

# Tableaux de bords de processus

Hugues Morley-Pegge

# AGENDA

## PARTIE 1

Introduction

Concepts de base processus

Représentation d'un processus

Performance Processus et tableaux de bord

Conclusion

## PARTIE 2

Introduction

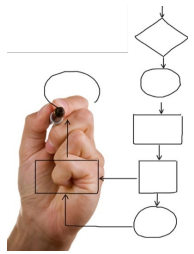
Tableau de bord et indicateurs de performance

Utilisation opérationnelle du tableau de bord processus

Conclusion



# AGENDA



## PARTIE 1

Introduction

Concepts de base processus

Représentation d'un processus

Performance Processus et tableaux de bord

Conclusion

## PARTIE 2

Introduction

Tableau de bord et indicateurs de performance

Utilisation opérationnelle du tableau de bord processus

Conclusion

# Votre intervenant en quelques mots

- Hugues Morley-Pegge - [hugues.morley-pegge@iqo.eu](mailto:hugues.morley-pegge@iqo.eu)

- **Associé**  cabinet de conseil en stratégie et management  
[www.iqo.eu](http://www.iqo.eu)

- **Président**   
& responsable de l'observatoire de la maturité du pilotage par les processus

- **28+ années d'expérience en conseil et formation en lien avec l'approche processus dans divers secteurs d'activité**

- Banque, Assurance, Energie, Sciences de la Vie, ONG tertiaire, ...
- Fonctions métier et support (RH, SI, achats...)

- **Black Belt Lean Six Sigma – Industrie et Services**

## ► Publications et contributions

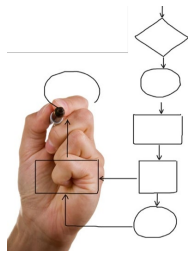


# Objectifs de la formation



- ▶ **Connaître les concepts clés de la démarche processus**
- ▶ **Savoir décrire un processus via une Carte des activités**
- ▶ **S'appropriier les notions liées à la performance de processus,**
- ▶ **Connaitre et expérimenter une démarche de construction d'un tableau de bord processus,**
- ▶ **Être initié au pilotage de la performance du processus, savoir comment opérationnellement l'utiliser**

# AGENDA



## PARTIE 1

Introduction

Concepts de base processus

Représentation d'un processus

Performance Processus et tableaux de bord

Conclusion

## PARTIE 2

Introduction

Tableau de bord et indicateurs de performance

Utilisation opérationnelle du tableau de bord processus

Conclusion

# Séquence Vidéo



# Comprendre l'enjeu des processus

*Exemples dans un contexte bancaire*

- Dans le cadre d'une entreprise proposant des prêt immobiliers professionnels (promoteurs...), lancement du recalcul des échéanciers :



# S'intéresser aux processus pour :

**Améliorer**



**Sécuriser**



**Simplifier**



**Harmoniser**



**Déployer les  
bonnes pratiques**



**S'engager auprès  
des  
bénéficiaires/clients  
des processus ...**



# Question

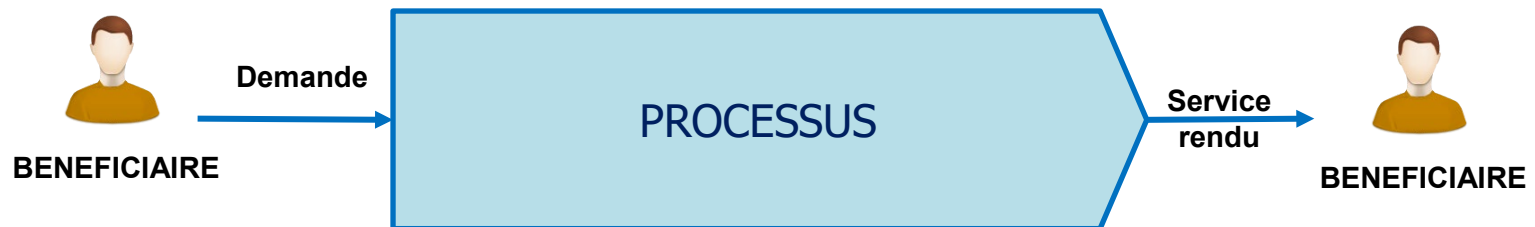


**SELON VOUS, QU'EST-CE QU'UN PROCESSUS ?**

**Notre proposition d'une définition très opérationnelle, qui permet la projection et qui est vecteur de sens**



**Processus : enchaînement d'un ensemble de contributions qui permettent de satisfaire la promesse faite à un bénéficiaire (un client)**



# Pour vérifier que l'on parle bien d'un processus



**1 - Comme pour le voyage, pour un processus on s'intéresse avant tout sa finalité**

VOYAGE



**La destination**

PROCESSUS



**Produit / service rendu /  
pour un bénéficiaire final**

# Pour vérifier que l'on parle bien d'un processus



## 2 - Puis on s'intéresse, dans un second temps aux modalités de mise en œuvre

VOYAGE



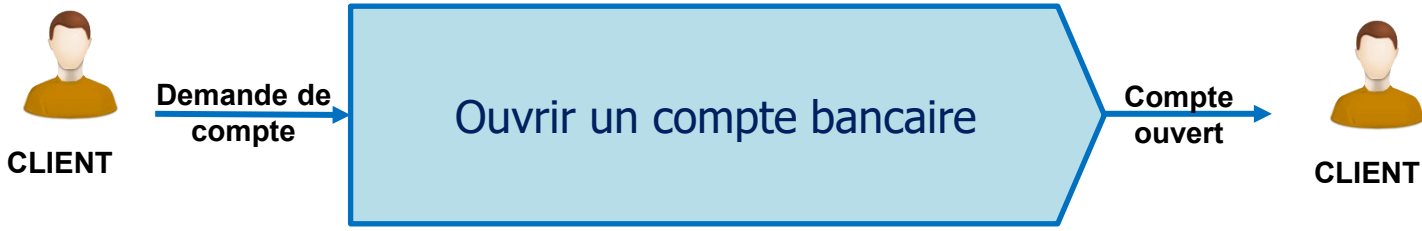
Point de départ, moyens de transport...

PROCESSUS



Événements, déclencheur, activités, ressources,...

# Quelques exemples de processus



# Les trois grande natures de processus

Exemples de domaines couverts



## Processus de pilotage

Processus de management et décisionnels

Stratégie  
Gouvernance  
Performance  
Risques  
...

## Processus cœur de métier

Processus opérationnels orientés généralement vers les clients externes de l'entreprise ou de l'organisme

**Banque** : Comptes, Crédits, Epargne, Fiduciaire ...  
**Science de la vie** : R&D, Fabrication, Vente, Distribution...  
**Assurance** : souscription Sinistres, ...

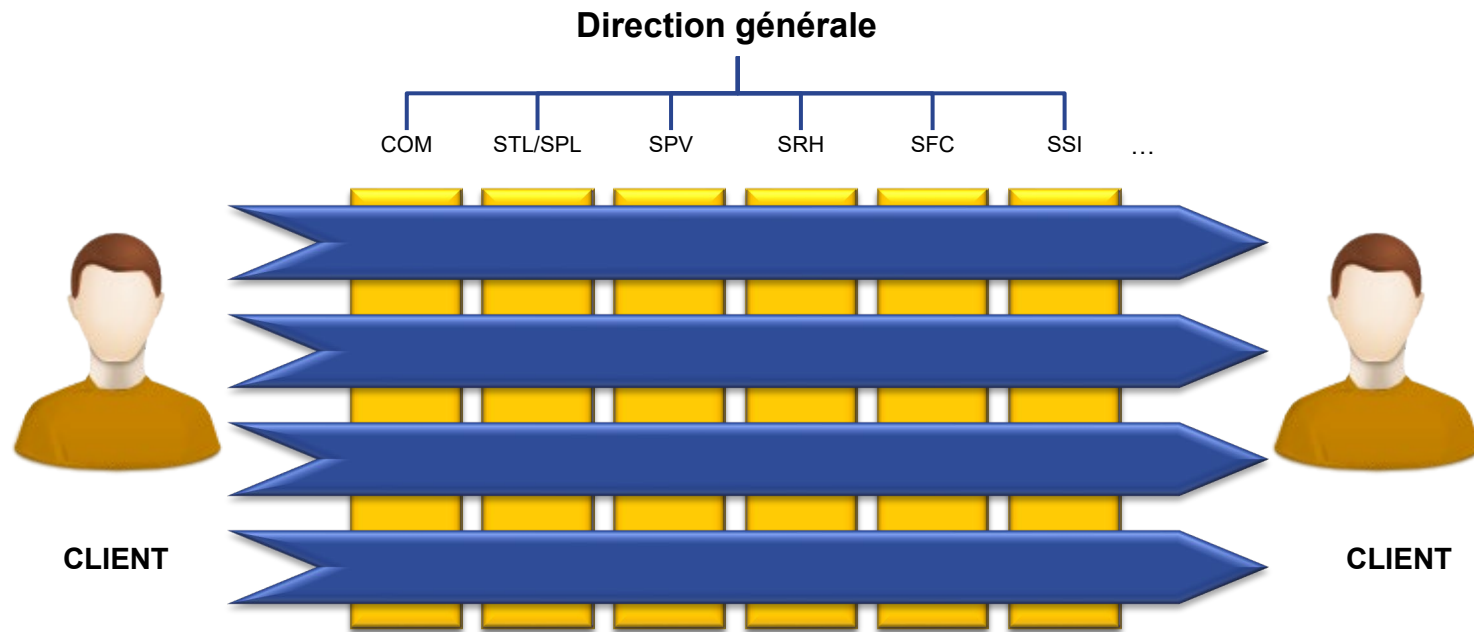
## Processus de support

Processus de soutien aux opérations orientés généralement vers des clients internes ou des tiers

Ressources Humaines  
Système d'Information  
Finance  
Moyens Généraux  
....

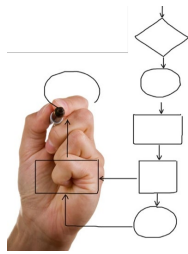
# Le processus : une vision du métier centrée sur la création de valeur

- Le concept de processus a pour finalité de croiser :
  - l'axe **horizontal** de la délivrance de valeur à un bénéficiaire,
  - l'axe **vertical** de l'optimisation des ressources de l'organisme.



**C'est en croisant ces deux axes que l'on obtient l'essentiel du retour sur les investissements autour des processus**

# AGENDA



## PARTIE 1

Introduction

Concepts de base processus

Représentation d'un processus

Performance Processus et tableaux de bord

Conclusion

## PARTIE 2

Introduction

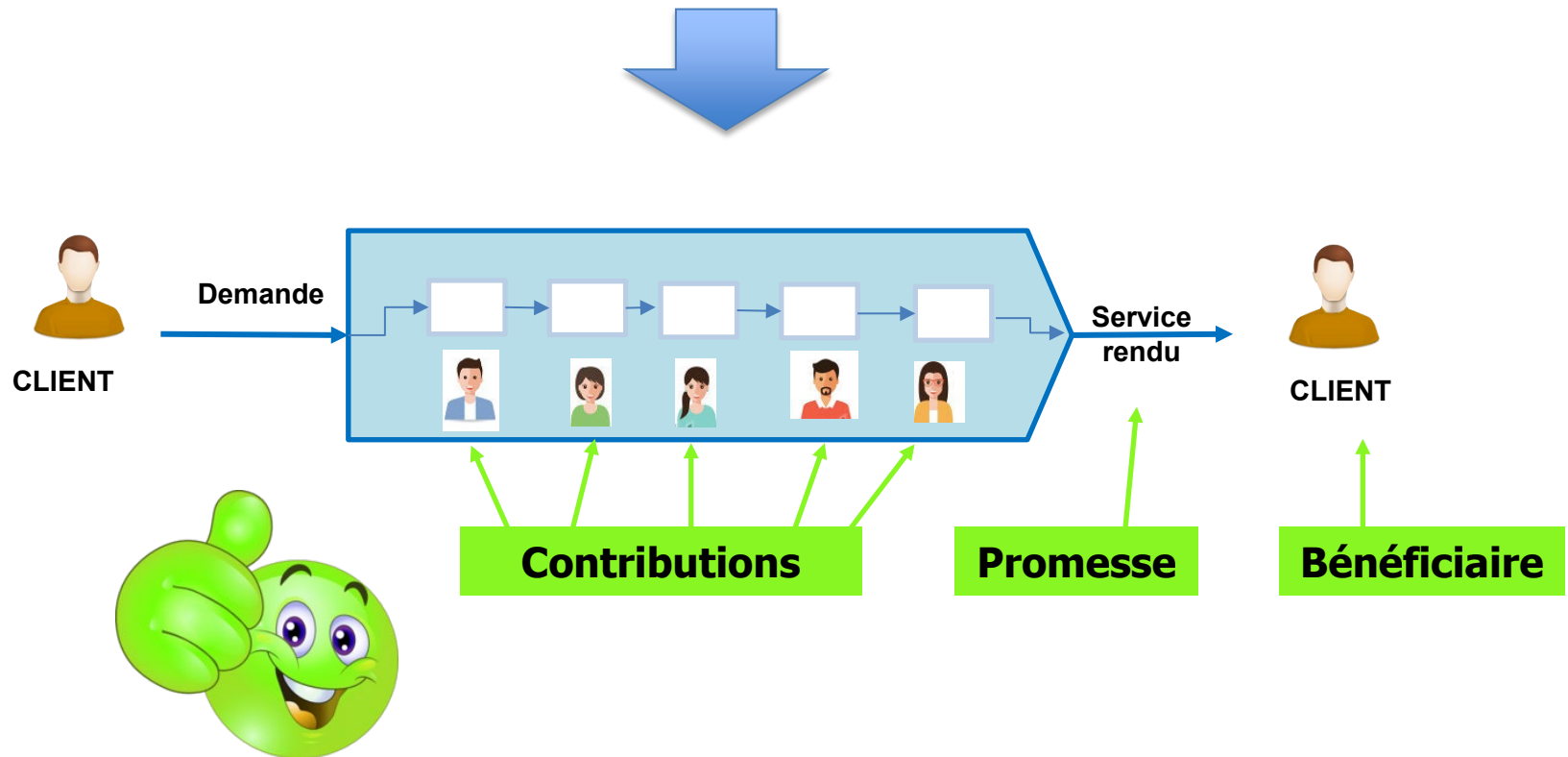
Tableau de bord et indicateurs de performance

Utilisation opérationnelle du tableau de bord processus

Conclusion

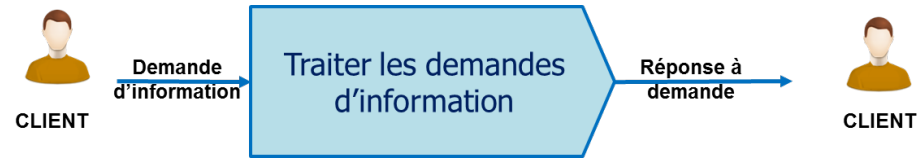
# Représentation schématique

**Processus : enchaînement d'un ensemble de contributions qui permettent de satisfaire la promesse faite à un bénéficiaire (un client)**



# Fiche processus compile les éléments de description du processus

## Carte de contexte :



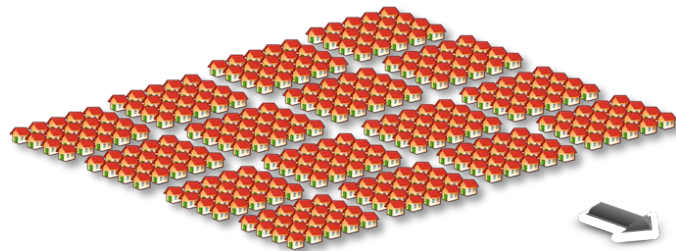
## Caractéristiques :

<b>Bénéficiaire(s)</b> [plusieurs possibles]	Client
<b>Service(s) Rendu(s) ou Produit(s)</b> [plusieurs possibles]	Réponse à demande
<b>Nom du processus</b>	Traiter les demandes d'information
<b>Déclencheur</b>	Demande de la part d'un client
<b>Finalité / périmètre</b>	Ce processus décrit l'ensemble des activités nécessaires au traitement des demandes d'information en vue d'apporter les réponses adaptées aux clients et prospects qui les expriment. Sont concernées : les demandes simples, les demandes plus complexes, les contestations et les réclamations émises quel que soit le média (présentiel, courrier, téléphone, internet, sms, ...)
<b>Contributeurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les services en contact avec le client</li> <li>• Service relation clients</li> <li>• Direction Générale (dans le cas des escalade ou client VIP)</li> <li>• Direction Qualité</li> <li>• ...</li> </ul>

**Carte des activités :** cf. pages suivantes

# Une fois identifiés il y a intérêt à classer les processus

- Référencer les processus visés à disposer d'un découpage unique de l'organisme en un nombre défini de niveaux :



- Pour notamment :

Parler de la même chose

Savoir qui fait quoi et comment

Délimiter les périmètres (projets et responsabilités)

# Le principe fondateur de la description des processus

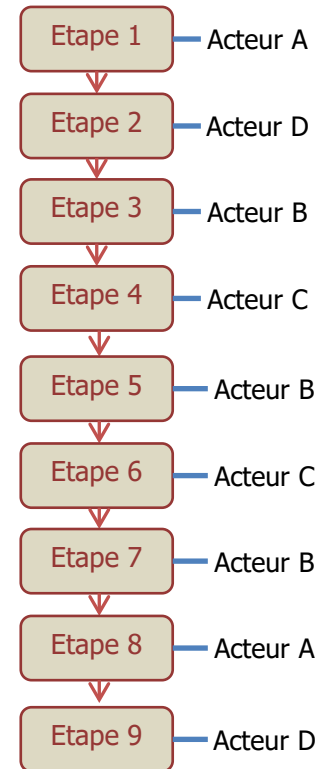
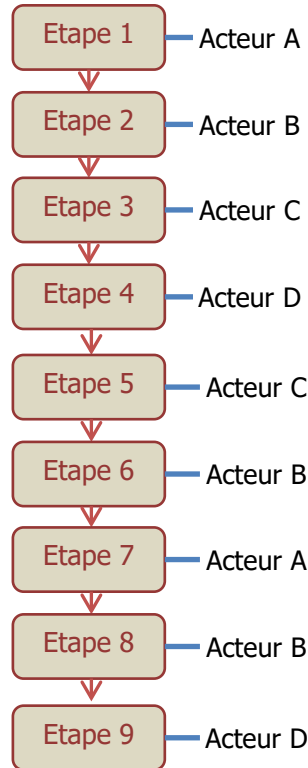
*« Un bon dessin vaut mieux qu'un long discours »*

*Napoléon*





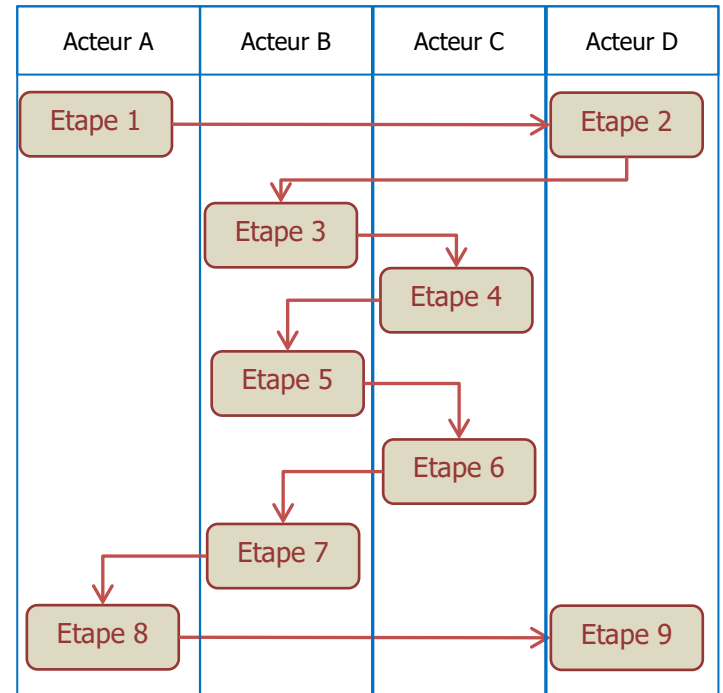
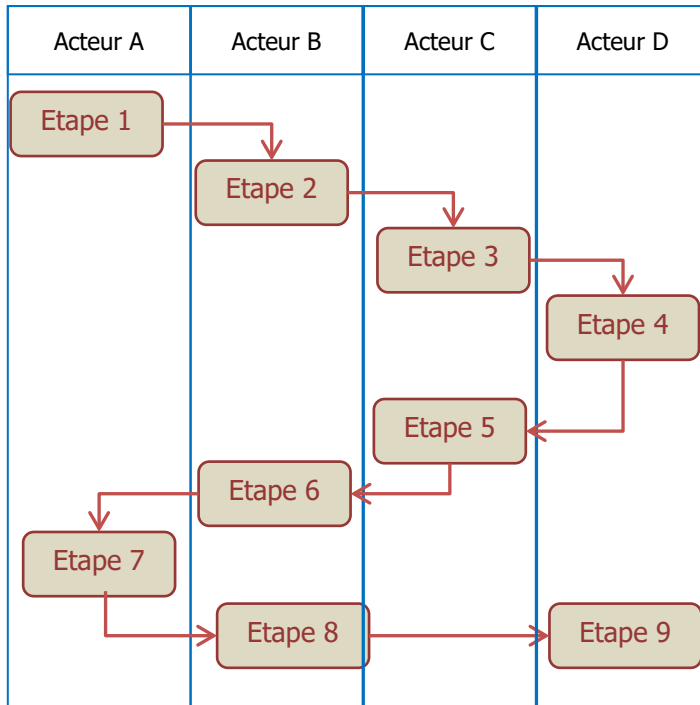
# SELON VOUS, EN 5" QUEL EST LE PROCESSUS LE PLUS EFFICIENT ?



**POURQUOI ?**

# MEME QUESTION CI-DESSOUS ?

SELON VOUS, EN 5" QUEL EST LE PROCESSUS LE PLUS EFFICIENT ?

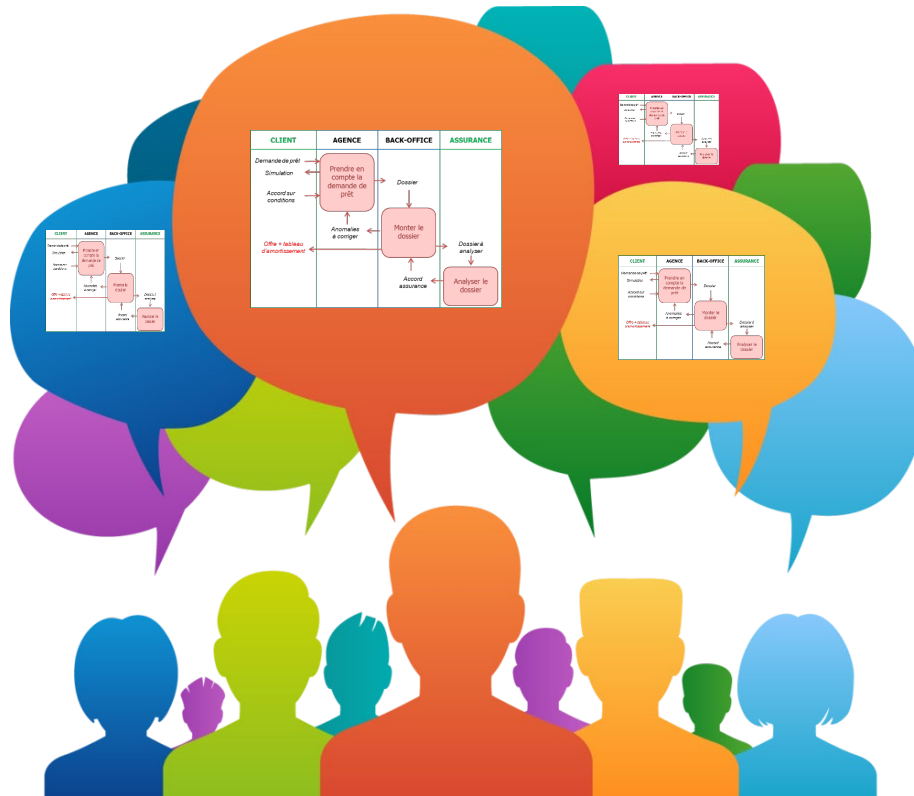


**POURQUOI ?**

# Principes clés de description

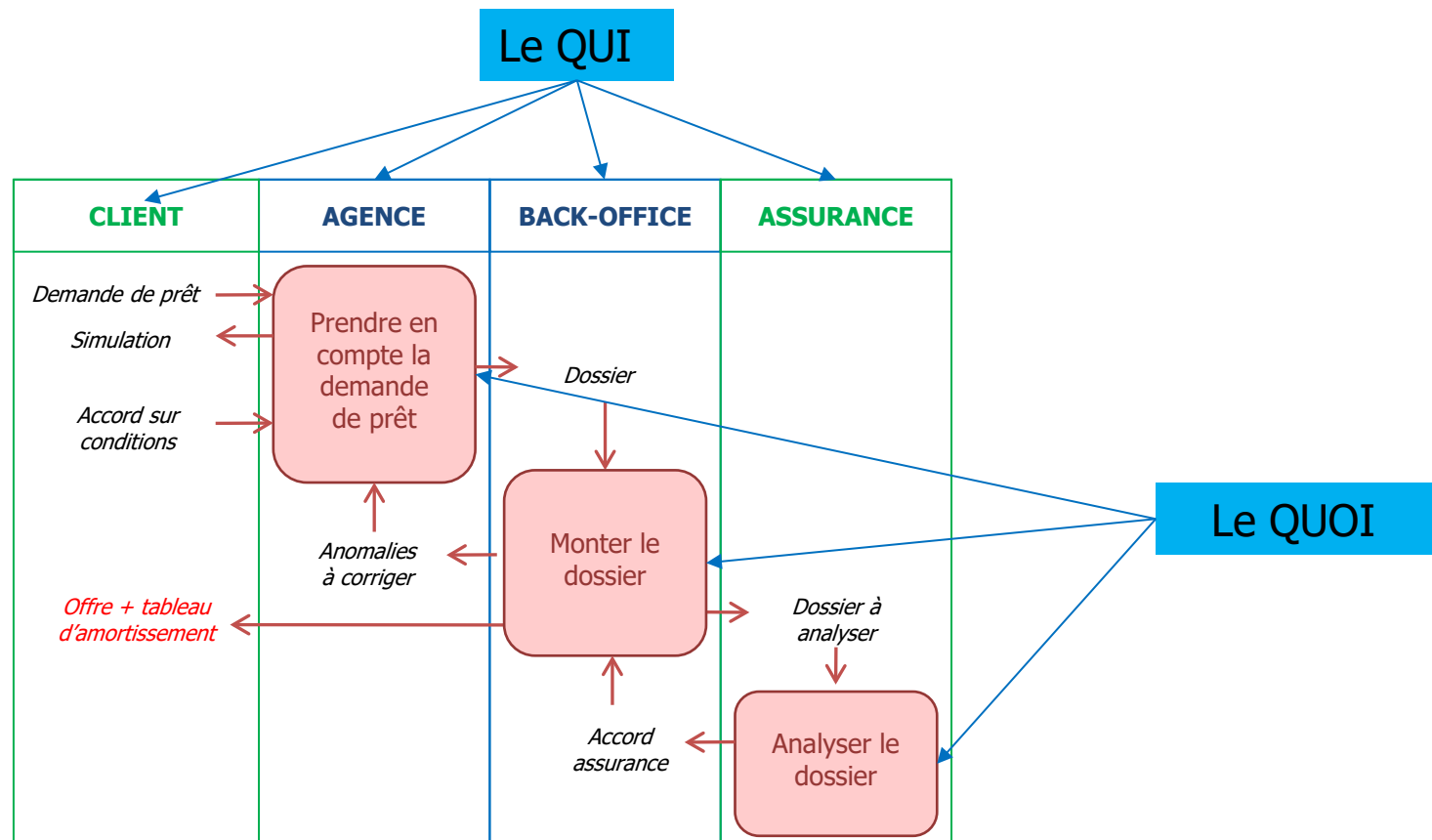


**Le principal objectif :  
communiquer et  
partager une vision  
commune**



## Au cœur de la modélisation des processus : la carte des activités

Pour partager le **QUI FAIT QUOI** (et avec quels outils)  
d'un processus existant ou d'une cible



# Le dilemme du modélisateur

**"Ce qui est simple est faux.  
Ce qui est compliqué est inutilisable."**

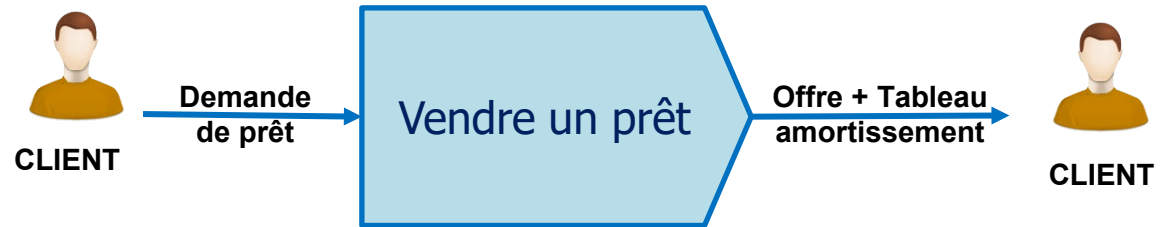
Paul Valery



# Les deux types de cartes pour décrire les processus

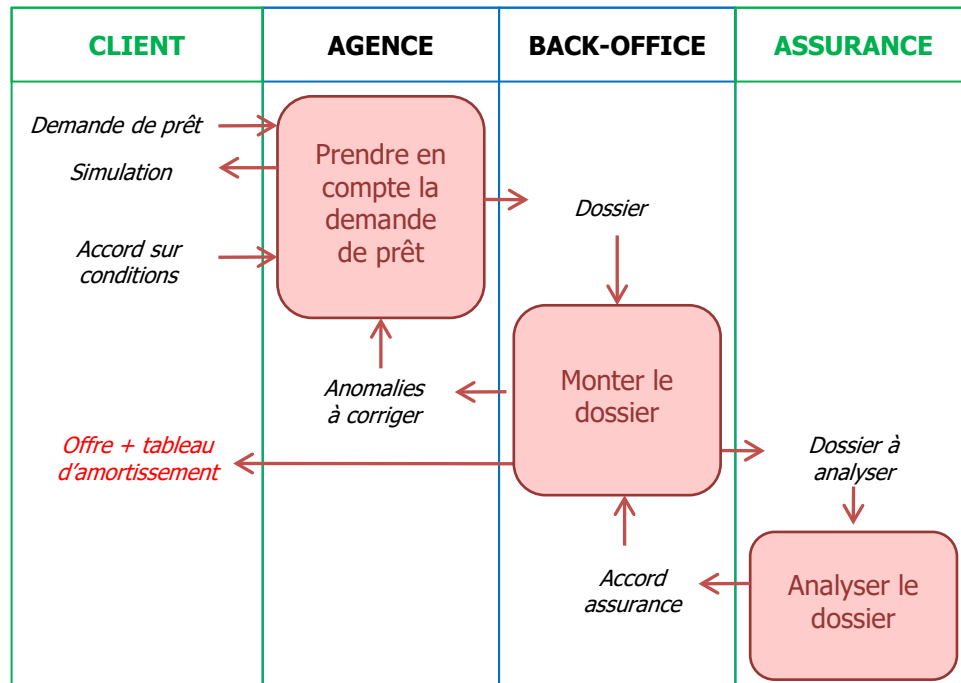
## Carte de contexte

Représentation graphique des principales caractéristiques du processus



## Carte des activités

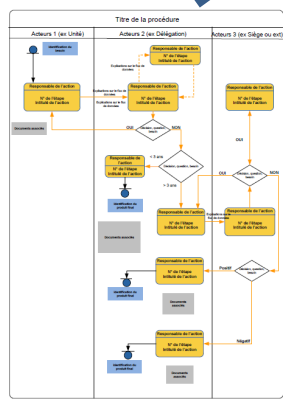
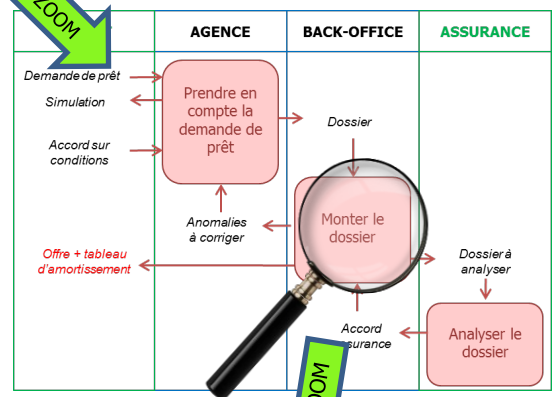
Permet de décrire l'ensemble des étapes de transformation à chaque niveau de l'organisation



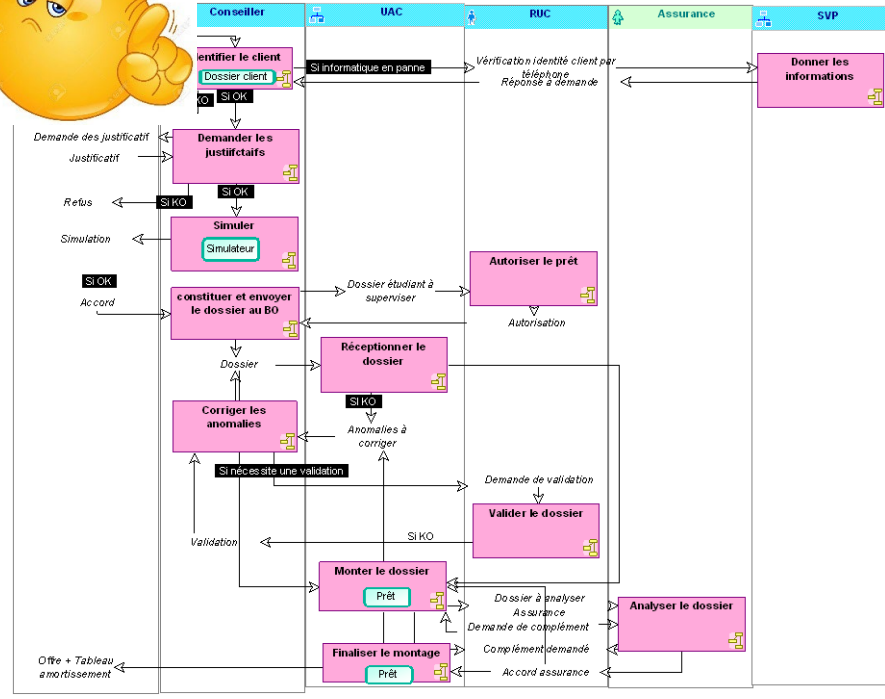
# Principes de modélisation des processus : pour être compréhensible facilement par le plus grand nombre



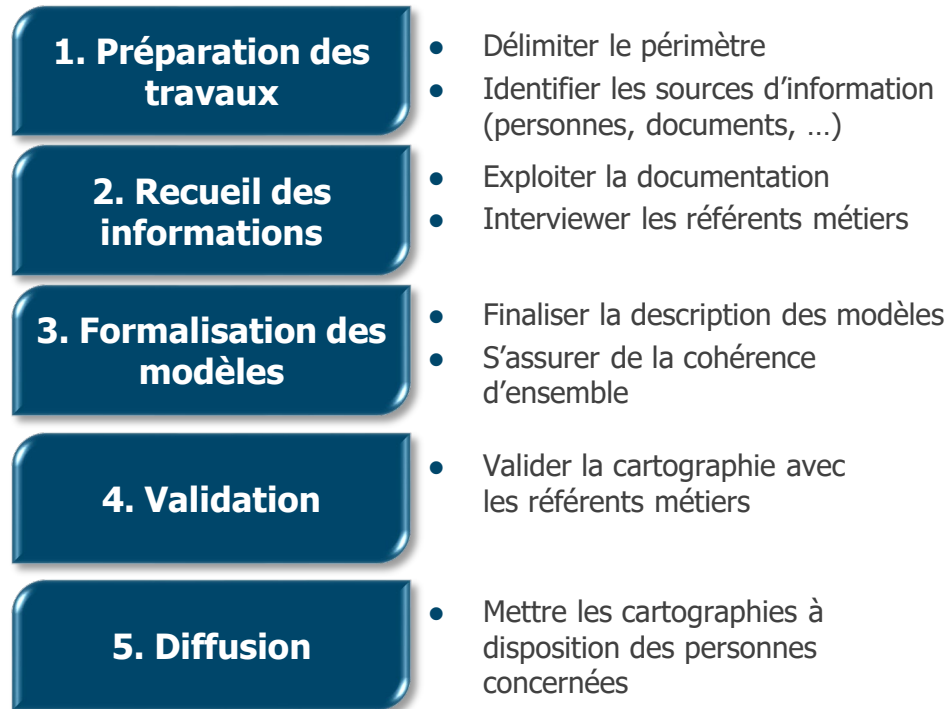
**On favorisera des représentations simples et des zooms successifs pour une meilleure progressivité dans l'appropriation des détails du processus...**



**... plutôt que de tout vouloir montrer sur un seul niveau !**



# Les grandes étapes de la modélisation de processus



# Modélisation des processus pas-à-pas (1/6)



**Etape 1 – Identifier le bénéficiaire, le service rendu et l'élément déclencheur**

**L'élément déclencheur**  
peut être :

- une sollicitation directe du bénéficiaire
- ou un tiers,
- un élément calendaire
- un autre processus

CLIENT			
<i>Demande de prêt</i>			
<i>Offre + tableau d'amortissement</i>			

# Modélisation des processus pas-à-pas (2/6)



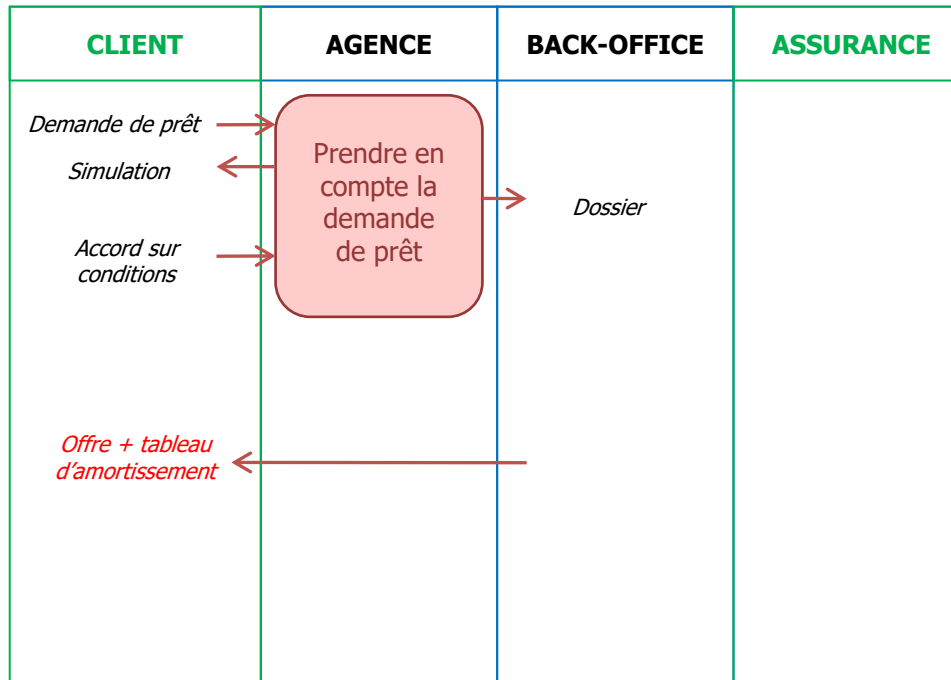
**Etape 2 – Identifier les acteurs intervenants dans la construction du service rendu**

CLIENT	AGENCE	BACK-OFFICE	ASSURANCE
<i>Demande de prêt</i> →			
<i>Offre + tableau d'amortissement</i> ←			

# Modélisation des processus pas-à-pas (3/6)



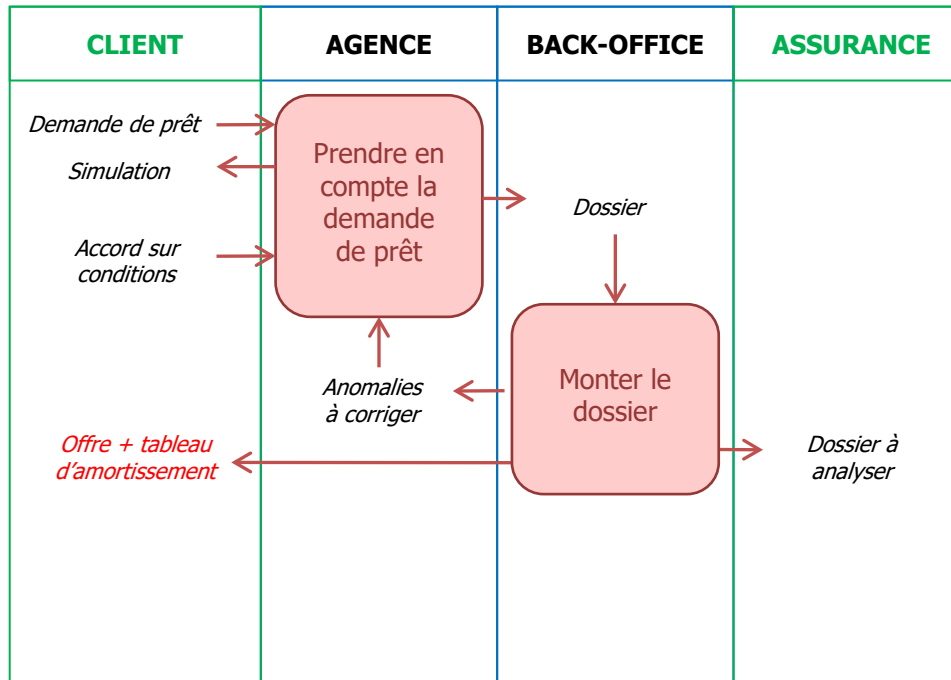
**Etape 3 – Identifier la première activité, les flux sortants, les destinataires et ce qu'ils déclenchent**



# Modélisation des processus pas-à-pas (4/6)



**Etape 4, 5, ... – Itérer avec les opérations suivantes jusqu'à obtenir un enchaînement logique**

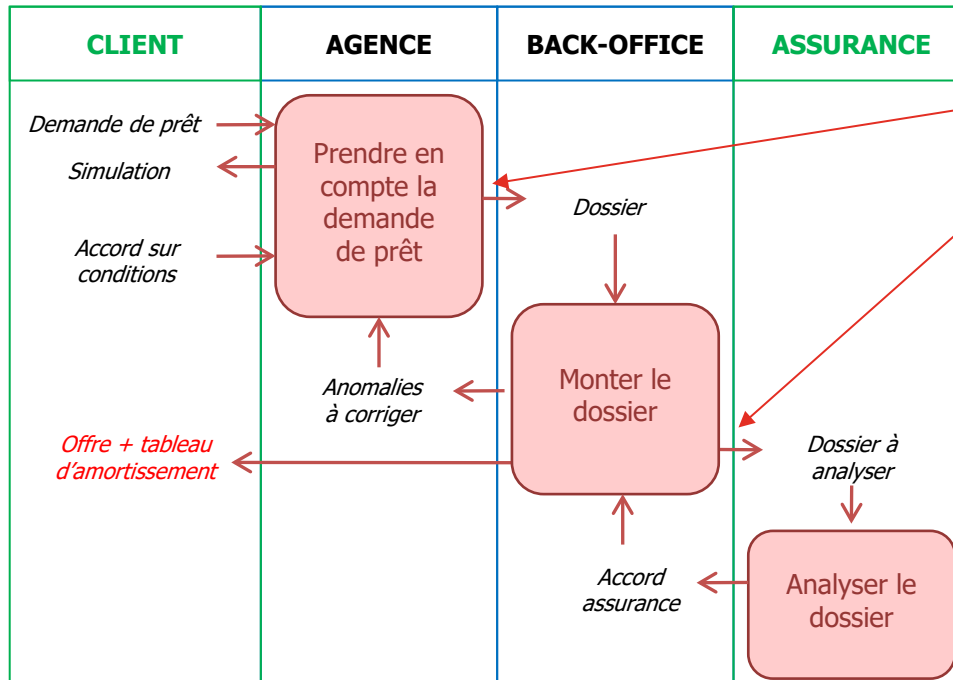


Comme pour le nom des processus le nom des activités comporte un verbe d'action à l'infinitif + COD

# Modélisation des processus pas-à-pas (5/6)



**Etape 4, 5, ... – Itérer avec les opérations suivantes jusqu'à obtenir un enchaînement logique**



**Le diable se cache dans les cloisons !**

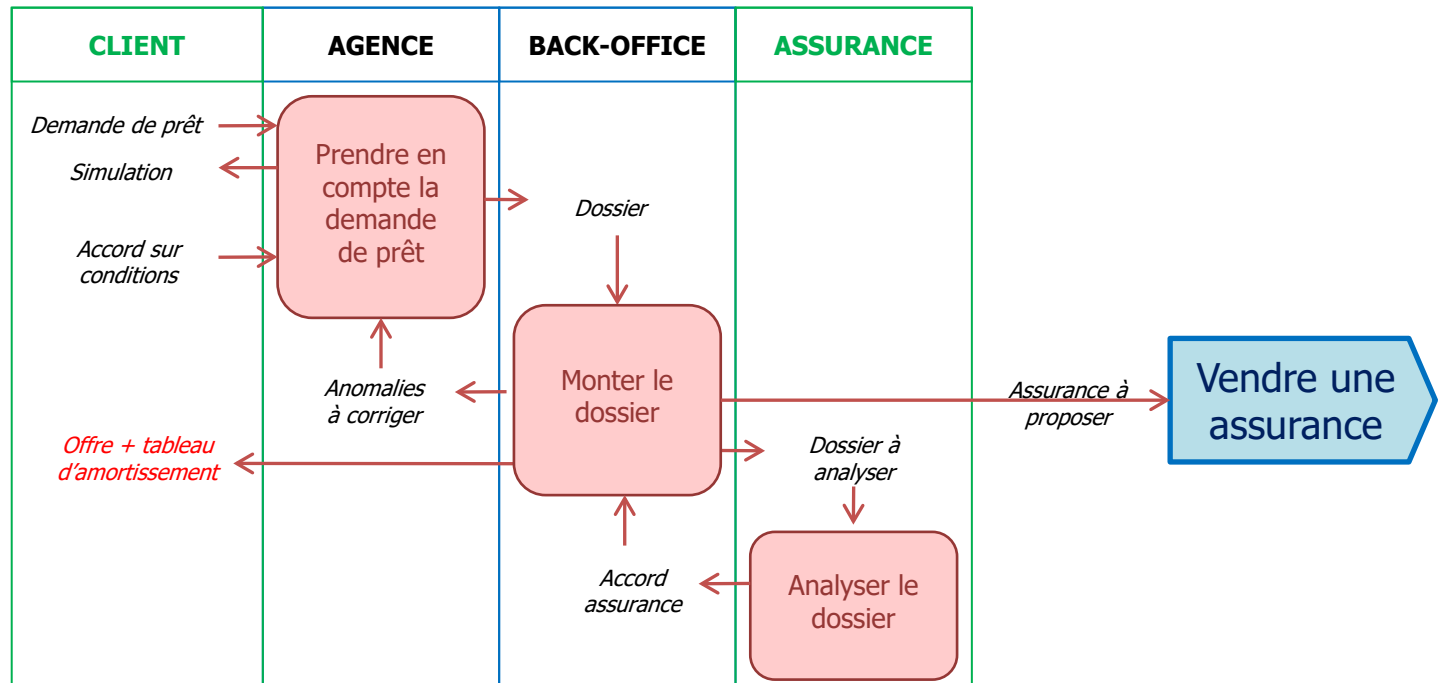


Lorsqu'on change d'acteur : bien représenter et identifier les **flux échangés**

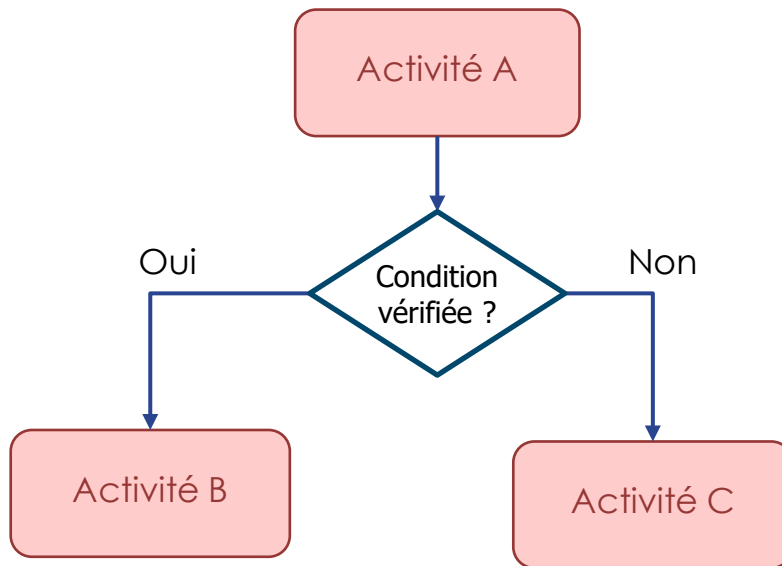
# Modélisation des processus pas-à-pas (6/6)



**Etape finale – S’assurer de la cohérence avec l’environnement (processus amont, collatéral, aval)**



# Compléments pour la modélisation des processus : les branchements conditionnels



**Mais attention à ne pas abuser des branchements, la carte des activités doit être appréhendable avec un minimum d'efforts de lecture !**

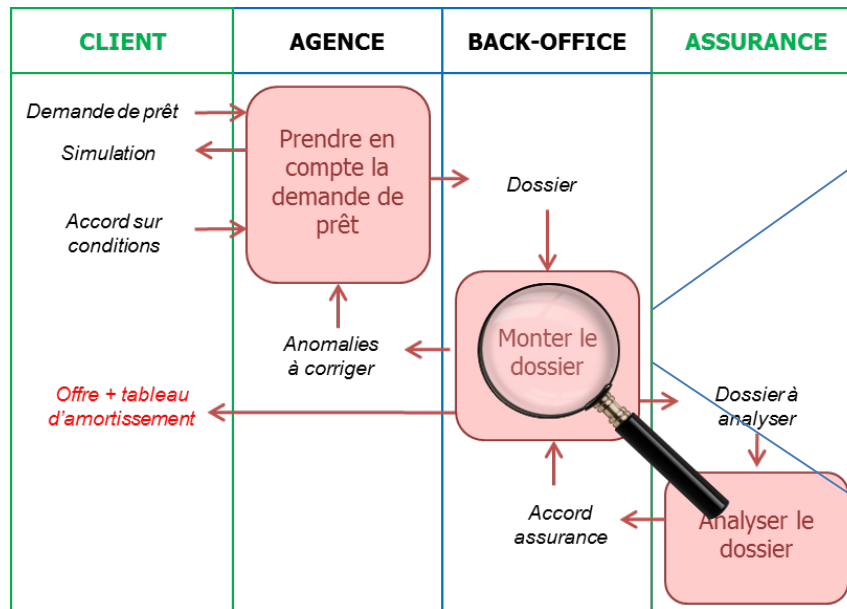
**Il ne s'agit pas de décrire un algorithme !**

# Compléments pour la modélisation des processus : détail des activités

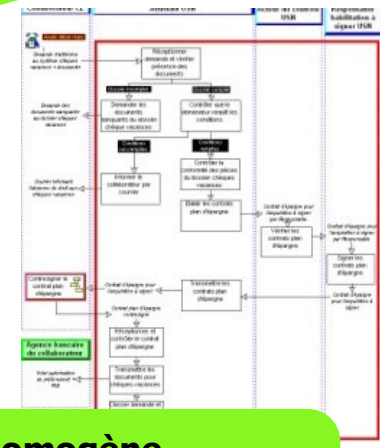


Il est recommandé a minima de commenter sous forme textuelle les activités pour enrichir la description et lever les ambiguïtés du dessin

Le montage du dossier consiste, à partir des informations et pièces reçues, à procéder aux vérifications préalables puis à bâtir l'offre à l'aide de l'outil ....  
L'offre et le tableau d'amortissement sont envoyés directement par courrier au client.



Si nécessaire, le détail de l'activité peut être précisé sous forme graphique via une carte des Tâches



Tâcher de respecter un **format A4** et rechercher un **niveau de maille homogène**  
Se concentrer sur le **cas général** : ne représenter les cas particuliers que si nécessaire  
**Ne pas oublier les flux échangés !**



# Mise en pratique #1

## Décrire le processus : **Traiter les réclamations clients**



*Cf. énoncé Mise en pratique.*

# Mise en commun



**Merci pour votre attention**

[hugues.morley-pegge@iqo.eu](mailto:hugues.morley-pegge@iqo.eu)