	Organize Proposal Review		28-Jan-13	05-Feb-13		Low	Green	
	Commercial	Price List evaluation		28-Jan-13	08-Feb-13		Medium	Yellow	14/2: 90% completed. Awaiting Ind
	Commercial	Costing collect		28-Jan-13	08-Feb-13		Medium	Closed	13/2: Francoise provided LoE. Kit li 14/2: Solution validated by Riverbed
	Commercial	Costing optimisation & integration		28-Jan-13	15-Feb-13		Medium	Green	14/2: Discussion with Riverbed for back to us by 15/2
	Commercial	Develop P&L		28-Jan-13	15-Feb-13		Medium	Yellow	13/2: Lionel built a first draft based
	Commercial	Commercial Review		28-Jan-13	15-Feb-13		Medium	Green	4/2: planned on 14/2
	Commercial	Financial Proposal		28-Jan-13	15-Feb-13		Medium	Green	
	Commercial	Organisation commercial (centra/local)		28-Jan-13	15-Feb-13			Closed	6/2: Central services (PM, technical and local services will be local to lc
	Costing	Riverbed infrastructure hardware + software costing		28-Jan-13	08-Feb-13		Medium	Closed	6/2: Francoise, Julien and Guillaume 13/2: No news from Riverbed. To b 7/2: Both documents have been se

### 3. l'industrialisation des travaux au sein d'un projet

- Mise à disposition d'accélérateurs au travers d'une démarche outillée pour décrire automatiquement:
  - les fiches de postes,
  - structurer des supports de formation (via le web par exemple),
  - industrialiser des étapes spécifiques du projet (gestion des profils et autorisations dans les projets informatiques),
  - configurer automatiquement les outils de suivi de la matérialisation du contrôle interne,...).
- **Exemple: Outils de formation IP Telephony** 

Objectifs	Actions	Benefices
S'assurer que les personnes impliquées dans le projet puissent avoir les bonnes informations au bon moment	Developper ou trouver les modules de formation necessaires pour le bon deployment du projet	Mettre en place les bonnes pratiques et augmenter la productivité Satisfaction client
Faire monter en competences les ressources concernees pour les prochains projets		Accroître l'efficacité du personnel et la rentabilité de l'entreprise

### 3. l'industrialisation des travaux au sein d'un projet



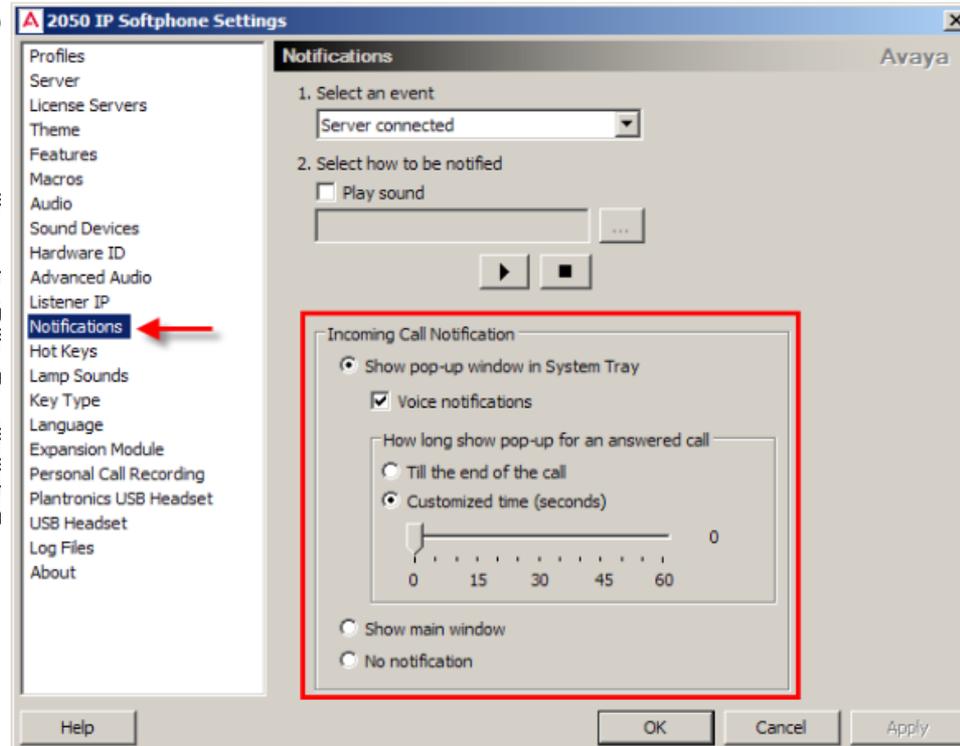
#### Interface utilisateur principale

L'interface utilisateur principale du Téléphone logiciel IP Avaya 2050 permet de contrôler les appels et d'accéder à d'autres services réseau. La zone d'affichage et les boutons de l'application sont directement repris du téléphone Internet IP 2004. Les coûts de formation sont donc réduits puisque la connaissance

Figure 1 Interface principale

#### Guide d'installation Avaya 2050

- Touches de ligne
- Flèches de navigation
- Sorti
- Services
- Copier
- Augmenter le volume
- Réduire le volume
- Discrétion
- Haut-parleur



# 4. Capitalisation de projet

- Plus une organisation est importante en taille, plus il existe de travaux redondants en matière de description et d'analyse du référentiel d'entreprise.
- Un même processus peut ainsi être décrit plusieurs fois en fonction des différents projets en cours dans l'entreprise.
- La consolidation et le partage global du référentiel processus sont cruciaux pour:
  - Réduire la redondance des processus de projet en projet.
  - Optimiser le temps mobilisé auprès des experts processus.
  - Faciliter la diffusion et l'appropriation du référentiel par ses acteurs.
  - Eviter la perte des compétences/connaissances (ressources externes)

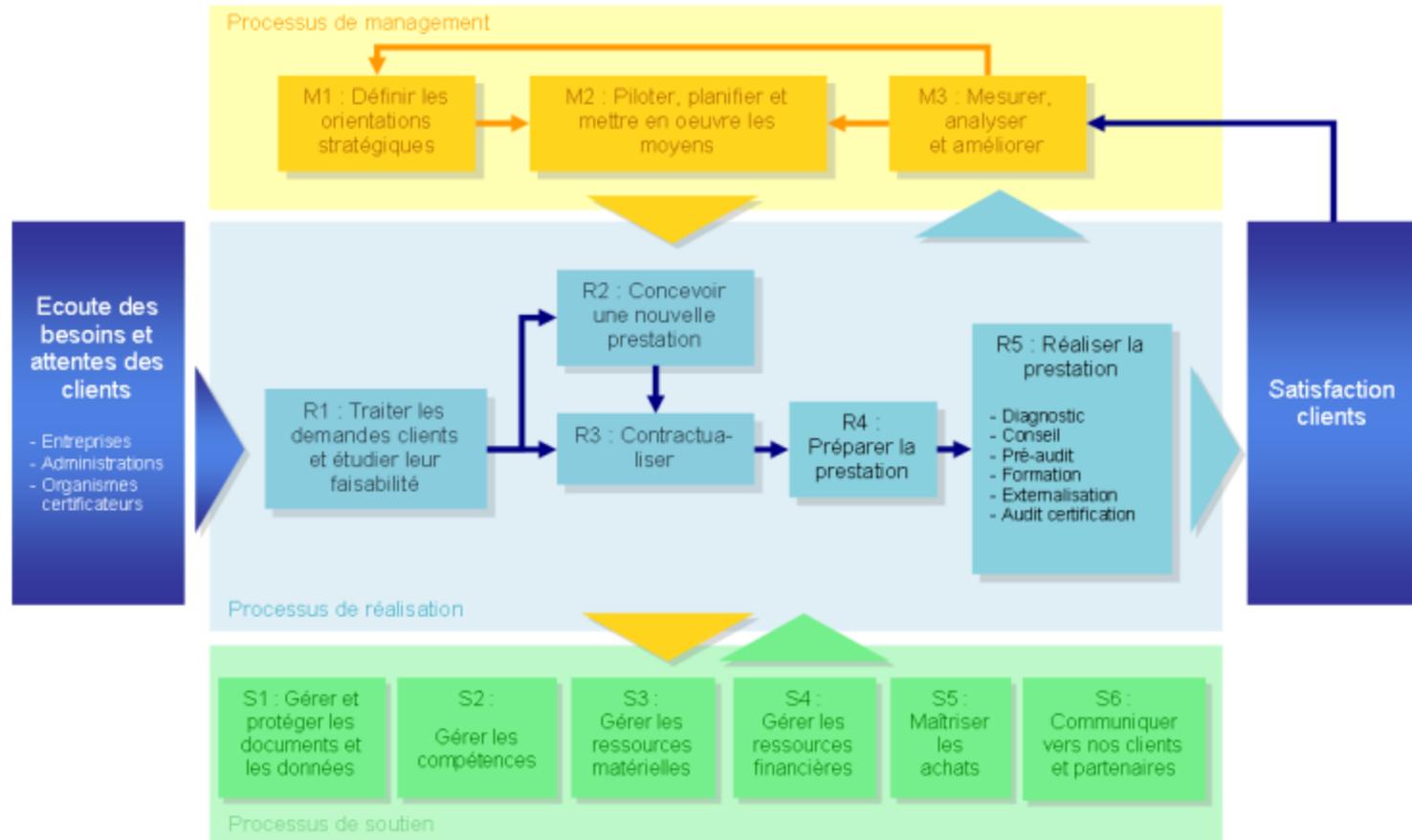
# 4. Capitalisation de projet

## Les recommandations

- Mettre en place une carte globale des processus
- carte unique et unifiée des processus de l'entreprise
- limité aux processus clés (1<sup>er</sup> niveau seulement)
  - identification des domaines de processus
  - définition de la portée de chaque domaine de processus

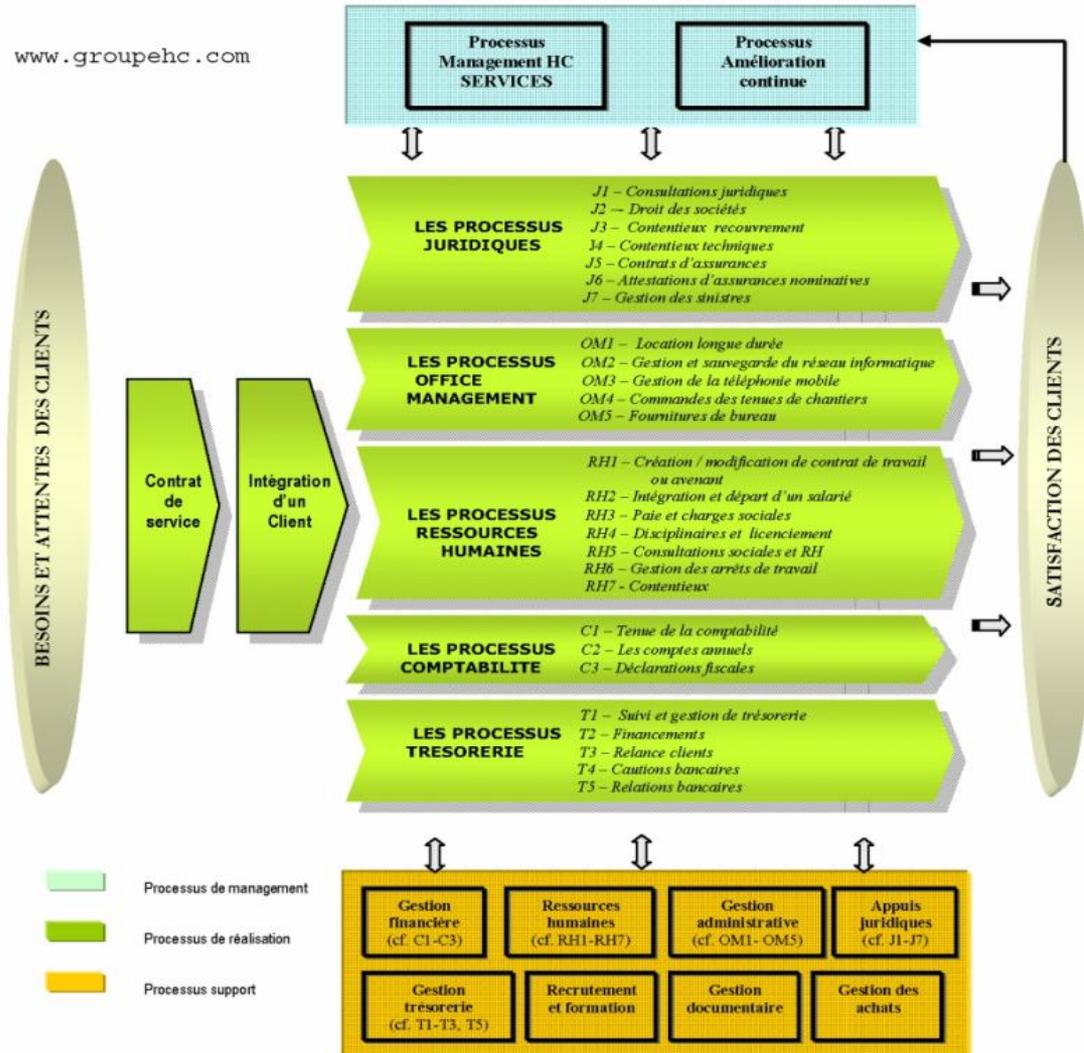
# 4. Capitalisation de projet

- Exemple de cartographie des processus generique



# 4. Capitalisation de projet

- Exemple de cartographie des processus



# 4. Capitalisation de projet

- Les recommandations
  - Mettre en place une solution centrale de stockage de tous les documents processus (référentiel processus) et la carte globale des processus
    - référence unique et de point d'entrée commun pour la documentation des processus
    - contient toute la documentation processus : les processus génériques, les procédures spécifiques par services, et les modes opératoires
  - Le référentiel processus et la carte globale des processus font partie intégrante du système de gestion de la qualité et fournissent :
    - une vue graphique de les processus principaux, la liste des responsables, les indicateurs clef de performance, les interfaces et les livrables attendus
    - un inventaire de tous les processus opérationnels et des leurs respectives roadmaps (objectifs d'améliorations, priorités, résultats attendus)
    - l'accès à la documentation de niveau processus, procédure et mode opératoire

# 4. Capitalisation de projet

- Les recommandations
  - Categoriser la documentation
    - Coherente avec la structure de la carte globale des processus :
    - décomposition des domaines de processus en processus
    - décomposition supplémentaire des processus en des niveaux plus détaillés (sous-processus, macro-activités et activités)
    - Categorisation par produit, business unit, ou perimetre geographique
  - Facilite l'accès aux informations et la navigation
    - Mise en place d'outil permettant l'accès en lecture à tous les documents processus via l'intranet
    - Gestion des droits d'écriture (rôles comportant la nécessité d'écrire ou maintenir des processus)
    - Mettre en œuvre d'outils de navigation et de gestion de la documentation (normes ISO)
  - Formation et support operationnel
    - Session de formation aux editeurs
    - Guide d'utilisation lecteurs/editeurs