

Organisation et processus



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

Organisation Processus

Le processus en question

Qu'est-ce que le management par les processus ?

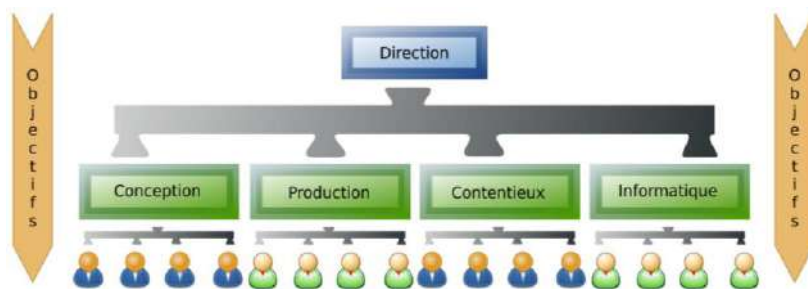
Le management par les processus consiste pour l'entreprise à :

- identifier les processus et les activités qui les composent,
- à les décrire,
- à identifier les acteurs,
- à désigner leur « propriétaire » (pilote),
- à définir les dispositifs de pilotage,
- à améliorer en permanence les processus et leurs activités.

Le management par les processus distingue :

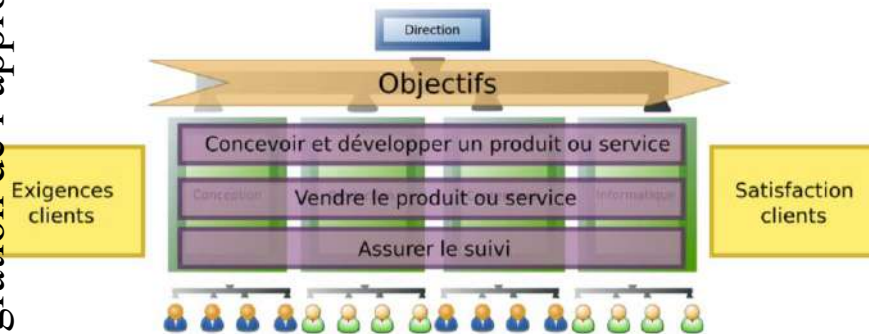
- l'efficacité ou l'atteinte des résultats,
- l'efficience ou la performance du triplet
« fonctionnement-productivité-rendement ».

Comment intégrer l'approche processus dans l'organisation traditionnelle ? (1/2)



Comment intégrer l'approche processus dans l'organisation traditionnelle ? (2/2)

Intégration de l'approche



Quels avantages offre une démarche de management par processus ?

En mettant en œuvre une telle démarche, l'entreprise :

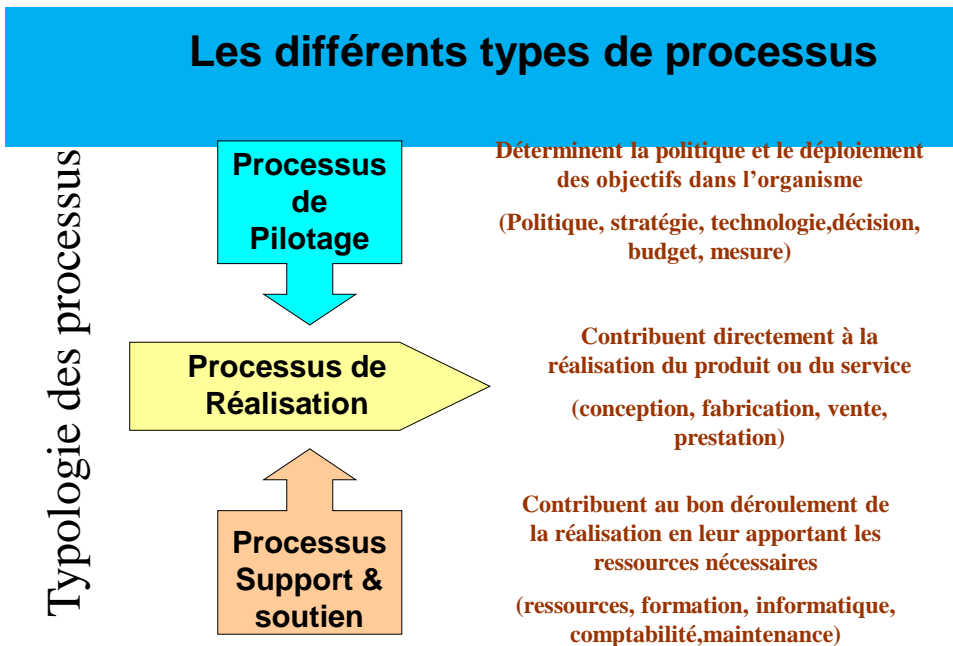
Avantages

- intègre les besoins de ses clients,
- optimise et diminue ses coûts de fonctionnement,
- améliore sa productivité interne,
- pilote de bout en bout selon une véritable stratégie,
- formalise ses procédures, ses modes opératoires,
- fait de l'amélioration continue un principe de fonctionnement,
- entre dans une démarche améliorant le professionnalisme,
- limite les problèmes liés aux interfaces,
- améliore sa réactivité dans le traitement des anomalies,
- permet à tous de se situer au sein de l'entreprise et de mieux appréhender les finalités de ses activités.

Quels inconvénients offre une démarche de management par processus ?

Inconvénients

- Difficile à mettre en place.
- Dur à comprendre sans préparation.



Norme ISO 9001 version 2000 & notion de processus (1/2)

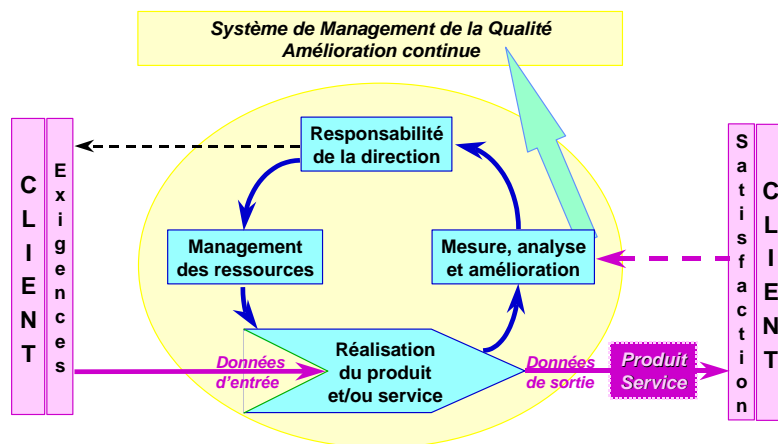
L'approche ISO 9901

L'exigence « Processus » y apparaît de façon très explicite l'organisme doit :

- identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme,
- déterminer la séquence et l'itération de ses processus,
- déterminer les critères nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et la maîtrise des processus,
- assurer la disponibilité des ressources et les informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ses processus,
- surveiller, mesurer et analyser ses processus,
- mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ses processus.

Norme ISO 9001 version 2000 & notion de processus (1/2)



L'approche ISO 9001



« Processus », « Procédures » & « Modes opératoires » ?

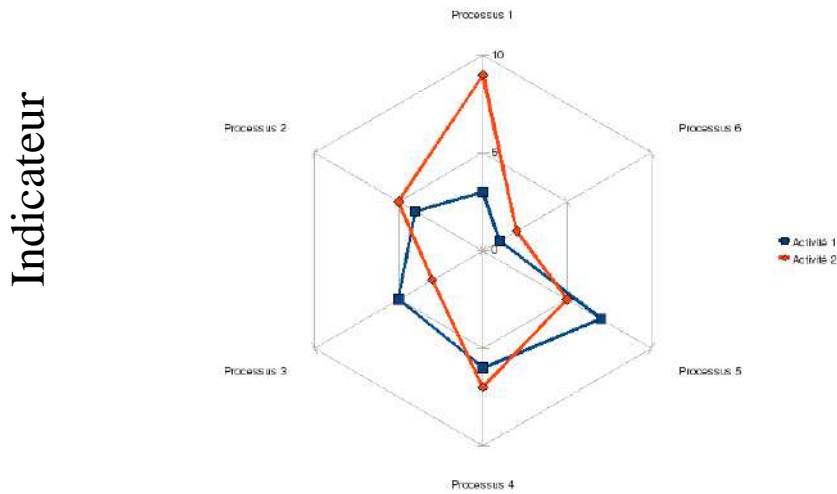
Terminologie	Processus	Démarche transformant des éléments entrants en éléments sortants
	Procédure	Document qui décrit, de façon formalisée, les tâches à accomplir pour réaliser le processus : c'est le mode d'emploi opérationnel
	Mode Opérateur	Document qui décrit au niveau le plus fin les différentes opérations qui permettent de réaliser la procédure

Qu'est-ce qu'un indicateur de résultat, un indicateur de fonctionnement ? (1/2)

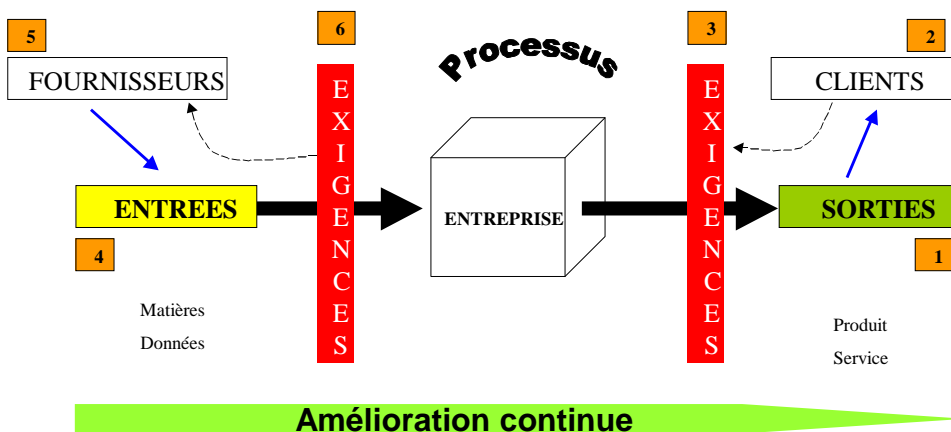
Indicateur	Résultat	Indicateur permettant de mesurer l'écart entre l'objectif fixé et le résultat attendu	
	Fonctionnement	Indicateur permettant de contrôler le bon déroulement du processus	

Qu'est-ce qu'un indicateur de résultat, un indicateur de fonctionnement ? (2/2)

Importance de la représentation graphique :
exemple du KIVIAT ou RADAR



Comment représenter schématiquement le processus ?



Comment représenter schématiquement le processus ?

Modéliser un processus, c'est décrire :

Représentation

- ✦ La succession des activités qu'il comporte,
- ✦ Le contenu de chaque activité,
- ✦ Les éléments en entrée,
- ✦ Les éléments en sortie,
- ✦ Les acteurs,
- ✦ Les délais,
- ✦ Les interfaces entre activités,
- ✦ Les éléments de contrôle & de mesure,
- ✦ ...

Quels sont les écueils à éviter dans le cadre d'une approche par processus ?

Les risques

- ✦ 1. Absence d'une vision commune forte de la cible et de ses enjeux
- ✦ 2. Déficit de règles du jeu claires (trajectoire / étapes / rôles et contribution),
- ✦ 3. Défaut de leadership
- ✦ 4. Carence de la communication,
- ✦ 5. Sous-estimation de la complexité,
- ✦ 6. Défaut de valorisation des premières réussites (confiance),
- ✦ 7. Négliger les temps d'appropriation et d'apprentissage (devoir de réalité face au « tout, tout de suite »)

Organisation

Processus

Réussir la démarche processus



Les pré-requis

Définir un socle d'exigence pour lesquelles le management doit être intransigeant

Laisser une marge d'adaptabilité aux besoins spécifiques et promouvoir une démarche collaborative d'amélioration continue

S'assurer que les processus soient atteignables, c'est-à-dire compris, applicables et mesurables

Structurer la démarche

- 1 Identifier clairement et formaliser le problème (QQOQCPC)
- 2 Rechercher les causes racines (brainstorming)
- 3 Analyser et visualiser les causes (Diagramme d'ISHIKAWA)
- 4 Classer et hiérarchiser les causes (règles de priorités)
- 5 Valider les causes principales (PARETO)
- 6 Définir l'objectif et créer des indicateurs de mesure (tableaux de bord)
- 7 Rechercher des solutions possibles (brainstorming)
- 8 Sélectionner les solutions optimales (brainstorming)
- 9 Planifier la mise en œuvre des actions correctives.

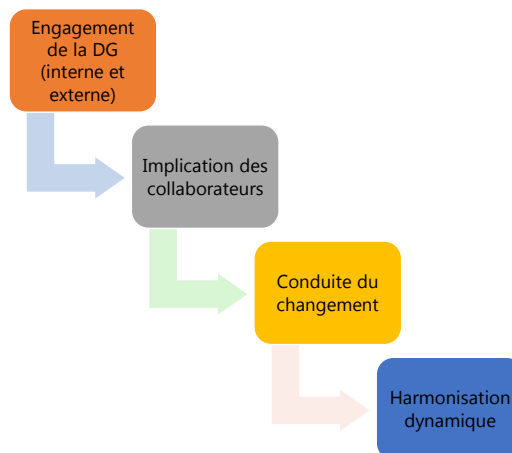
Déployer la démarche

- 1 Exécuter le plan d'action
- 2 Mettre en œuvre les actions mentionnées dans le plan
- 3 S'assurer que toutes les actions définies soient faites dans les temps
- 4 Identifier les points bloquants et les remonter aux parties concernées
- 5 Faire valider les changements par les parties prenantes
- 6 Déployer les ressources nécessaires
- 7 Appliquer le plan de communication
- 8 Suivi de l'avancement
- 9 Vérifier les résultats et les mesurer à l'aide des indicateurs

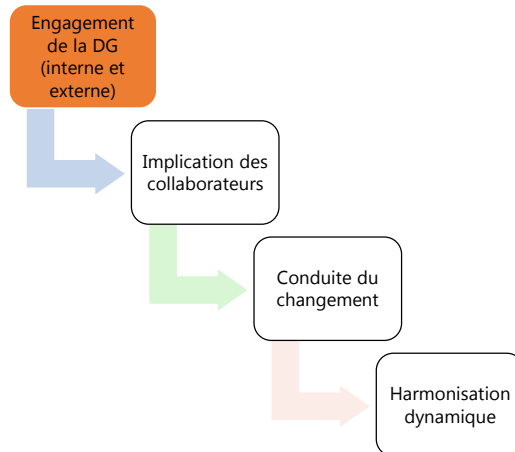
Contrôler la mise en œuvre de la démarche

- 1 Mesurer les résultats obtenus
- 2 Comparer avec la situation initiale
- 3 Comparer avec les objectifs fixés
- 4 Identifier les causes de dérive et de non performance
- 5 Cibler les points incriminés et re-formaliser
- 6 Penser amélioration continue

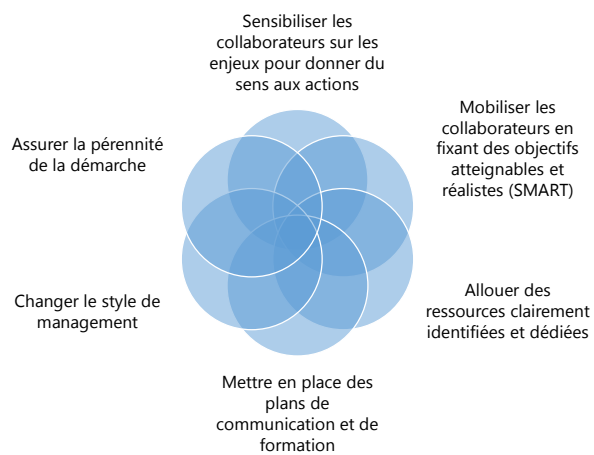
Facteurs de succès



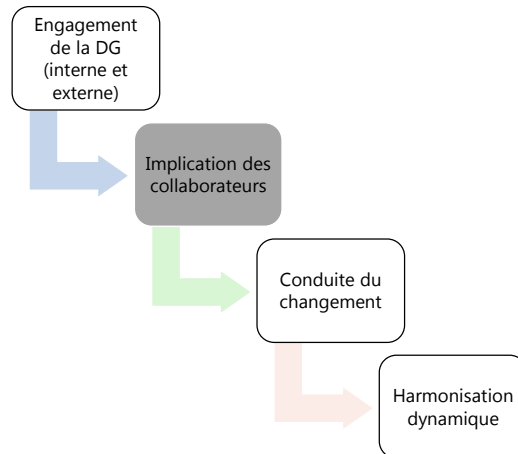
Facteurs de succès



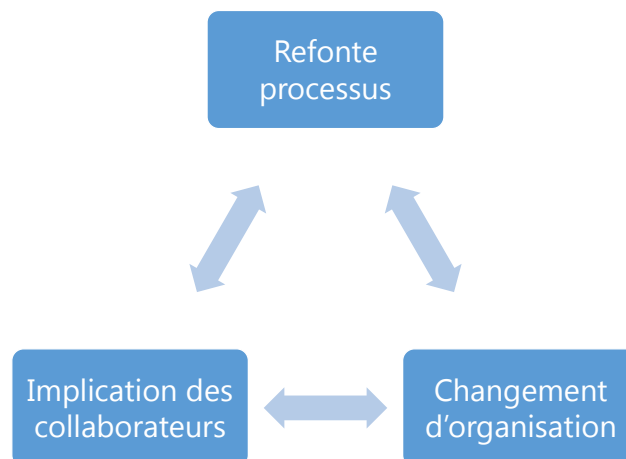
L'engagement de la direction générale



Facteurs de succès



Implication des collaborateurs



Implication des collaborateurs

Comportement

- Esprit de collaboration en équipe, sens de l'urgence

Vie au quotidien

- Autonomie dans le travail, bien faire du 1^{er} coup, communiquer juste

Responsabilisation

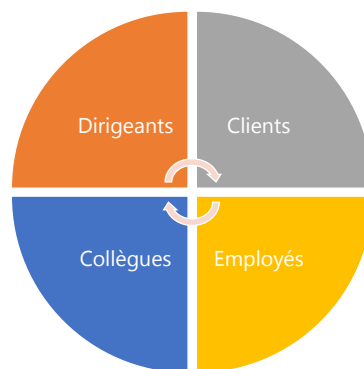
- Décider, prendre des initiatives

Compétences

- Savoir (procédures méthodes outils)
- Savoir faire (argumenter négocier conclure)
- Savoir être (écoute ouverture d'esprit disponibilité adaptabilité gestion des difficultés orientation des résultats)

Implication des collaborateurs

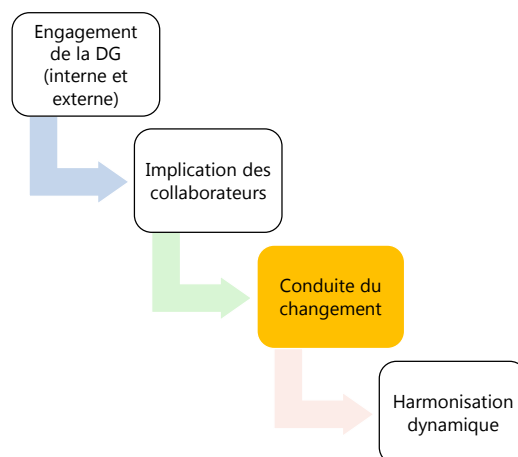
Principe du feedback 360° en fonction des retours donnés par :



Implication des collaborateurs

Sensibilisation	• Séminaires, réunions, meetigs
Formation	• Séminaires, e-learning
Responsabilisation	• Sur objectifs perso et equipes
Communication	• Journal interne, video, meetings, intranet
gratification	• Promotions, primes, voyages,

Facteurs de succès



Conduite du changement

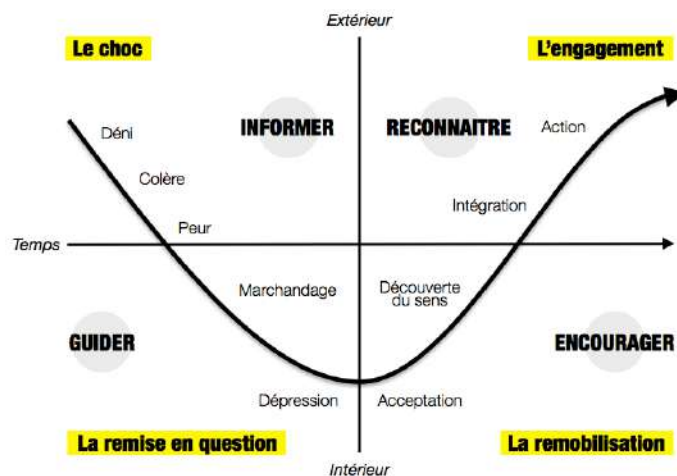
La démarche par processus implique des changements importants dans l'organisation et le structure de l'entreprise.

Cela génère des résistances.

La conduite du changement est une démarche qui aide l'entreprise et ses collaborateurs à se redéfinir et à se repositionner sur son marché

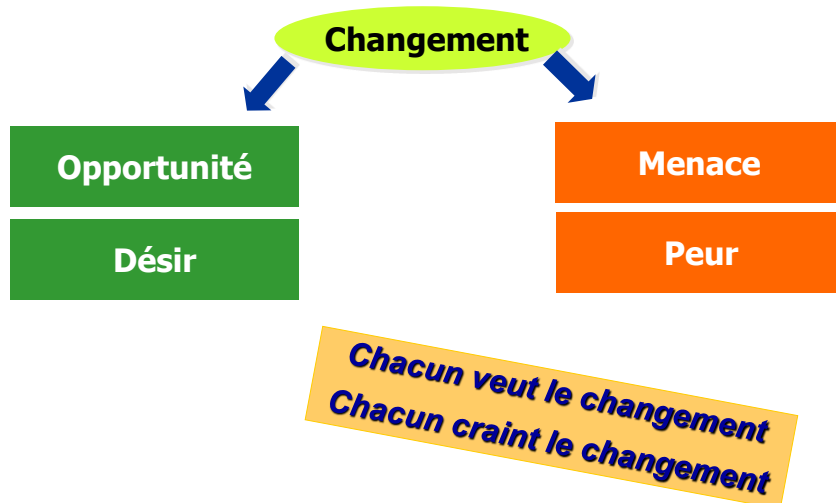
- le changement : une réalité omniprésente un changement ne vaut que s'il y a adhésion
- la conduite du changement n'est pas uniquement de la communication et de la formation.

Conduite du changement



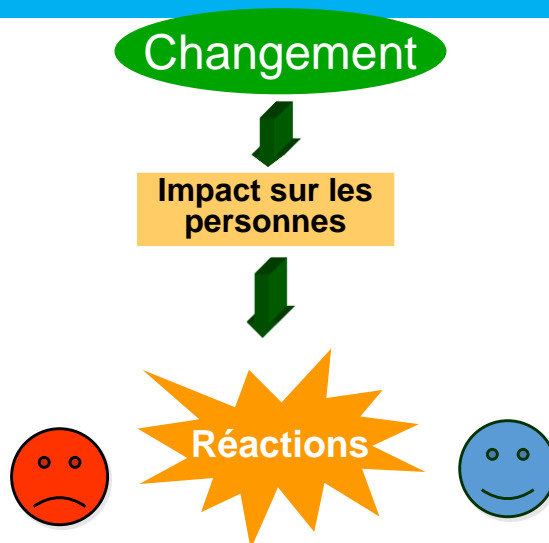
32

Les 2 facettes du changement



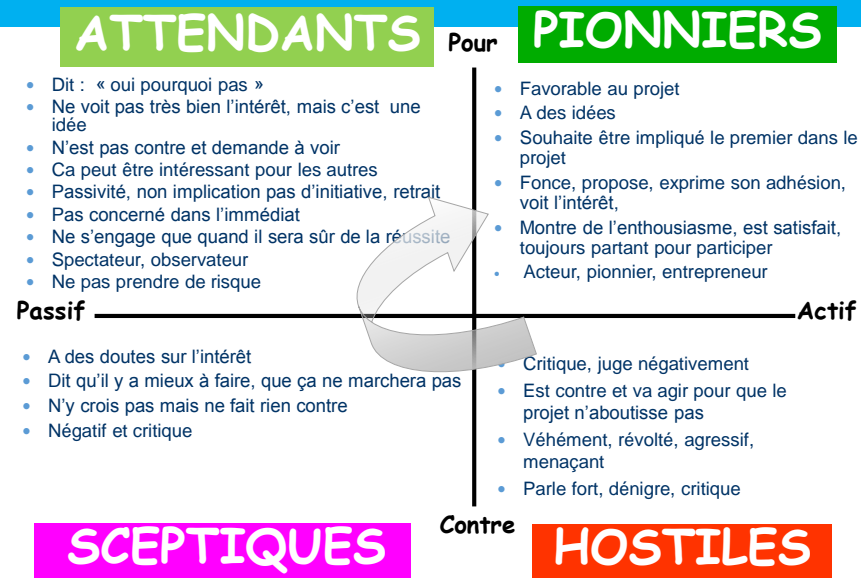
33

Les changements suscitent des réactions

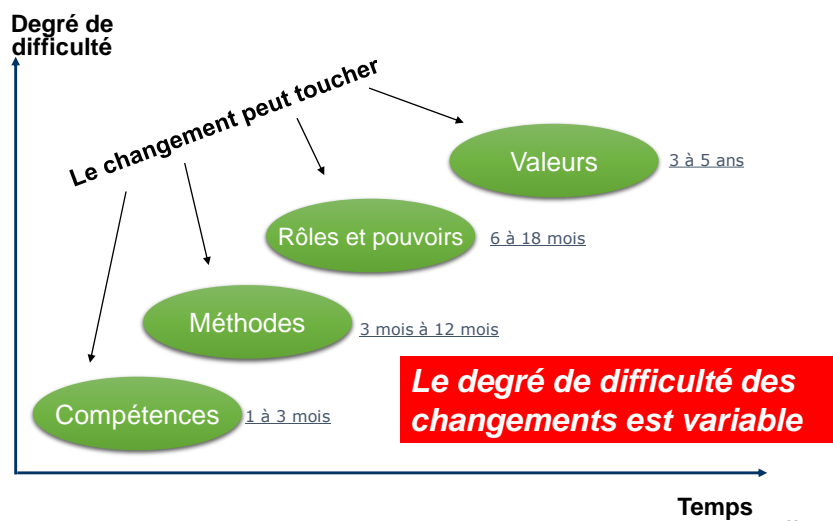


34

Les différentes réactions face à un changement



Repérer l'impact sur les personnes



Définir l'accompagnement du changement

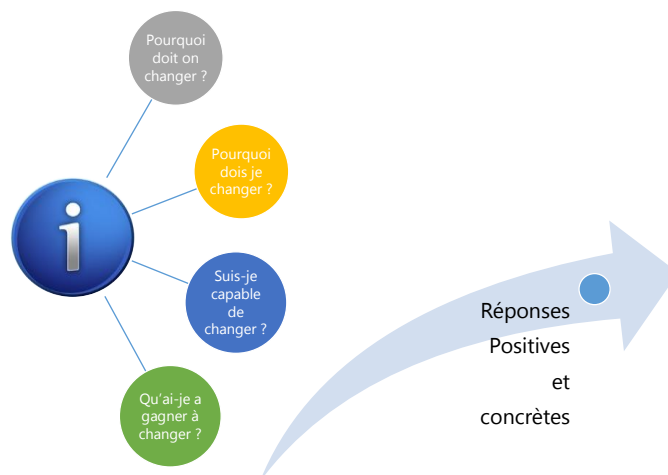


- Le changement est accompli lorsque les personnes se comportent conformément à ce qui est attendu
- Le rôle des accompagnateurs, c'est aider les personnes à changer
- Le changement se fait par appropriation progressive

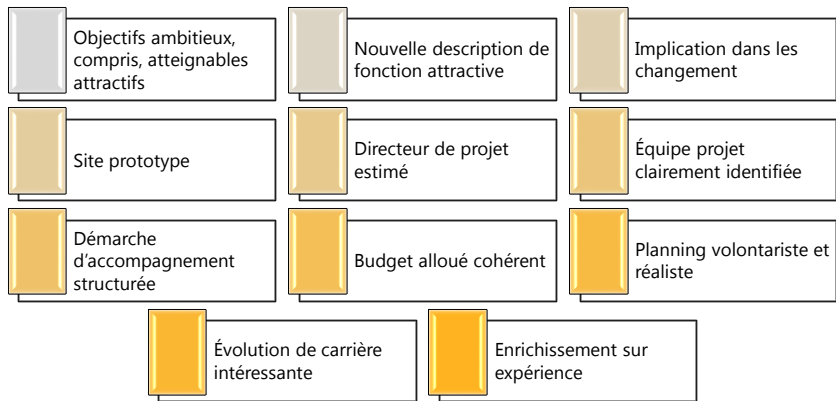
Pas de projet réussi sans changement accompli

37

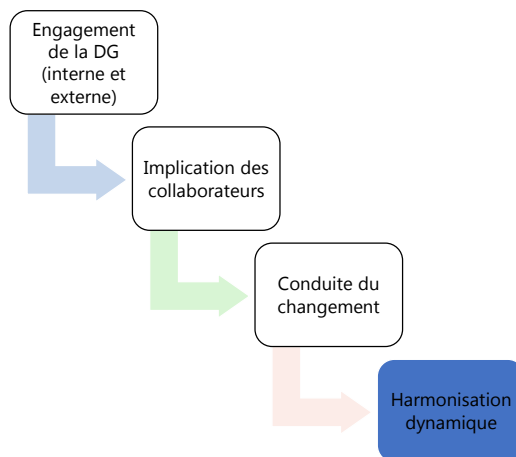
Conduite du changement



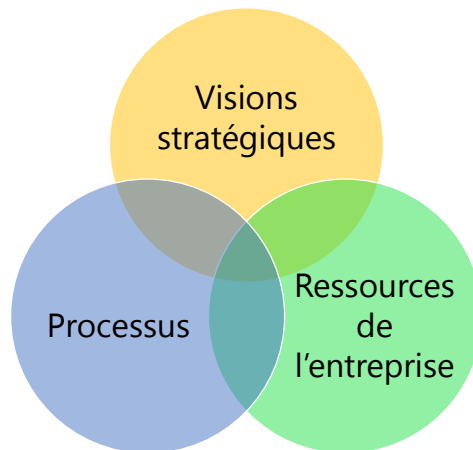
Conduite du changement



Facteurs de succès



L'harmonisation dynamique



Mettre en cohérence dynamique ces 3 pôles afin d'ajuster les stratégies de l'entreprise, ses processus et ses ressources humaines (quantité, qualité) et physiques (technologies, machinés, usines)

A suivre

Merci