

Retour d'expérience sur le management des processus

Université d'été

28-31 août 2006 – Dijon
Guy Rivoire – Consultant ELNOR

ELNOR *Cabinet Conseil*
*Management des Organisations
et des Systèmes d'informations*

www.elnor.fr



NOS METIERS

- Le conseil auprès des cadres et dirigeants d'entreprise,
- L'expertise en méthodes et techniques de management des processus d'entreprise,
- La formation et l'ingénierie pédagogique,
- L'assistance au management des projets.

NOS CIBLES

- Les projets d'amélioration des processus d'entreprise,
- L'accompagnement du changement dans les organisations.

NOTRE OBJECTIF PERMANENT

« Contribuer à l'harmonisation et l'optimisation des relations maîtrise d'ouvrage / maîtrise d'œuvre ».

NOS CLIENTS

Banques, assurances, industries, logistique, PME/PMI,...
Grandes administrations, ministères, établissements publics,...

NOTRE PARTENAIRE

IDS, éditeur de la famille des logiciels ARIS.

NOTRE CONTRIBUTION ENSEIGNEMENT & RECHERCHE

Ecole Supérieure de Commerce de Paris,
INSA de Lyon – ingénierie pédagogique,
Ecole de Management de Lyon,
Université Lyon 2.

www.elnor.fr

www.elnortraining.com

NOS CLIENTS

- 🎯 Banques, assurances, industries, logistique, PME/PMI,...
- 🎯 Grandes administrations, ministères, établissements publics,...

NOS MISSIONS

- 🎯 Modélisation, documentation et optimisation de processus,
- 🎯 Pilotage d'activités d'entreprise (ABC/ABM, BSC),
- 🎯 Démarche Qualité & Certification,
- 🎯 Préparation à la mise en œuvre d' ERP (SAP, JD EDWARDS, ...),
- 🎯 Urbanisation des systèmes d'Information,
- 🎯 Cartographie fonctionnelle et applicative,
- 🎯 Préparation à l'installation de systèmes Workflow,
- 🎯 Conduite du changement.

Description approfondie des métiers

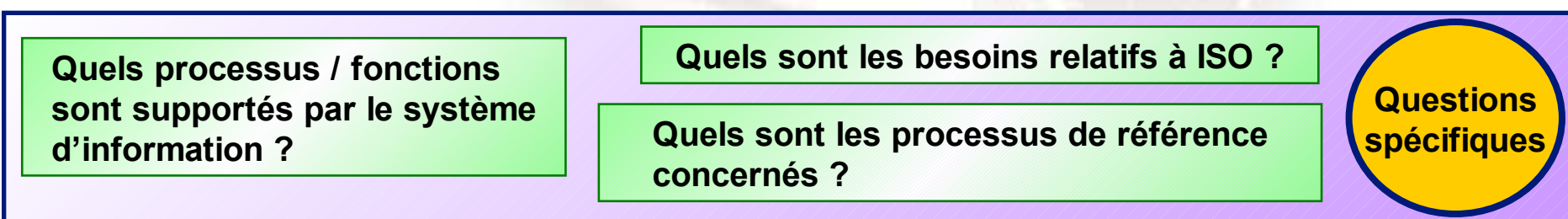
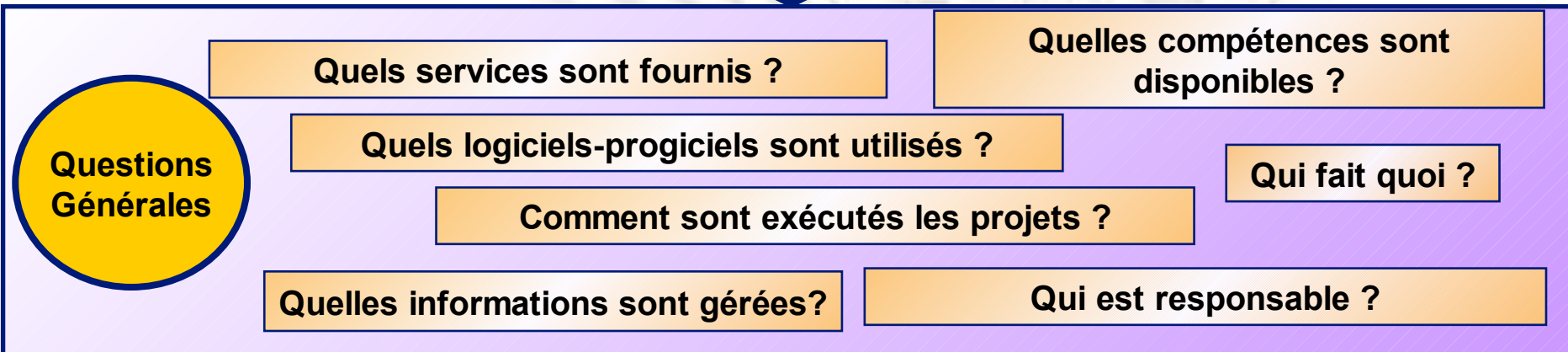
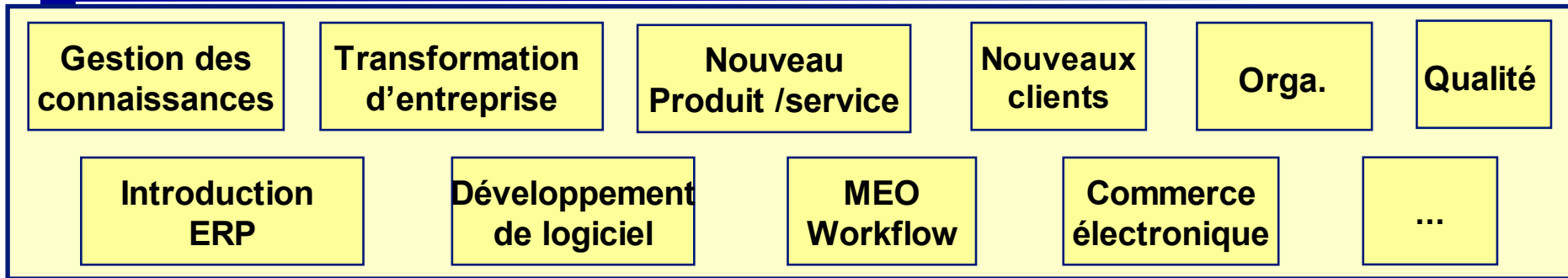
**L'amélioration continue des
Processus**

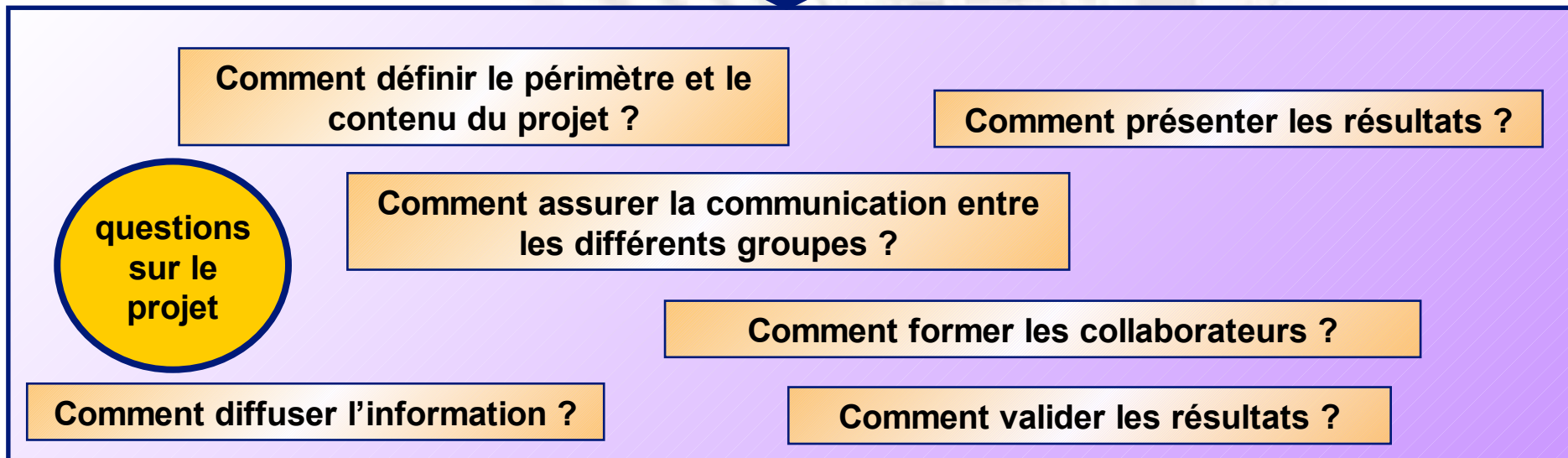
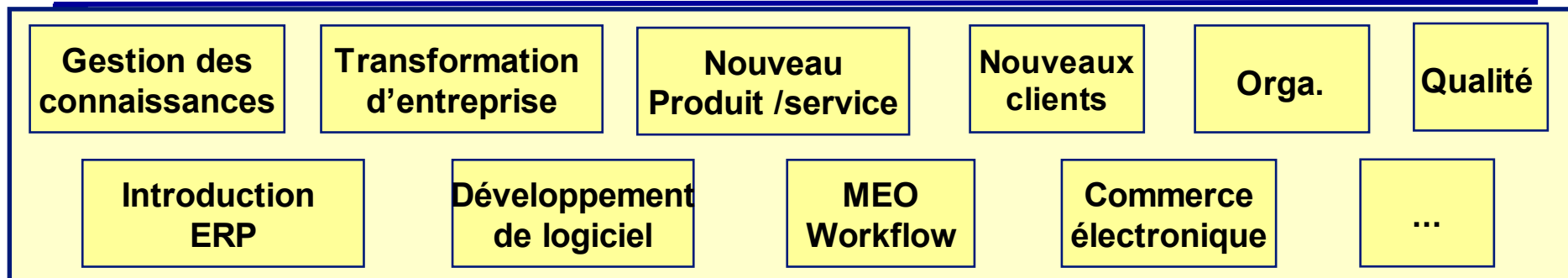
Valeur ajoutée

Mesure de la performance

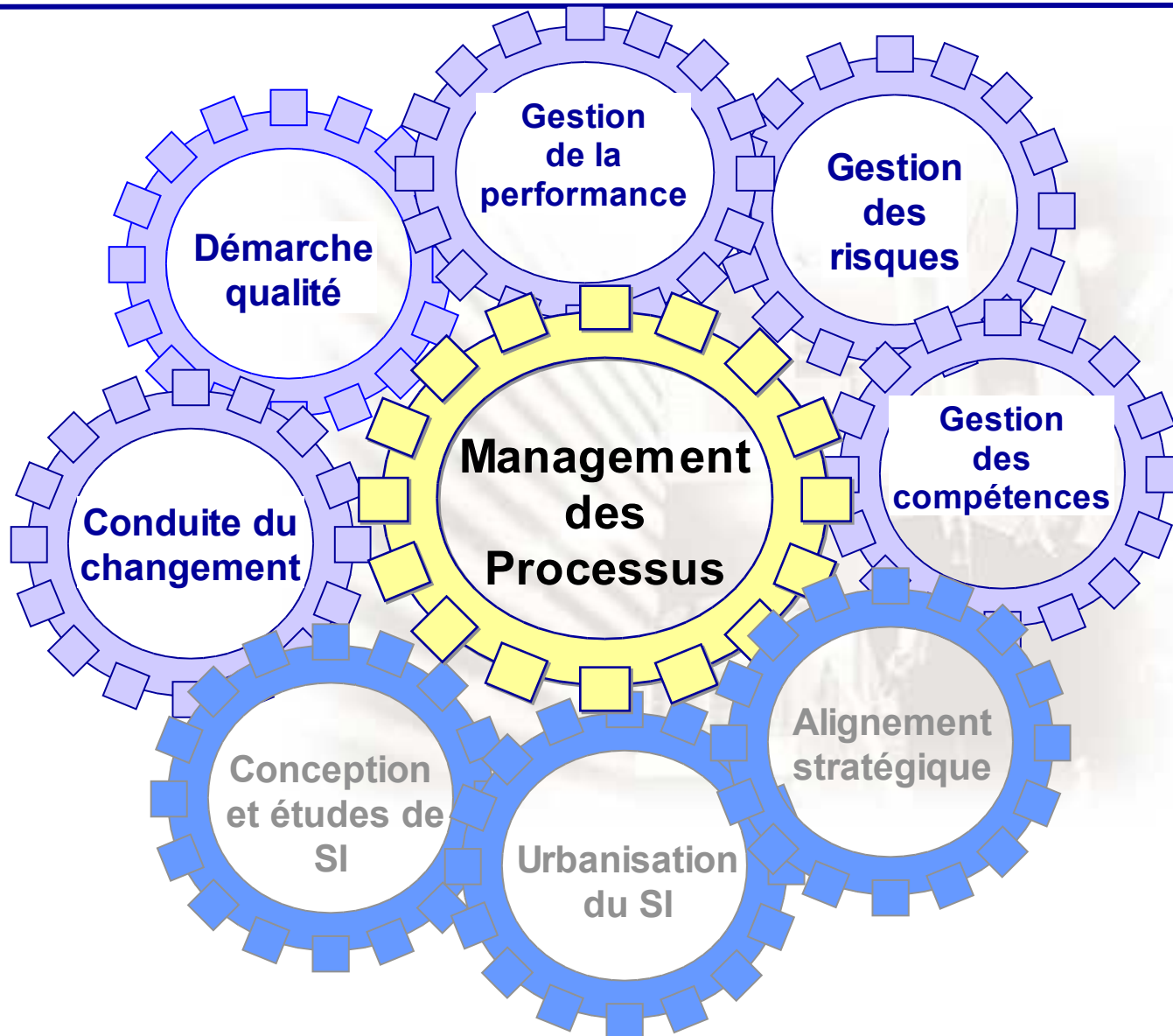
Les Référentiels dynamiques

Situations diverses, questions récurrentes



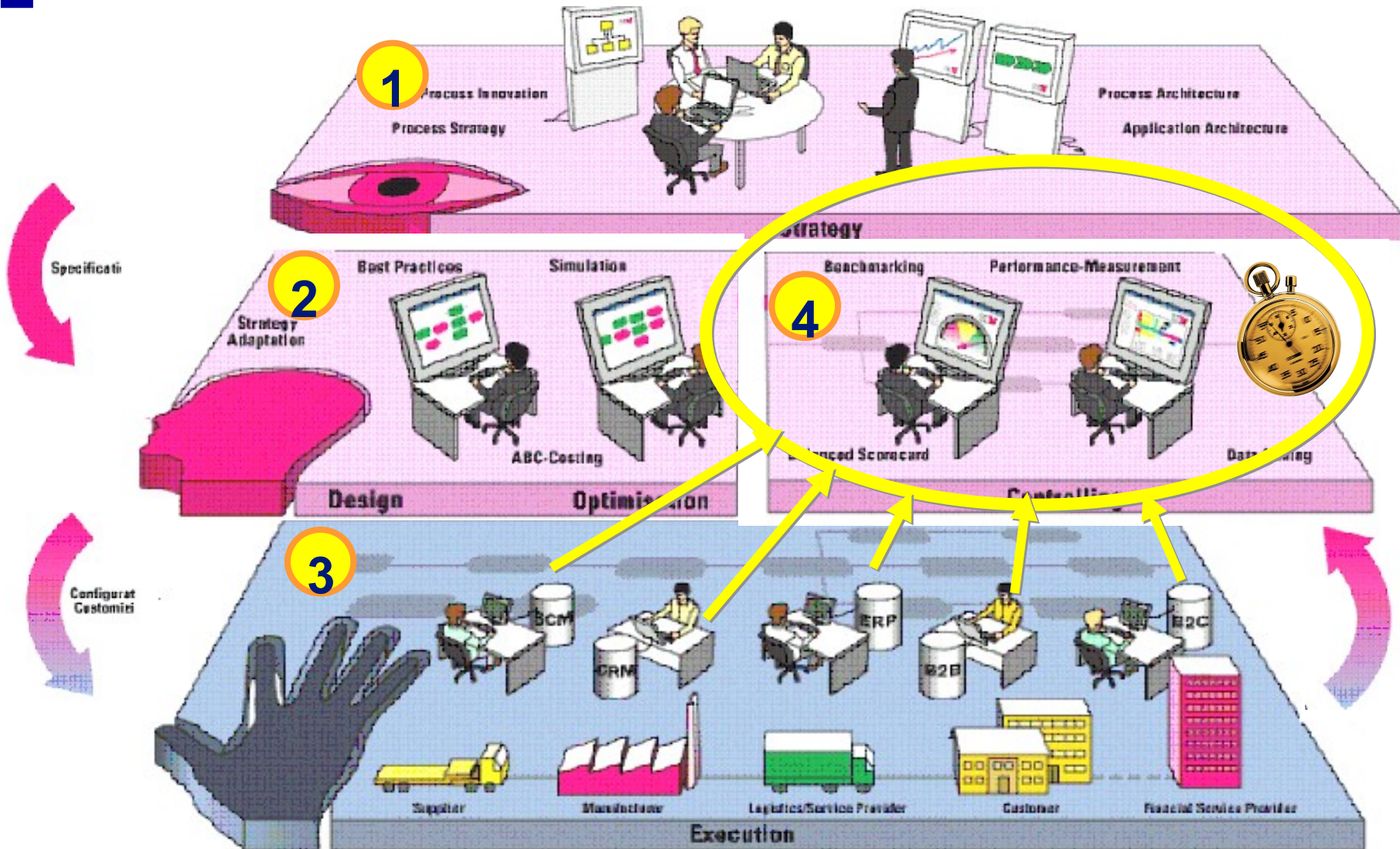


...d'où l'importance de situer son projet



... maîtriser les phases et le cycle du BPM

Le cycle finalisé BPM → BAM → BPI



- Dans toutes les entreprises, quelles que soient les activités, il convient de distinguer les grandes fonctions de :

- stratégie,
- 1 conception,
 - 2 exécution,
 - 3 contrôle.
 - 4

- 1 et 2 sont englobés dans le BPM (Business Process Management).
- 3 constitue le BAM (Business Activity Monitoring).
- 4 constitue le BPI (Business Process Improvement).

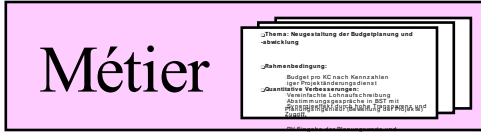
... chemin vers une forte cohérence entre acteurs ...vers une forte intégration des architectures

M
O
A

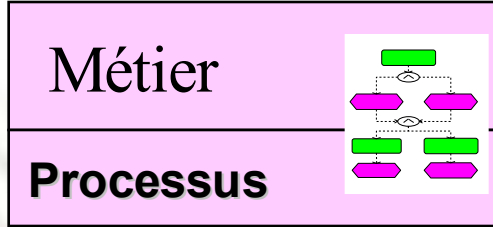


M
O
E

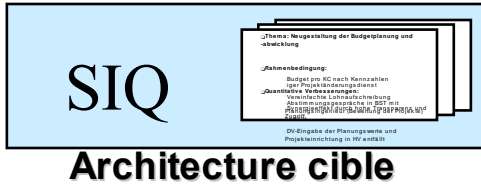
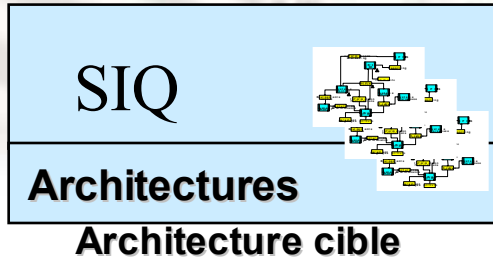
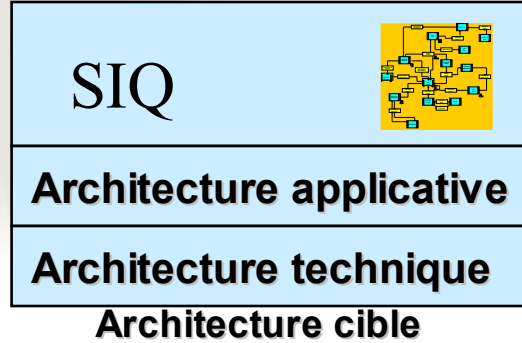
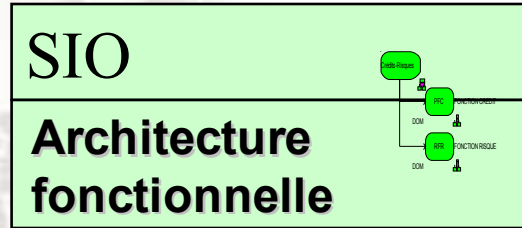
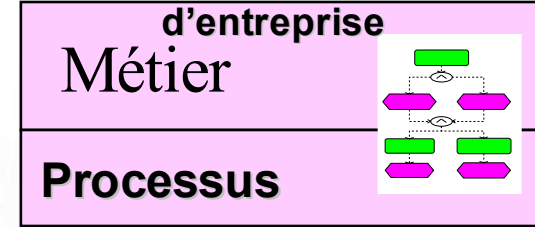
Objectifs d'entreprise



Objectifs d'entreprise



Objectifs d'entreprise



Maturité de la démarche

- Que signifie manager par les processus ?
- Qui est concerné par cette démarche ?
- Comment est-il mis en œuvre ?
- Répond-il aux enjeux économiques ?

Actionnaires

STRATEGIE

Dirigeant

PERFORMANCE

Management

PROCESSUS

Equipes

« 85% des causes d'un échec à atteindre l'attente du client sont dues à des défaillances dans les systèmes et les process... plutôt qu'à l'employé.

Le rôle du management est de *changer le process* plutôt que de harceler les individus à faire mieux. »

Edwards Deming

L'homme de la renaissance industrielle japonaise
d'après-guerre

Résultat d'enquête

Le Management par les processus

- **Etude quantitative en ligne délivrée par email**

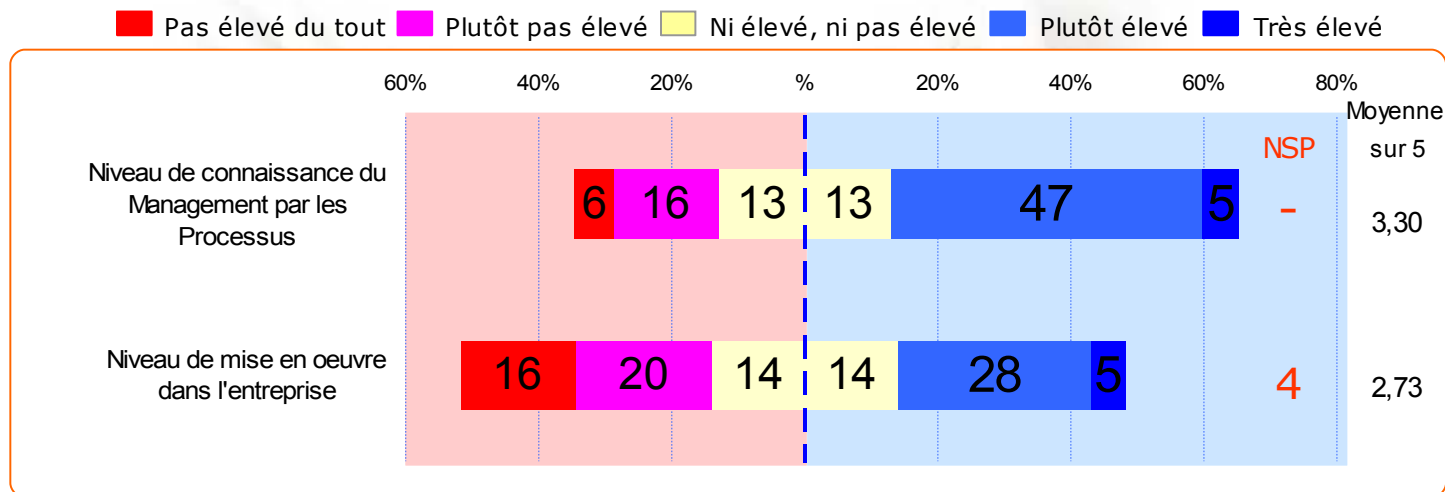
- **Exclusion des répondants suivants :**
 - Appartenant aux cabinets de conseil
 - Entreprises de moins de 100 employés

- **Résultats :**
 - 338 questionnaires remplis
 - 219 questionnaires analysés

50% de connaissance pour 30% de mise en oeuvre

Q1 Quel niveau de connaissance pensez-vous avoir du management par les processus ?

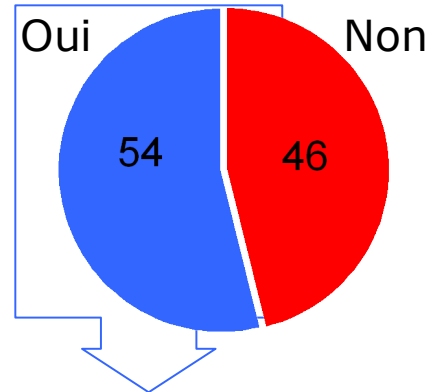
Q2 Quel est le niveau de mise en oeuvre dans votre entreprise ?



	Nombre de salariés :	
	100 à 2000	2000+
Niveau de connaissance MP	(base : 106)	(base : 113)
<i>Faible</i>	25%	18%
<i>Ni élevé, ni pas élevé</i>	28%	25%
<i>Elevé</i>	46%	58%
Total (%)	100%	100%

Q3 Connaissez-vous des entreprises qui mettent en œuvre le management par les processus ?

DG: 52%
Hors DG: 57%

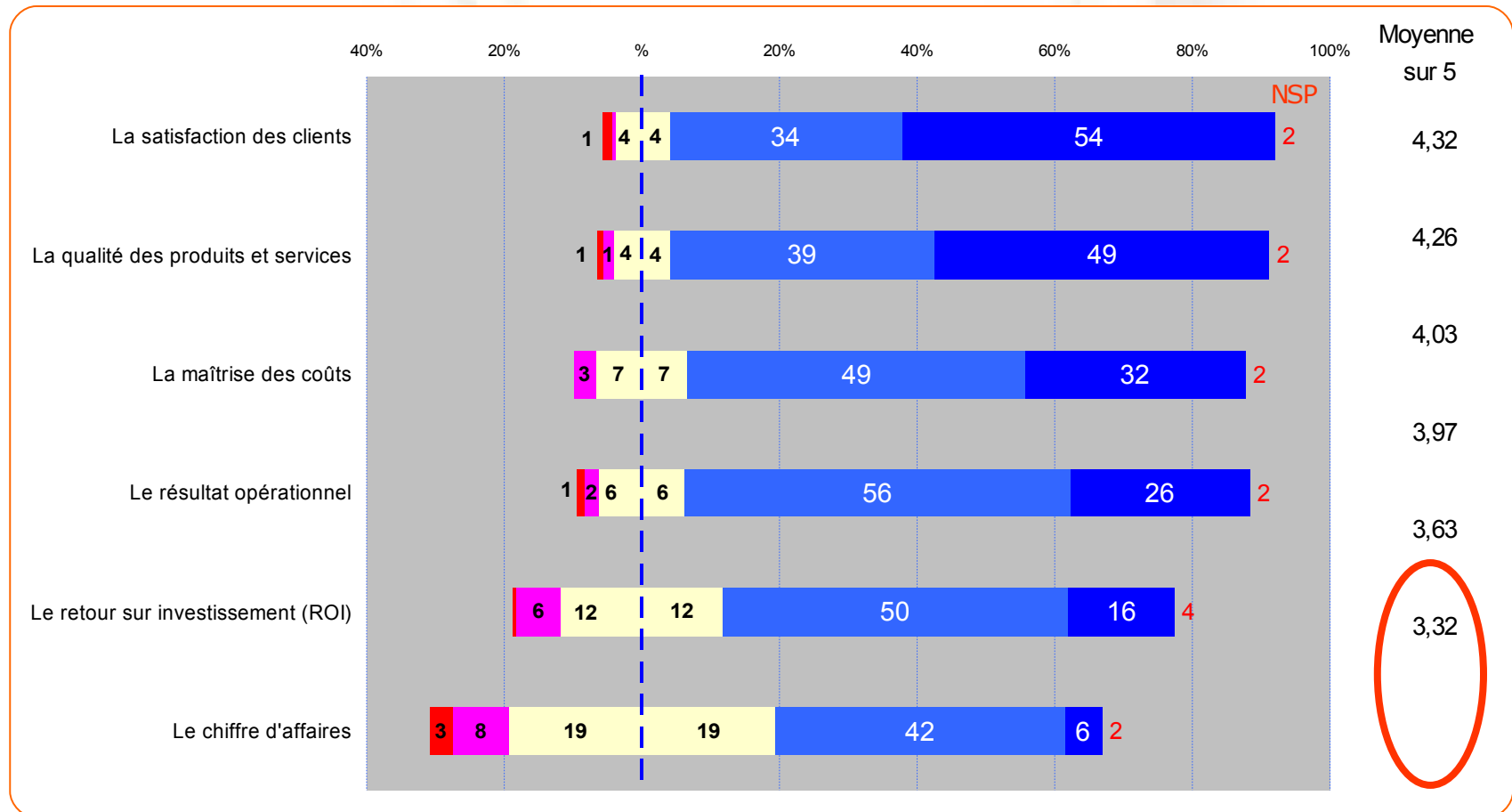


Entreprise	Mentions
Industrie	
GE	10
HP	9
EADS	6
IBM	5
Air Liquide	4
Renault	4
Thalès	4
Total	4
Valeo	4
Services	
Air France	6
France Télécom-Orange	3
AXA	3

Le MP est perçu comme un outil pour consolider une PDM, pas pour conquérir une PDM ni assurer un ROI

Q6 Pour une entreprise en général, quel impact attendez-vous du management par les processus sur...

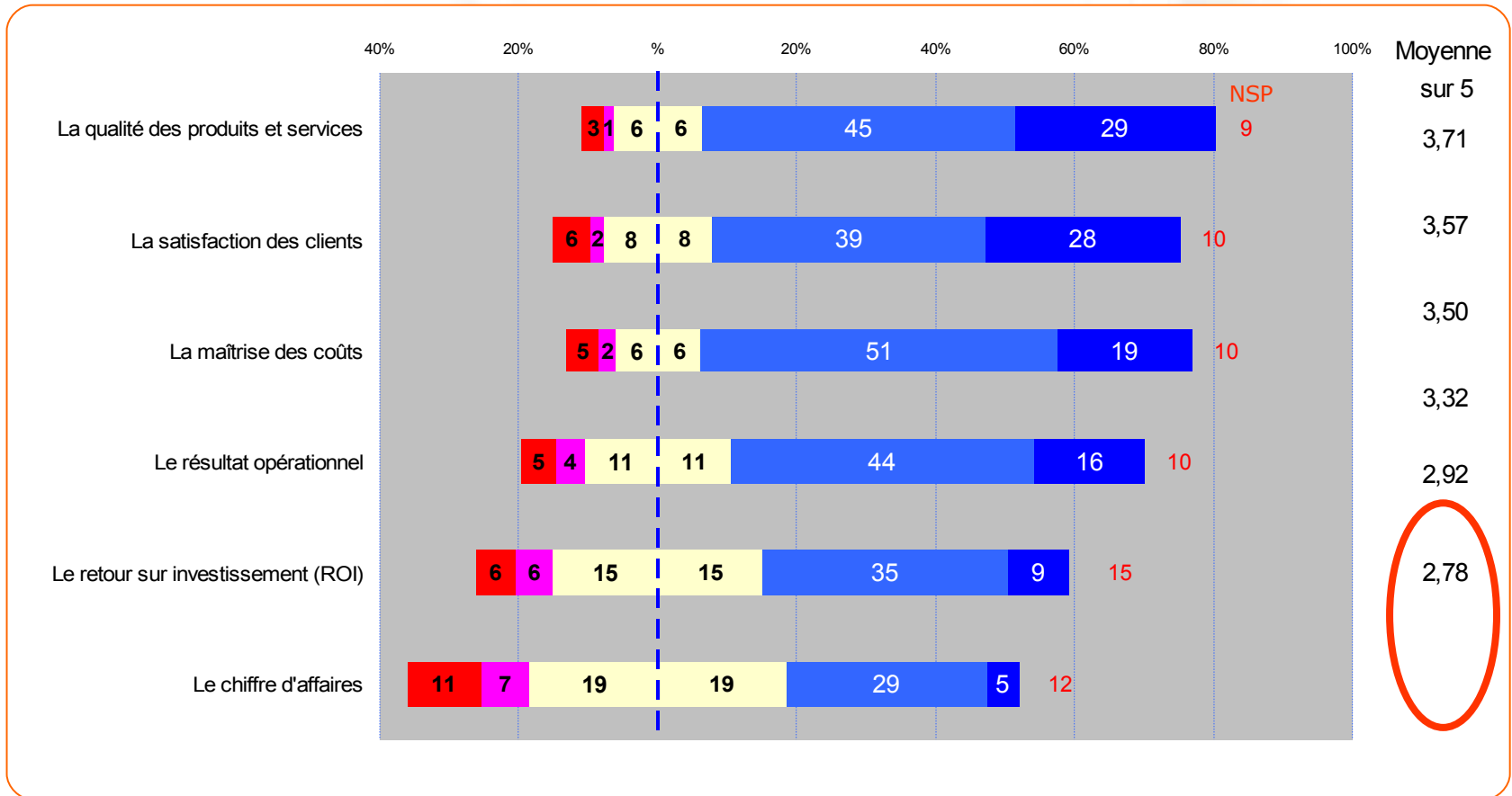
■ Pas important du tout
 ■ Plutôt pas important
 ■ Ni important, ni pas important
 ■ Plutôt important
 ■ Très important



Dans leur propre entreprise, ils perçoivent les mêmes limites au MP

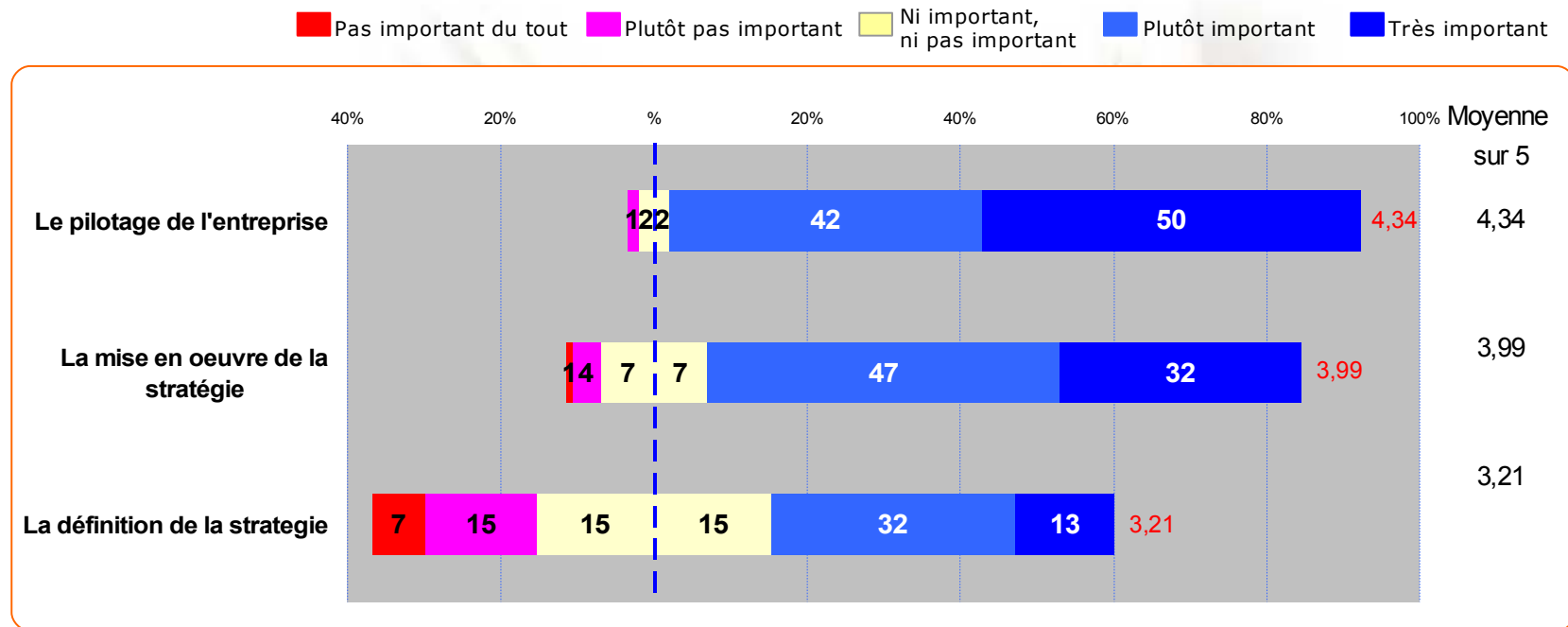
Q12 Dans votre entreprise, quel impact la mise en œuvre de ces éléments a-t-elle sur...

■ Pas important du tout
 ■ Plutôt pas important
 ■ Ni important, ni pas important
 ■ Plutôt important
 ■ Très important



Le MP est perçu, avant tout, comme un outil de pilotage, et pas de définition stratégique

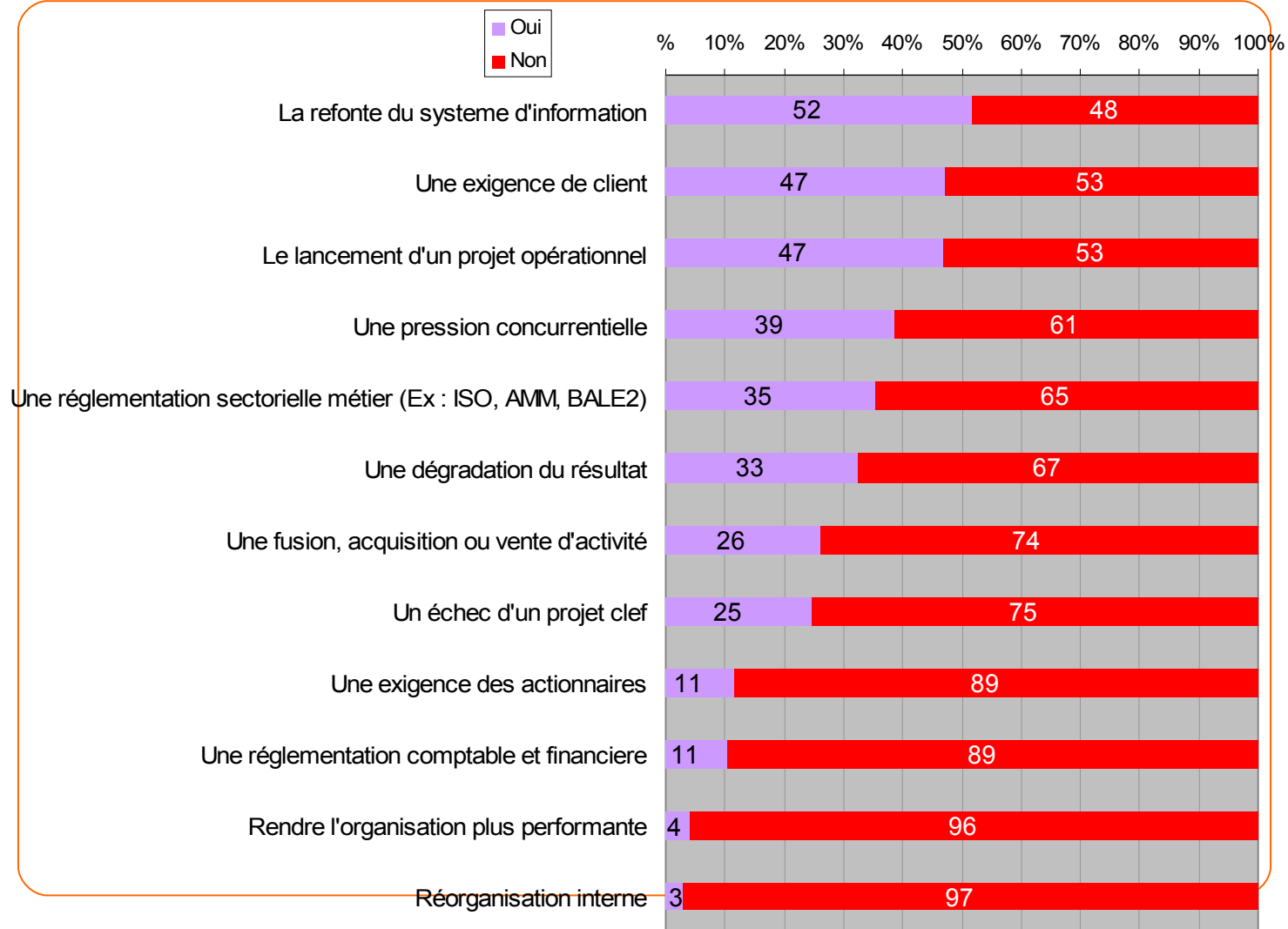
Q7 Pour une entreprise en général, quelle est l'importance du management par les processus sur...



On arrive au MP par la force des choses, pas par vision de management...

Q9 Qu'est-ce qui vous a décidé ou vous déciderait à mettre en œuvre un management par les processus ?

MP est la
conséquence
d'une autre
décision



Les apports potentiels sont bien priorisés dans les esprits mais la réalité du terrain se concentre sur les potentiels les moins importants.

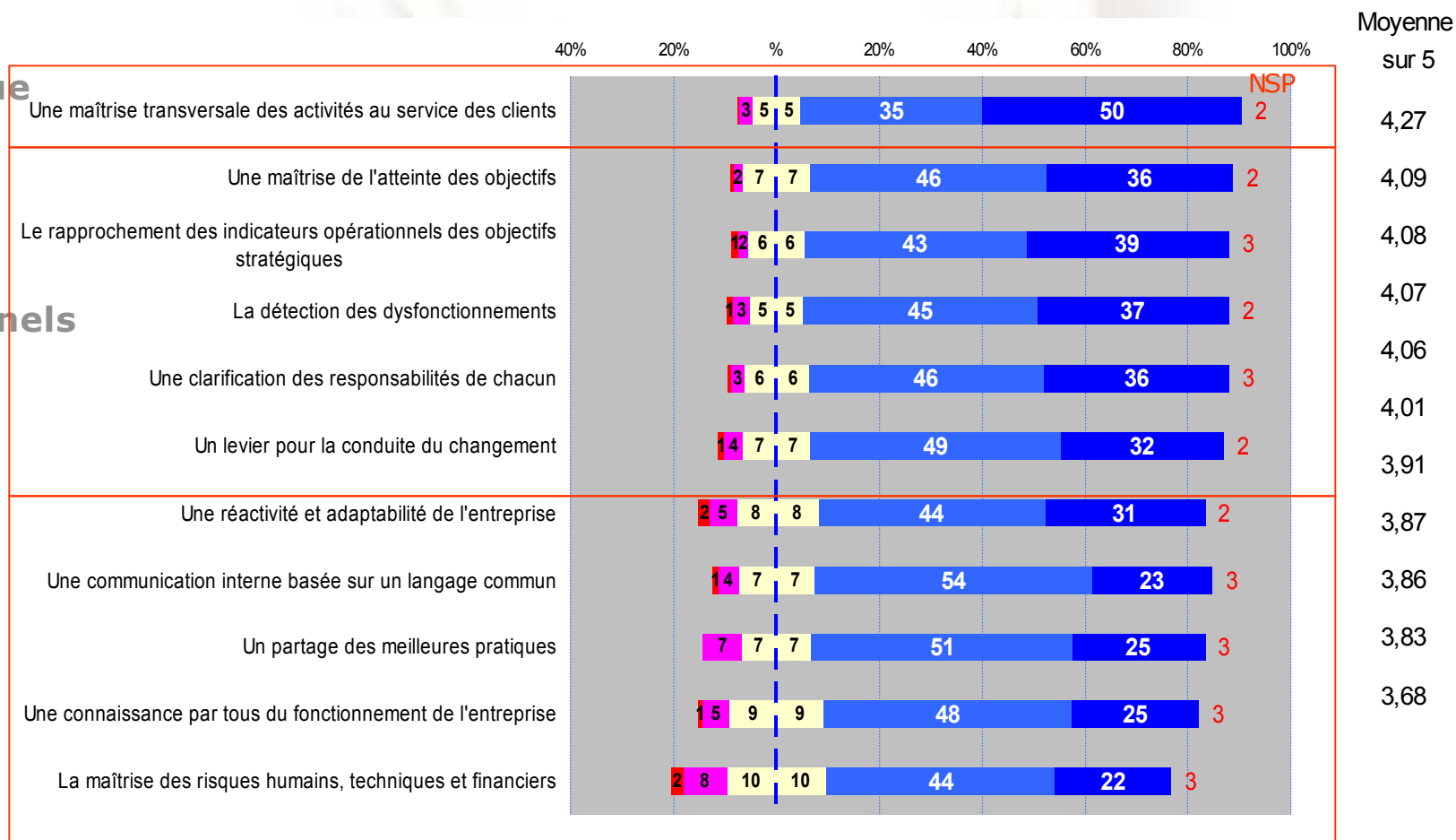
Q5 Pour une entreprise en général, quelle est pour vous l'importance que vous donnez aux différents apports potentiels du management par les processus suivants :

■ Pas important du tout
 ■ Plutôt pas important
 ■ Ni important, ni pas important
 ■ Plutôt important
 ■ Très important

**Objectif
Stratégique**

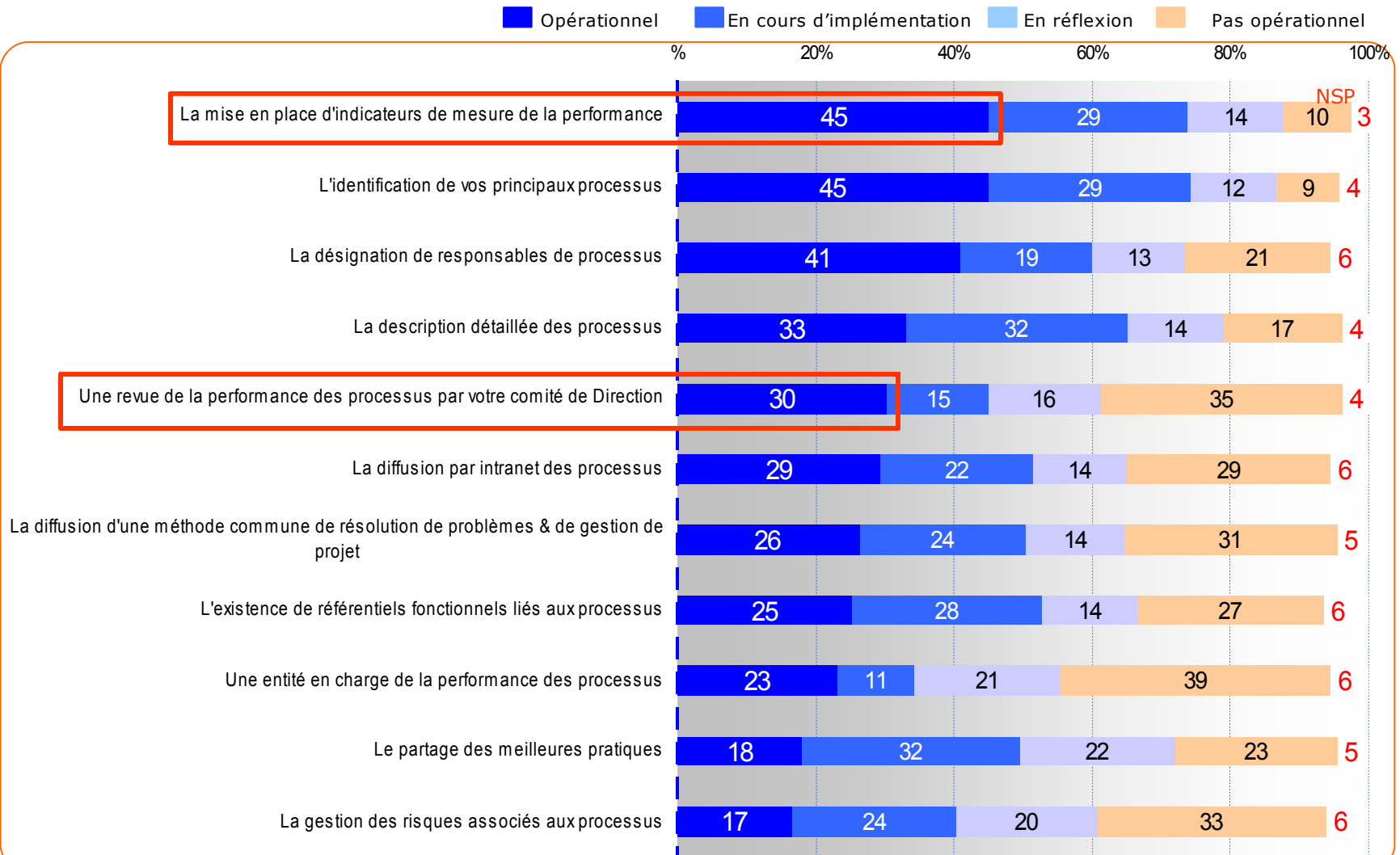
**Objectifs
Opérationnels**

**Réalité
terrain**



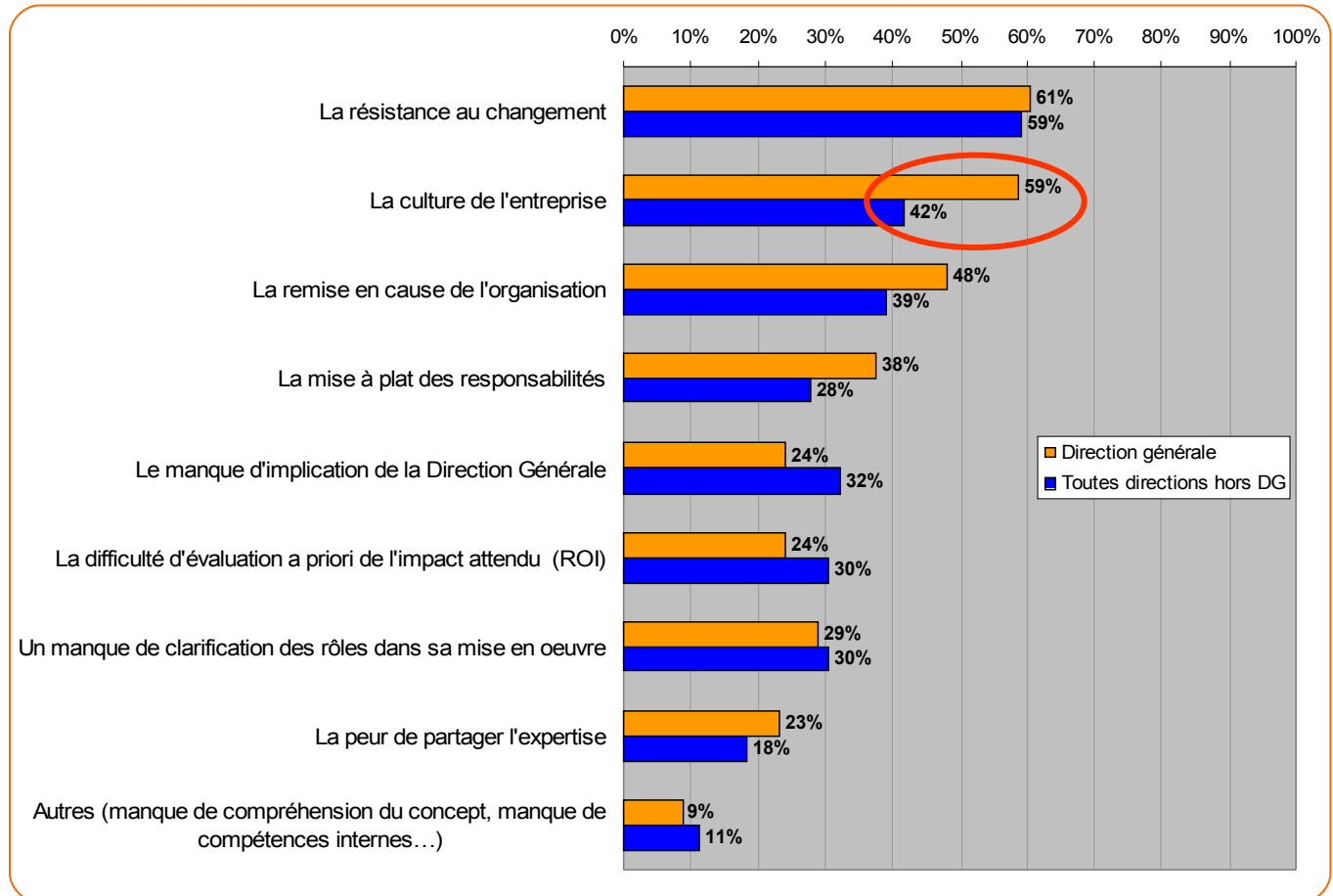
D'ailleurs, si le travail de mise en place d'indicateurs clés a été fait, ils ne sont pas encore suivis par la direction... limitant la valeur de l'effort

Q11 Dans votre entreprise, quel est le niveau de mise en œuvre des éléments suivants :



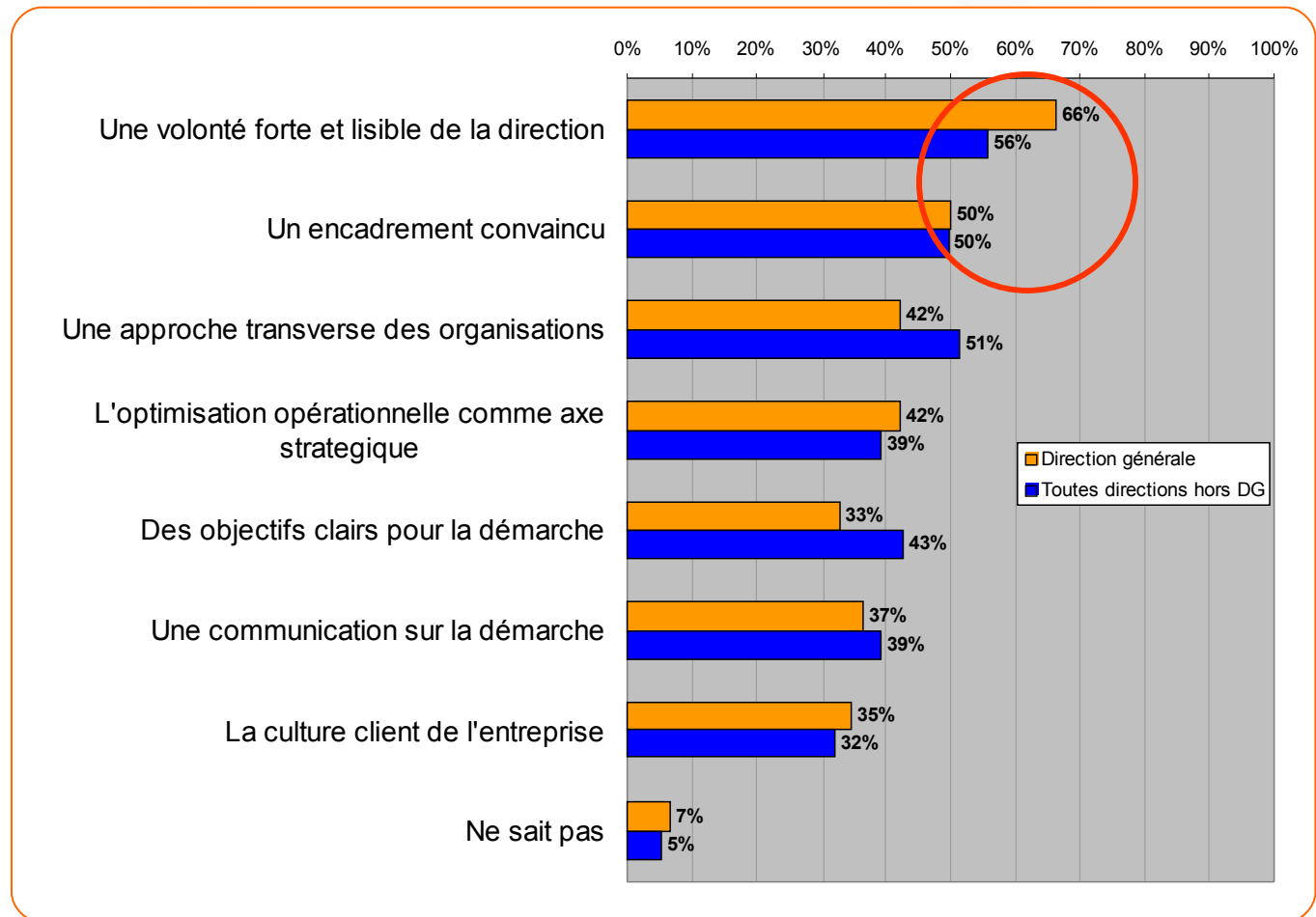
Si tout le monde est d'accord pour blâmer la résistance au changement, la culture d'entreprise est également mise en cause par la DG

Q13 Dans votre entreprise, quels sont les principaux FREINS dans la mise en œuvre des éléments composant le management par les processus ?



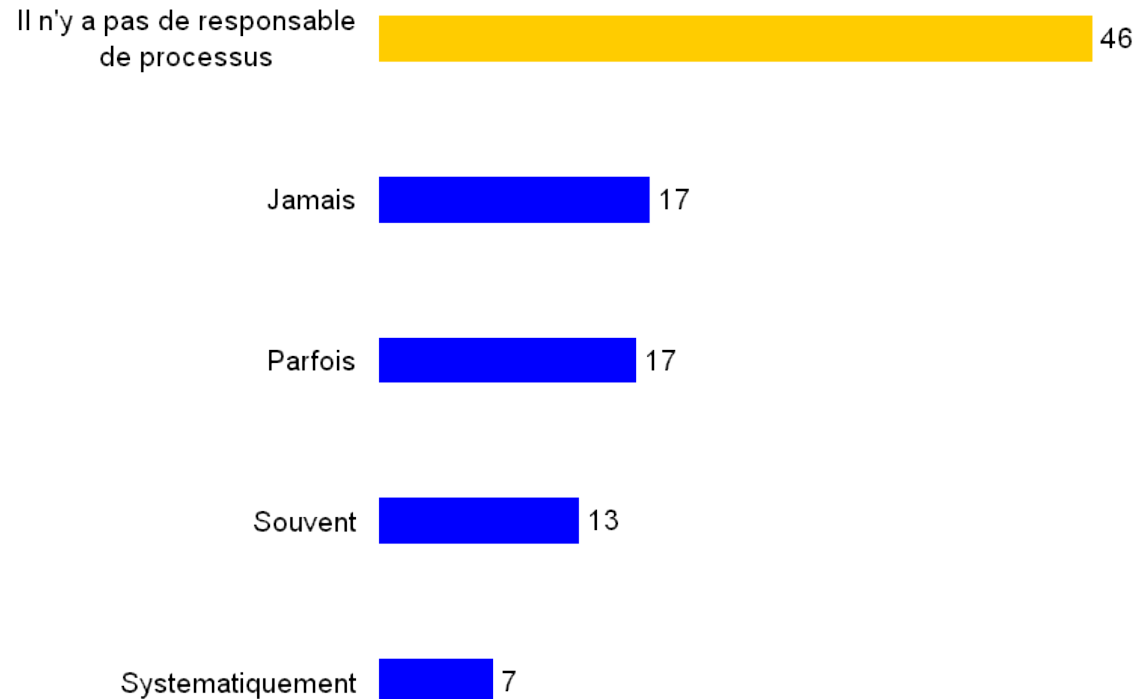
Tout le monde s'accorde pour dire que les leviers sont une volonté forte de la DG et un bon encadrement

Q14 Dans votre entreprise, quels sont les principaux LEVIERS dans la mise en œuvre des éléments composant le management par les processus ?



Même quand il y a des responsables de processus, il est rare que leur rémunération dépende de la performance du processus

Q16 Dans votre entreprise, la rémunération du responsable de processus est-elle en partie liée à la performance des processus sous sa responsabilité ?



- **Une connaissance relativement poussée des concepts, avec une mise en œuvre encore limitée**
- **Le MP est principalement perçu comme**
 - un outil de pilotage d'entreprise plutôt qu'un outil de déploiement de stratégie
 - un moyen de consolider une part de marché, plus qu'un outil de conquête
- **La mise en œuvre du MP**
 - semble ne se décider qu'en conséquence d'une autre décision (ex : refonte du SI)
 - Si les apports potentiels sont bien identifiés, la réalité du terrain se concentre sur les potentiels les moins importants

- **Une implication qui laisse à désirer :**
 - Si les indicateurs sont identifiés et définis, ils ne sont pas forcément suivis en comité de direction
 - Les directions les plus impliquées sont les DG, DSI et DQ. Les autres le restent relativement peu, freinant les gains potentiels.
- **Si l'enjeu est identifié par les DG, le message n'est pas encore universellement passé dans le reste de l'entreprise.**
- **Les SI sont au cœur des décisions de mise en œuvre du MP.**