

Organisation et processus



«Le potentiel humain d'une entreprise est plus important que ses outils techniques»

Organisation
Processus

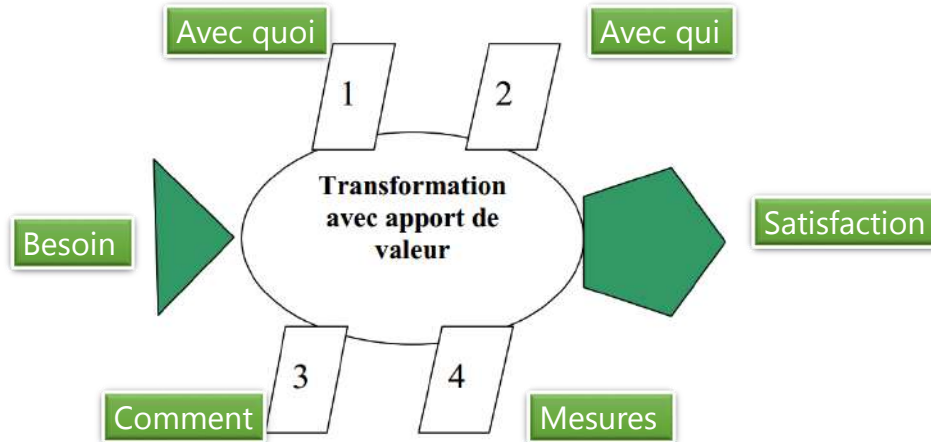
La tortue de
Crosby



La Tortue de Crosby

Méthode de mise sous contrôle d'un processus :

La technique de la tortue « de Crosby »



La Tortue de Crosby

La queue de la tortue= données entrantes= besoin client

La tête de la tortue= données sortantes = satisfaction client

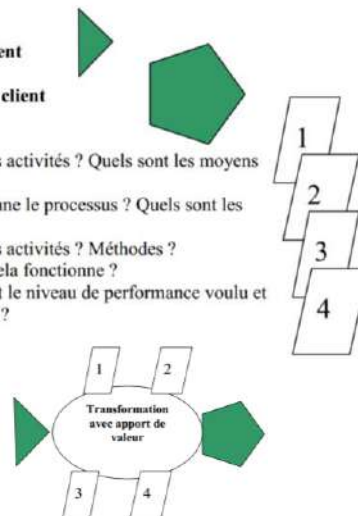
Les pattes de la tortue :

1= **maîtrise des moyens** : avec quoi je réalise les activités ? Quels sont les moyens que je dois mettre sous contrôle ?

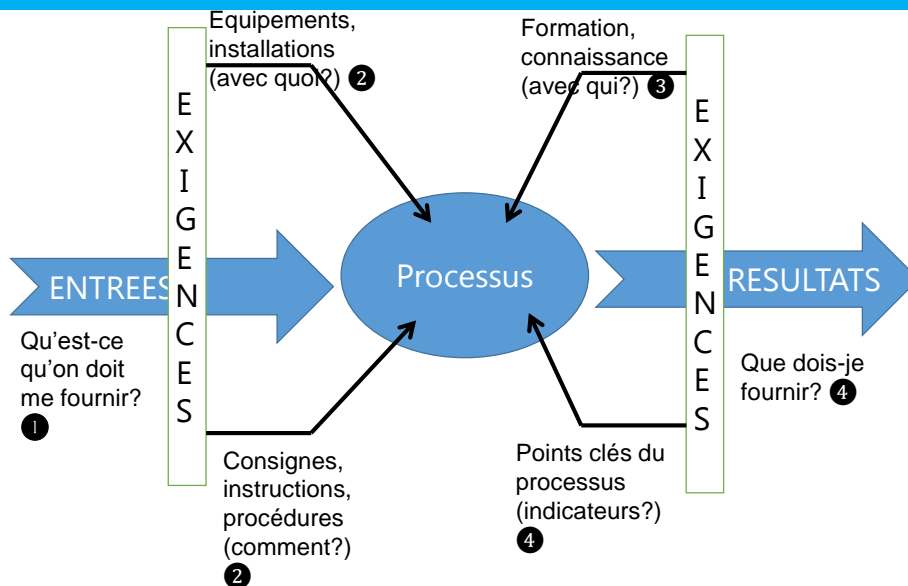
2= **maîtrise des compétences** : avec qui fonctionne le processus ? Quels sont les acteurs, les compétences des personnes nécessaires ?

3= **maîtrise des méthodes** : comment réaliser les activités ? Méthodes ? Référentiels ? Modes opératoires nécessaires pour que cela fonctionne ?

4= **maîtrise de la mesure des résultats** : quel est le niveau de performance voulu et quels indicateurs vont mesurer que le processus l'atteint ?



La Tortue de Crosby



Les 4 Questions à se poser sur le processus:

- ① Que dois-je mettre en œuvre en fonction de mes entrées pour obtenir une sortie conforme à sa définition?
- ② Quelle va être la meilleure façon de faire? Quels modes opératoires, procédures, recettes...devra suivre le personnel pour utiliser les équipements avec les matières afin de fournir le client ?

Les 4 Questions à se poser sur le processus:

③ Quelles formations, connaissances ou savoir-faire, doit avoir le personnel qui fera fonctionner le processus?

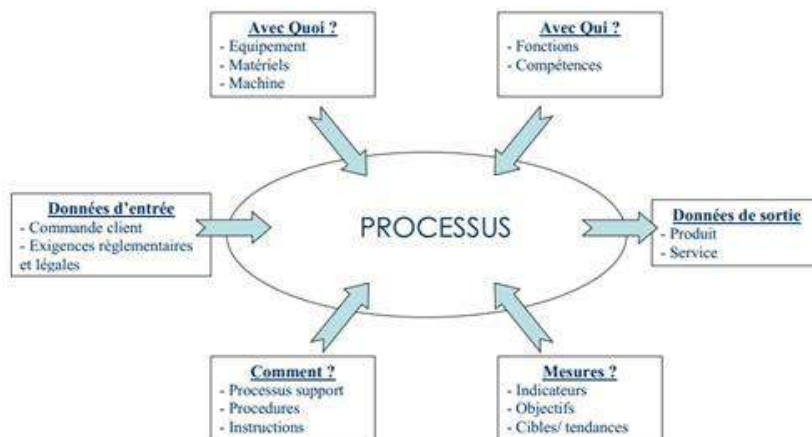
④ Comment je m'assure en interne, que tout ce que j'ai mis en œuvre pour faire tourner le processus :

-répond aux exigences de sortie?

-n'est pas en train de dériver?

-Comment je mesure la conformité?

Les 4 Questions à se poser sur le processus:



Exemple

| | |
|-----------------------------------|---------------------------|
| FICHE PROCESSUS COMMERCIAL | Processus 4 04/12/2006 |
|-----------------------------------|---------------------------|

QUI ?: 1 Directeur et 2 assistantes commerciales

QUOI ?: 3PCs, logiciels de relation commerciale, bureautique, imprimantes, fax.



Indicateurs :

- Respect du délai de traitement de la commande : 24 h entre AR et date cde client
- Suivi d'activité : CA, nbre de lignes.

Documentation :

- PRO31 Elaboration d'un devis,
- PRO32 Réception de commande,
- PRO33 Expédition du matériel,

| | | | | | |
|---------------------|-----------------------|--|--|--|----------|
| Pilote du processus | Direction Commerciale | | | | DOC002/1 |
|---------------------|-----------------------|--|--|--|----------|

Pourquoi piloter avec des processus

Cela doit permettre une meilleure visibilité du fonctionnement de l'organisme et ainsi permettre une meilleure maîtrise des relations et interactions entre clients et fournisseurs, internes et externes.

- Elle facilite les flux de communications et les modes de fonctionnement transversaux.
- Elle vise à apporter le niveau de satisfaction souhaité à chacune des parties intéressées de l'entreprise. (Clients, actionnaires, collaborateurs, fournisseurs ou partenaires).
- Cette approche permet également, par un pilotage méthodique, de maîtriser la valeur ajoutée de chacun des processus, de voir les points de blocage ou de risques et d'en anticiper d'éventuelles dérives.
- L'approche processus introduit un management horizontal, qui abaisse les barrières entre les différentes unités fonctionnelles en faisant converger leurs actions vers les objectifs principaux de l'entreprise. L'approche processus améliore également le management des interfaces entre processus.
- Elle permet de définir les indicateurs généraux de l'organisme pour le pilotage par chaque responsable de processus

Un bon processus c'est quoi ?

C'est un processus :

- Dont les produits de sortie sont bien identifiés,
- Qui apporte une valeur ajoutée pour l'entreprise,
- Qui dispose d'un pilote,
- Qui a des interfaces bien spécifiées,
- Qui dispose d'une mesure pertinente,

Identification des processus

Éviter d'identifier trop de processus et de sous-processus dont le nombre peut rapidement être une contrainte supplémentaire pour que chacun puisse s'identifier de manière cohérente au travers de ces processus.

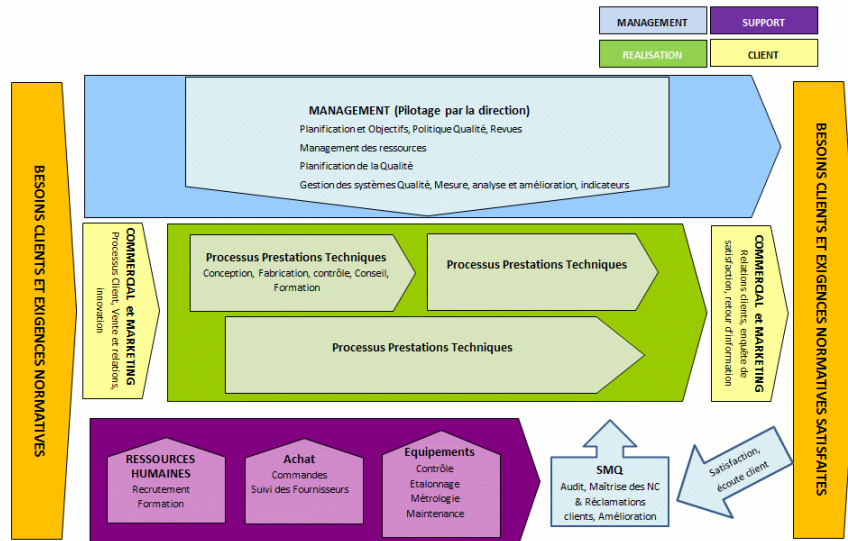
A contrario, il ne peut pas exister un seul processus qui puisse piloter à lui tout seul l'ensemble de l'organisme.

L'identification d'un processus se fait avec 5 éléments principaux :

- un nom compris de tous : Achat, Production, Commercial...
- un objectif définit par une phrase courte;
- des entrées, qui indiquent sur quoi intervient le processus ;
- des sorties, qui indiquent ce que produit le processus.
- Le pilote du processus
- Une procédure qui détaille si nécessaire les détails des interactions.

L'interaction de l'ensemble des processus (réalisation, support,...) se représente schématiquement à l'aide d'un macro processus ou une cartographie des processus.

Identification des processus



Le pilote de processus (rappel)

Décrire les données de sortie du processus :

- Qui est le client interne-externe et que veut-il ? (Quels sont ses critères de satisfaction, ses spécifications.)
- Quels est le résultat du processus ? (le produit, le service, les documents...)
- Quand considère-t-on que le cycle du processus est terminé ?

Décrire les données d'entrée du processus :

- Les ressources d'entrée du processus (ressource : matérielles, humaines et informatives nécessaires)
- Qui est le fournisseur interne-externe et que nous doit-il ? (Quels sont mes critères de satisfaction, mes spécifications).

Décrire l'activité du processus:

- Que fait le processus
- Qui est acteur dans le processus et quelles sont les compétences requises
- Qui est propriétaire du processus
- Quels sont les contrôles, mesures, indicateurs et revues pendant et à la fin du processus
- Quels sont les ressources matérielles associées au processus
- Quel est l'environnement de fonctionnement optimal du processus
- Quels sont les traces de résultats et l'historique de son bon fonctionnement

Le propriétaire de processus

Chaque processus, qu'il soit grand ou petit, qu'il représente une fonction ou un poste de travail est occupé par un propriétaire

qui a pour charge de le faire fonctionner efficacement.

Il a pour mission de faire en sorte d'assurer sa finalité (la production des données de sortie) en mettant en œuvre efficacement les ressources dont il dispose.

Le pilote de processus (rappel)

Les missions du pilote de processus peuvent comprendre les aspects suivants :

- représenter la cohérence, l'intégrité et la performance de son processus ;
- participer à la description des caractéristiques du processus et notamment à la définition des objectifs et des indicateurs de suivi ;
- identifier les interfaces
- surveiller le fonctionnement du processus ;
- animer les revues périodiques du processus pour évaluer sa pertinence, son efficacité et pour être force de propositions pour son amélioration continue ;
- maîtriser l'évolution du processus et ses modifications ;
- veiller à l'impact de toutes les modifications de son processus sur le système de management intégré ;
- jouer le rôle de médiateur lors des éventuels conflits entre les acteurs des diverses activités et provoquer les arbitrages ;
- défendre la position du client interne ou externe et garantir la cohérence des entrées/ sorties
- rendre compte de l'efficacité de son processus auprès de la direction de l'organisme.

Le pilote de processus (rappel)

Le pilote de processus s'assure de la conformité et de la cohérence du processus par rapport aux exigences internes (le système de management) et aux exigences clients.

Il est garant du déploiement, au niveau de son processus des objectifs généraux issus des axes stratégiques déterminés par la direction.

Il est garant de l'efficacité et de l'efficience du processus notamment par l'évaluation des ressources allouées.

Il s'assure de l'adaptation du processus aux évolutions de son environnement extérieur.

Il évalue le niveau de maturité de son processus afin de situer son degré de maîtrise dans une démarche d'amélioration continue.

Il remonte les informations importantes concernant le fonctionnement du processus.

A suivre

Merci