

ORGANISATION ET PROCESSUS



ORGANISATION ET PROCESSUS

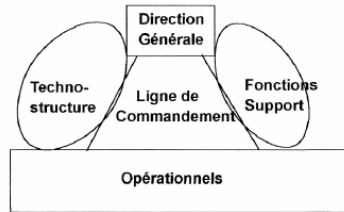


Le Contexte des Affaires pour les Entreprises

La structure classique:



La structure de Mintzberg



Le Contexte des Affaires pour les Entreprises.

Il apparaît, dans l'environnement plus complexe et plus incertain d'aujourd'hui que les échanges inter fonctionnels sont trop souvent freinés dans la structure classique, qu'il faut "orienté client" et donc décloisonner les échanges entre les unités et les collaborateurs pour plus de fluidité



Organisation Verticale

- * orientée produit
- * pyramidale
- * organisée en silos
- * rigide
- * lente

Organisation Transversale

- * orientée client
- * horizontale
- * organisée en réseau
- * évolutive
- * réactive

Définitions et exemples de processus.

Définition d'un processus:

* suite d'activités inter fonctionnelles et interdépendantes qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie avec apport de valeur ajoutée.

Les éléments d'entrée et les éléments de sortie peuvent être *tangibles* (matériaux, composants, ...) ou *intangibles* (énergie, information). Certains éléments de sortie (déchets, pollution) ne sont pas intentionnels.

Un processus cible des *clients* et / ou d'*autres personnes* (internes ou externes à l'organisme) qui définissent les *résultats* qui doivent être fournis en fonction de leurs *besoins et attentes*.



Exemples:

- * concevoir un nouvel avion.
- * produire des comptes.
- * entretenir un équipement.
- * traiter une réclamation d'un client.
- * acheter un appartement.

Définition et exemples de processus

3 familles de processus:

- * processus de direction
- * processus de support
- * processus d'opération.

Exemples:

- * processus de définition des stratégies.
- * processus de lancement d'un produit.
- * processus d'investissements.





- * processus de recrutement.
- * processus de certification Qualité
- * processus de choix de fournisseurs.

- * processus logistique.
- * processus d'offres de (prêt, produit, formation, ...).
- * processus de traitement des commandes



Définition d'un processus:

Définir un processus, c'est écrire ses caractéristiques afin de le distinguer des autres. Pour l'améliorer (cf. chapitres 4,5 et 6), il est nécessaire de connaître.

- * le nom du processus.
- * sa finalité et son champ d'action
- * le nom du propriétaire / responsable avec la Direction/ Unité à laquelle il appartient.
- * les sorties 
- * les clients et leurs exigences 
- * les entrées 
- * les fournisseurs et nos exigences à leur égard 
- * la date d'établissement de la définition.

Nom du processus : c'est la formulation simple de ce qu'il fait globalement
ex: traitement des réclamations-clients.

Finalité du processus: c'est la formulation du pourquoi de l'existence du processus.
ex: réaliser la clôture d'une réclamation clients > 7 jours.

Nom du responsable / propriétaire.: nom du responsable chargé de réaliser l'objectif et la performance du processus.

Client et exigences: C'est celui à qui est destiné le produit de sortie, il a explicité les conditions spécifiques de sa satisfaction.
ex: recevoir < 2j un accusé réception de la prise en compte sa réclamation, connaître le nom du responsable chargé du dossier, obtenir une correction de l'anomalie avec une compensation financière.

Sortie:
c'est le résultat fabriqué par le processus.
ex: la solution à la réclamation.

Entrée : ce sont les informations / produits / matières qui permettent le déroulement du processus.
ex: demande écrite du client // rapport de visite // retour du produit //

Fournisseur et exigences: C'est celui qui délivre l'entrée en conformité avec des exigences de formes, coûts, délais.

Un document formalisé et daté authentifie le processus. C'est sa carte d'identité.
ex: le document joint.

Autres définitions.

Activités:

ensemble de tâches élémentaires réalisées par un individu
faisant appel à un savoir- faire spécifique
fournissant une sortie précise (matérielle ou immatérielle)
destiné à un client (interne ou externe)

Cette activité est réalisée grâce à des ressources humaines et matérielles (cf. session 3).

ex: visiter un client, présenter un produit, décharger un camion,

Un processus est constitué d'activités variées contribuant à la fabrication du produit de sortie du processus.

Fonction:

ensemble d'activités présentant de grandes similitudes, en matière de savoir et savoir-faire nécessaires.

ex: fonction Études Marketing, fonction Gestion des Compétences, ...

La fonction Études Marketing regroupe toutes les activités qui font appel à des compétences en matière de Marketing , *quelque soit leur localisation dans l'entreprise.*

Processus = logique entreprise extravertie "Clients". Ils décrivent l'entreprise en modes opératoires avec la "vue clients".

Fonction: logique entreprise intravertie avec la "vue métiers".

L'organisation est le découpage, la formalisation et la coordination de l'ensemble des activités de l'entreprise.

Indicateurs:

Pourquoi mesurer?



- connaître la réalité (les clients sont-ils satisfaits ? est-ce que l'on travaille comme il faut ? où sont les faiblesses ?)
- se fixer des objectifs d'amélioration (bien poser un problème, déterminer des priorités d'action).
- piloter ses activités (agir sur les vraies causes, suivre les évolutions).
- animer efficacement un groupe (traiter les problèmes sans a priori, mobiliser une équipe).
- partager des références communes (se mettre d'accord entre partenaires, objectiver les relations).
- valoriser le travail effectué (récompenser les contributeurs des améliorations)

Indicateurs:



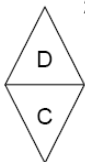
3 types d'indicateurs:

- 1- *indicateurs de satisfaction des clients (centrés client)*
 - réclamations.
 - réflexions.
 - enquêtes d'opinion.
- 2- *indicateurs de conformité (centrés produit)*
 - produits non conformes.
 - imputations comptables incorrectes.
 - litiges.
 - livraisons non conformes.
- 3- *indicateurs de fonctionnement (centrés processus)*
 - temps d'attente.
 - retards dans la fourniture d'une réponse.
 - durée d'exécution d'une tâche.
 - délais de facturation, de règlement des clients.

Modélisation d'un processus et évaluation de sa performance.

Démarche, Méthode, Outils pour résoudre un problème et/ou pour générer une amélioration « continue » :

1. La démarche (cf. p suivante) : des étapes à suivre pas à pas
2. la méthode s'appuie sur 2 principes
 - a. travailler avec un groupe de personnes, certaines impliquées d'autres observatrices de la situation à améliorer (ou leur confier toute la démarche)
 - b. alterner avec rigueur les phases DIVERGENCE/CONVERGENCE à chaque étape
3. Les outils seront présentés tout au long de la démarche



Modélisation d'un processus et évaluation de sa performance.

Les phases de l'étude et la résolution de problèmes:

- 1- choisir le problème.
- 2- caractériser le problème
- 3- résoudre temporairement (ou le « rustiner »)
- 4- identifier les causes
- 5- imaginer plusieurs solutions & en choisir (en reconstruire) une
- 6- mettre en œuvre cette solution.
- 7- Évaluer cette solution et sa mise en œuvre.
- 8- améliorer la solution initiale.
- 9- généraliser cette solution améliorée.

Modélisation d'un processus et évaluation de sa performance.

1- Choisir le(s) problème(s):

- * recenser les problèmes perçus tels qu'ils sont exprimés. **outil/brainstorming**
- * définir des critères de priorité: **outil/GAF (gravité apparence fréquence)**
On peut aussi créer sa propre grille ou débattre sur des questions comme :
 - importance / urgence
 - répétitivité / évolutivité
- * donner une note aux problèmes suivant ces critères :
pour GAF, de 0 (le – nuisible) à 5 (le + nuisible)
- * choisir le problème à traiter en priorité :
outil/votes, consensus, décisions hiérarchiques

étape	Outils Divergents	Outils Convergents
1	Brainstorming	GAF Votes, Consensus, Décision H

Modélisation d'un processus et évaluation de sa performance.

2- Caractériser la situation:

recenser & quantifier les symptômes : relever les faits constatés et données associées.

Outils :

interviews mais aussi **films, enregistrements** si ces moyens sont pertinents pour la situation

feuille de recueil

grille d'interview : C + COQ3 = Comment (historique) par « qui, quoi, quand, où, combien ».

logigramme/fluxgramme/tortue : représentent l'enchaînement des activités Cf. Session 3

poser le problème:

- * formaliser la situation non satisfaisante.
 - * formaliser l'état satisfaisant souhaité, d'ici quand.
 - * formaliser le champ de travail (on traite... mais pas...)
 - * corriger les formulations erronées (solution induite, cause, aléa ou contrainte ext)
- Outils : les 3 défauts + sémantique**, finir la phrase : « notre problème sera vraiment résolu si à (telle date), nous constatons ... »

étape	Outils Divergents	Outils Convergents
2	Interviews, films, enr. fiches de recueils Logg/fluxg/tortue	Logg/fluxg/tortue Les 3 défauts Sémantique

On peut chercher les causes d'un défaut de qualité sur cinq plans différents et complémentaires:

- 1 MILIEU (Environnement)
 - Espace, implantation, distances, proximités, etc.
 - Propreté, nettoyage
 - Encombrement, obstacles,
 - Température, bruit,
- 2 MATIERE (ou Support)
 - Énergie
 - Fournitures consommables
 - Pièces (documents, formulaires, imprimés, etc...)
 - Composants (sous-ensembles, informations, etc...)
 - Approvisionnement
- 3 MAIN D'OEUVRE (Personnel)
 - Opérateurs : aptitudes (compétences, capacités, santé etc...)
 formation
 motivation (négligences, etc...)
 attitudes (discipline, fraude.etc...)
 - Comportements individuels, de groupe
 - Relations, communications
 - Soutien de l'encadrement
- 4 MATERIEL (Moyens)
 - Outillage et machines (nouvelles, vétustés, etc...)
 - Technologie des outils (mécanique, hydraulique, pneumatique, électrique, informatique etc.)
 - Équipements (utilisation, modes opératoires, accessibilité,...)
 - Entretien (préventif, dépannage, réparation, etc.)
 - Magasinage, emballage, distribution.
- 5 METHODES (Organisation)
 - Circuits et procédures
 - Consignes et instructions,
 - Procédés,
 - Documentation,
 - Directives (vitesse, précision), standards et exigences
 - plannings

Outils :

Les 3 R en particulier dans l'industrie : rebuté, recyclé, réparé

étape	Outils Divergents	Outils Convergents
3	3R	Vote ou AMC

Modélisation d'un processus et évaluation de sa performance

Les phases de l'étude et de la résolution d'un problème (suite)

5- Imaginer des solutions répondant au diagnostic et en reconstruire (1, 2 ou 3) :

- * chercher des idées d'actions supprimant les causes identifiées en phase précédente
- * s'efforcer de trouver des solutions novatrices, simplificatrices.

outils:

- * le "brainstorming", en 4 étapes=
 - production d'idées, en vrac, sans tabou, notées fidèlement.
 - regroupement de ces idées.
 - élimination des idées les moins pertinentes.
 - formulation précise de(s) idée(s) retenue(s) en solutions / alternatives (avec au moins 3 solutions).
- * le brainwriting et d'autres techniques créatives.:
- * le benchmarking : c'est une méthode permettant de comparer un processus à améliorer au processus équivalent d'une autre entreprise en 4 étapes=
 - choix d'entreprise(s) de comparaison.
 - analyse/ recueil d'informations sur les pratiques de ces entreprises.
 - comparaison avec le(s) processus à améliorer.
 - formulation précise de(s) idée(s) nouvelle(s) à transposer.

étape	Outils Divergents	Outils Convergents
5	Brainstorming, brainwriting, benchmarking	Cf. p suivante

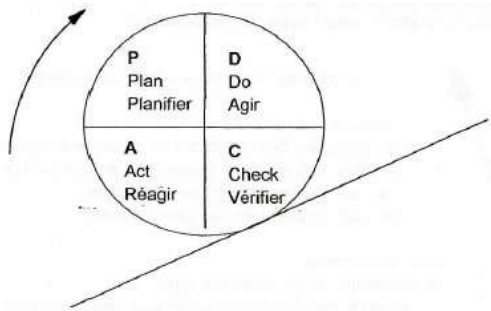
Préparer une réunion :

L'animateur de La réunion effectue une préparation personnelle avant la réunion, qui permettra au groupe un travail efficace pendant le temps de La réunion.

- 1 Fixer Les objectifs de La réunion et déterminer les résultats attendus.
- 2 Définir Le sujet de La réunion.
 - Formuler Le thème
 - Énumérer Les points à aborder,
 - Fixer Les Limites (ce qui ne fait pas partie du thème)-
- 3 Rassembler Les données déjà disponibles sur Le problème (faits, documentation, chiffres, etc.)
- 4 Établir la liste des participants
 - Les membres du groupe,
 - Les membres invités experts, etc...)
- 5 Choisir le lieu, la durée, l'horaire.
- 6 Envoyer Les convocations en temps voulu
 - Participants,
 - Horaire,
 - Lieu,
 - Ordre du jour,sans oublier Les destinataires pour "information".
- 7 Valider Le travail de préparation par enquête préalable: clarté du sujet, méthodes, etc...
- 8 Rédiger l'introduction et le plan de travail.
- 9 Constituer le dossier individuel du participant...

Amélioration des Processus

La mise en place d'un système d'amélioration continue se représente sous la forme de la roue de DEMING (P, D, C, A) qui avance régulièrement sur **une pente de**



Les relations à long terme avec les clients sont plus profitables pour au moins six raisons

- Le coût d'acquisition d'un nouveau client peut être élevé ;
- Les clients établis tendent à acheter plus ;
- Les clients réguliers font des commandes fréquentes, cohérentes, moins coûteuses à servir ;
- Les clients satisfaits nous recommandent à de nouveaux clients, pour un coût nul ;
- Les clients satisfaits sont disposés à payer plus cher un fournisseur en qui ils ont confiance ;
- Retenir ses clients rend l'entrée sur le marché et le gain de part plus difficile pour les concurrents.

Comment savoir si le client est satisfait ou non des produits / services fournis par l'entreprise?

2- l'enquête de satisfaction-clients:

objectifs=

- mesurer précisément le niveau de satisfaction des clients sur les points majeurs du produit / de la prestation.
- donner au client l'occasion de se manifester.
- faire entendre dans l'entreprise "la voix du client".

méthode=

- définition du périmètre de l'enquête : questions posées à partir des préoccupations de l'entreprise ou à partir des débats des clients
- construction "logique" du questionnaire (cohérence processus), échelles de notation (larges/étroites, paires/impaires...)
- avec des questions variées (fermées binaires, fermées à choix multiples et ouvertes...)
- analyse des résultats prévue avant le lancement du questionnaire
- présentation des résultats (euristique), éventuellement du plan d'actions d'amélioration associé.

La Relation Client-Fournisseur Interne (RCFI).



La démarche RCFI sur le processus à optimiser:

- formuler **clairement** la mission de chaque collaborateur dans le processus.
- nommer **sans ambiguïté** le(s) produit(s) que l'employé doit réaliser, exemples: - *mettre à jour le fichier des adhérents.*
- *élaborer un mailing pour des prospects.*
- identifier **précisément** à qui est destiné ce qui est réalisé (le(s) collègue(s) bénéficiaire(s) du travail réalisé).
- formuler **clairement, complètement** quels sont ses besoins et exigences - transformer des expressions vagues, générales en données chiffrées (exemples : le fichier doit être mis à jour chaque soir à 18h, le mailing doit être élaboré pour une centaine de prospects, en 3 jours).
- nommer **sans ambiguïté** les entrées (événements, informations, documents, ...).
- identifier **précisément** le(s) fournisseur(s) de ces entrées. (cf. le schéma sur le processus et le logigramme).

Bien entendu, des **indicateurs** - reflets des spécifications formulées- sont mis en place pour suivre la RCFI.

Mise sous contrôle d'un processus

La Relation Client-Fournisseur Interne (RCFI).



Les indicateurs:

Pour les chiffrages et la mise en place associée d'indicateurs, on chiffre des *volumes*, des *quantités*, des temps (délais, durées, des échéances), des *montants* (recettes, dépenses).

On commence par l'*aval* - les clients (nombre, importance,...), les produits à leur fournir puis on remonte les activités à réaliser avec les moyens et leur adéquation par rapport aux besoins et enfin on évalue les *entrées* (charges devant être traitées) et leurs fournisseurs (nombre et importance).

On met ainsi en place des **indicateurs de conformité** :

- imputations comptables incorrectes, enregistrements erronés, demandes insatisfaites.
- retards dans la fourniture d'une information, non respect d'une date ou d'un délai, durée supérieure à ce qui est prévu.
- nombre des re-saisies d'informations

Ces indicateurs sont mis en place avec les clients (*démarche collaborative*). On s'efforce de prendre des échelles de mesure pertinentes (*pragmatisme*)

Cette démarche **RCFI** modifie les relations entre employés, décloisonne, dissipe les malentendus, fait mieux comprendre à chacun sa valeur ajoutée.

Un **contrat de service** - ou document de référence- peut être établi sur ces bases. Il ne pourra être modifié qu'avec l'accord des 2 parties. Ce type de contrat est d'autant plus utile que l'on donne de l'autonomie aux équipes du terrain.

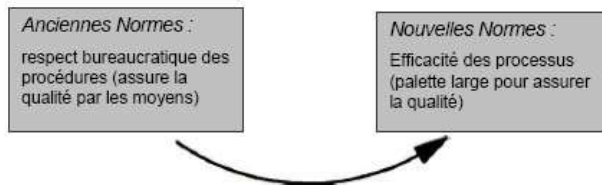
Mise sous contrôle d'un processus

La démarche de Certification ISO 9000/2000:



objectifs de ces normes:

- installer réellement dans l'entreprise la notion de client.
- développer l'approche processus.
- bien positionner la responsabilité de la Direction Générale.
- relier le management des Ressources Humaines et le management des processus.



Mise sous contrôle d'un processus

La démarche de Certification ISO 9000/2000:



Les 8 principes du management de la Qualité:

principe 1= l'écoute client = cf. sessions 1 et 6.

les entreprises dépendent de leurs clients. Il convient donc qu'elles en comprennent les besoins actuels et à venir, qu'elles satisfassent leurs exigences. Elles assurent ainsi leur développement.

principe 2= leadership= cf. session 8.

les dirigeants fixent les missions de l'entreprise. Ils doivent créer un environnement de travail permettant à chaque employé de s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

principe 3= implication du personnel = cf. session 8

les collaborateurs sont le cœur de l'entreprise. Leur implication contribue à la qualité et l'amélioration des processus.

principe 4 = l'approche par les processus = cf. sessions 2 et 3.

le résultat du travail de l'entreprise et de ses collaborateurs est d'autant mieux atteint quand les activités et les ressources associées sont gérées en mode processus.

Mise sous contrôle d'un processus

La démarche de Certification ISO 9000/2000:



Les 8 principes du management de la Qualité:

principe 5= management par approche système

les processus de l'entreprise sont reliés les uns aux autres.

Il faudra donc veiller à ce qu'une amélioration sur un processus ne soit pas dévalorisée par une contrainte sur un autre processus, relié au premier.

principe 6= amélioration continue = cf. sessions 5 et 6.

l'amélioration continue doit être un objectif permanent de l'entreprise si elle veut fidéliser ses clients dans un environnement très concurrentiel.

principe 7= approche factuelle pour la prise de décision = cf. sessions 3 et 5.

les données et informations recueillies sont les seules sources de la résolution des problèmes. Recueillies sur le terrain, elles sont synthétisées dans des indicateurs.

principe 8 = relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs= cf. session 7.

des relations de type RCFI sont établies pour établir performance et réactivité quand le client du processus demande un changement.

Mise sous contrôle d'un processus

La démarche de Certification ISO 9000/2000:



Le déroulement de la procédure de certification ISO se déroule comme une démarche d'amélioration des processus:

- **phase 1=** définition et description du processus existant (formellement ou pas), avec ses modes opératoires plus ou moins clairs.
- **phase 2=** analyse des dysfonctionnements et diagnostics associés.
(cf. analyse multicritères, diagramme 5M)
- **phase 3=** choix des solutions d'améliorations et mise en place du plan de mise en œuvre.
- **phase 4=** obtention de la certification ISO, en passant un examen des procédures, mené par un organisme certificateur.