



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 développements 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,

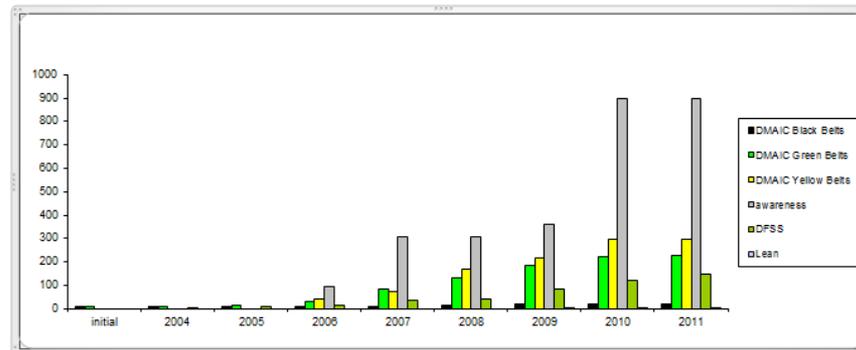
Gouvernance

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
Total	40	3	15	154	321	156	214	698	29	180	1770

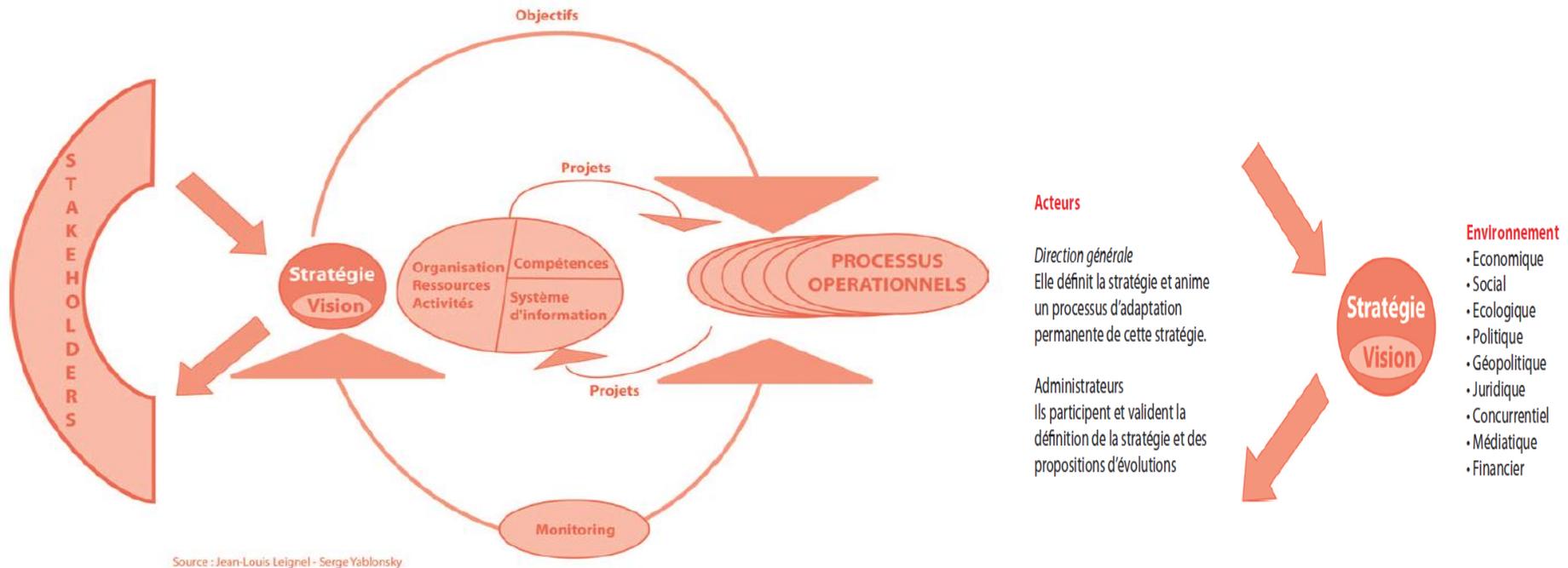
Total (cumulated)											
role	initial	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
DMAIC Black Belts	7	7	10	10	11	12	18	21	21	21	
DMAIC Green Belts	10	11	16	29	83	131	185	222	226	230	
DMAIC Yellow Belts	0	0	0	40	71	169	217	297	297	297	
Consultant CI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	
DFSS	0	2	9	14	35	39	86	123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



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



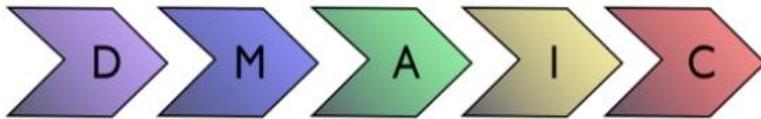
Gouvernance

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

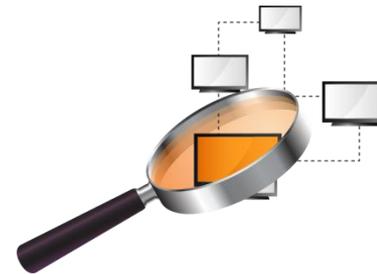
Les objectifs attendus et les modalités de mise en œuvre



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

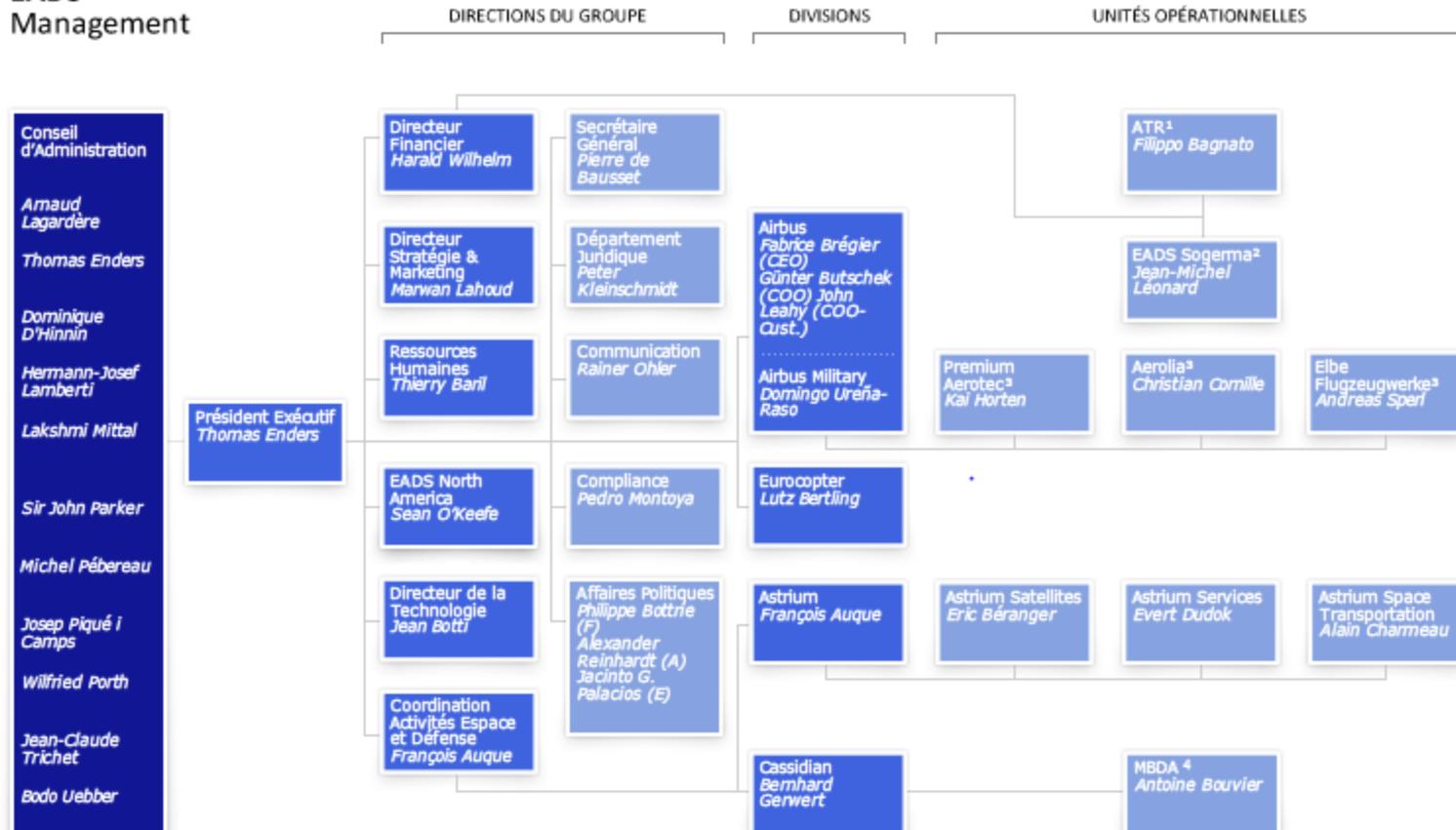
- Les instances de pilotage
 - les instances de pilotage de la démarche processus – comité de pilotage
 - les instances de pilotage de la performance globale des processus de l'entreprise – comité performance entreprise
 - les instances de pilotage de chaque processus – comité performance processus
- 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"> Mode projet Gérées sur la durée pour prendre en compte l'évolution du contexte et leur mise en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un « Comité de pilotage » en charge de: <ul style="list-style-type: none"> valider les modalités de mise en œuvre (finalités, rôles et responsabilités, étapes, organisation, planning...), valider les moyens nécessaires à la mise en œuvre et leur évolution, faire évoluer le périmètre sur la durée et suivre le résultat (ROI) , anticiper les changements et leurs impacts, Assurer sa diffusion, mettre en cohérence la démarche avec les autres initiatives s'appuyant sur la matière processus (IT, Risques,...). 	<ul style="list-style-type: none"> Acteurs de la direction Responsable de la démarche MPP Représentants des pilotes de processus Représentants de démarches connexes (IT, audit , opérations, ...)
Les instances de pilotage de la performance globale des processus	<ul style="list-style-type: none"> Mettre en place une structure qui pilote la performance des processus dans son ensemble 	<ul style="list-style-type: none"> Définir les objectifs de maîtrise et d'amélioration de la performance de l'organisation, en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise, Identifier les processus contributeurs de cette performance, Définir les objectifs , le plan de mesure et les progrès attendus de la performance pour chaque processus Valider la structure du référentiel processus (périmètre, responsabilités, interfaces,...), Analyser périodiquement le niveau de performance des processus et le degré de réalisation des plans de progrès, Valider les plans d'action cross processus proposés par les responsables / pilotes de processus, Arbitrer sur les investissements proposés par les comités processus et dépassant les seuils d'engagement. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de la démarche MPP Pilotes de processus Représentants de la direction (plusieurs niveaux dans l'organisation (par métier, par région, par périmètre,...)).
Les instances de pilotage de la performance de chaque processus	<ul style="list-style-type: none"> Le suivi de la performance de chaque processus 	<ul style="list-style-type: none"> Suivre la performance du processus Définir des plans d'amélioration, et suivre la mise en œuvre de ceux-ci, Proposer / arbitrer sur de nouveaux plans d'amélioration du processus, Formuler des recommandations, des requêtes auprès du comité performance processus (évolution des critères de suivi de la performance, remonté de problèmes,...) 	<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">▪ Creation de schema de processus	<ul style="list-style-type: none">▪ Visio
Modélisation des processus	<ul style="list-style-type: none">▪ Conception et l'optimisation des processus métier▪ Formalisation et la définition des éléments clés d'un processus	<ul style="list-style-type: none">▪ IDS Sheer▪ Mega
Gestion de workflow	<ul style="list-style-type: none">▪ Exécution de processus automatiques ou de contrôle des processus	<ul style="list-style-type: none">▪ W4▪ Tibco
Referentiel	<ul style="list-style-type: none">▪ Base de connaissance des processus▪ Ancrage de parametre de gouvernance (tableau de bord, indicateurs, analyse de couts, gestion quallite..)	<ul style="list-style-type: none">▪ Base de donnees classiques internes ou externes (ex: ISO)

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