

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

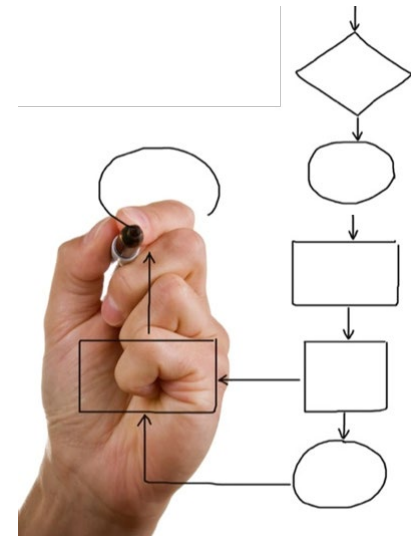
Utilisation opérationnelle du tableau de bord processus

Conclusion

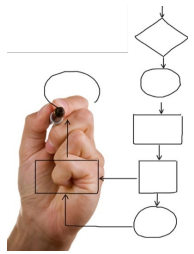
Tableaux de bords de processus

Partie 1/2

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

Votre intervenant en quelques mots

- Hugues Morley-Pegge - hugues.morley-pegge@iqo.eu

- **Associé**  cabinet de conseil en stratégie et management
www.iqo.eu

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

- **20+ 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

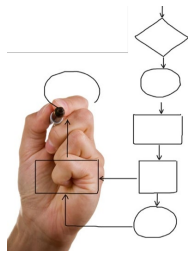


Objectifs de la formation



- ▶ **Connaître les concepts clés de la démarche processus**
- ▶ **Savoir décrire un processus via une Carte des activités**
- ▶ **S'approprier 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

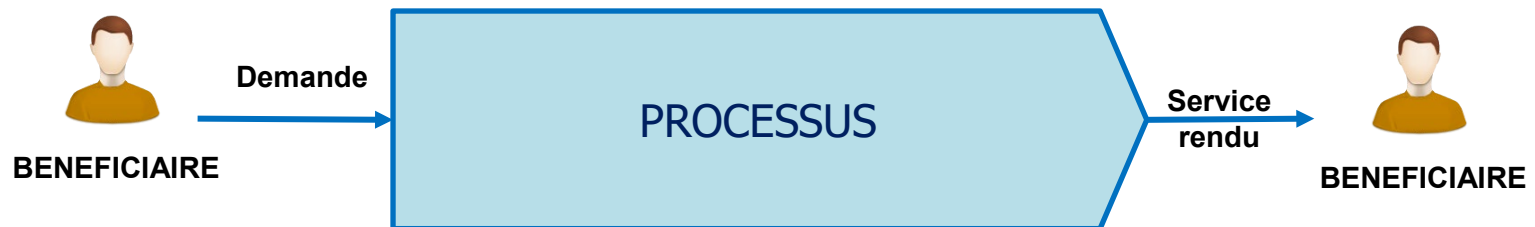


SELON VOUS, QU'EST-CE QU'UN PROCESSUS ?

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



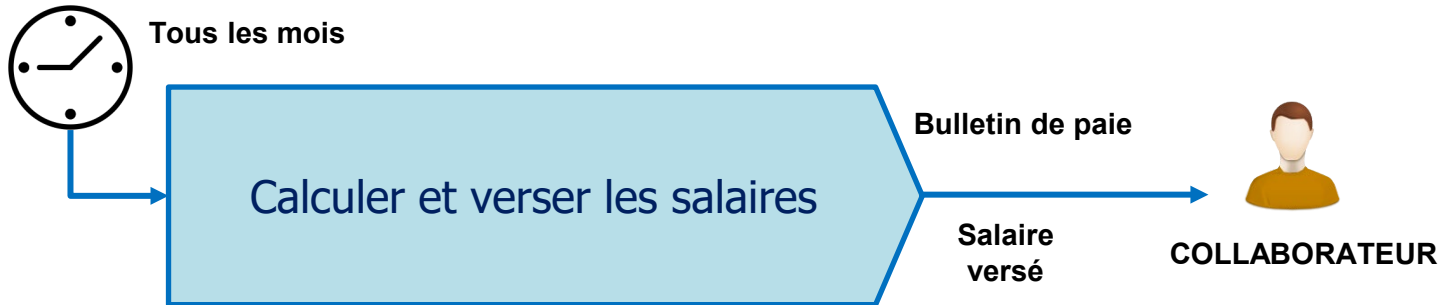
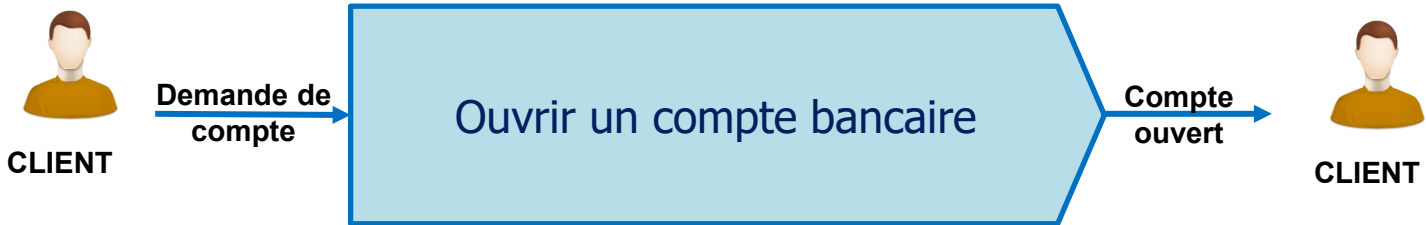
Point de départ, moyens de transport...

PROCESSUS



Événements, déclencheur, activités, ressources,...

Quelques exemples de processus



Les trois grandes 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, ...

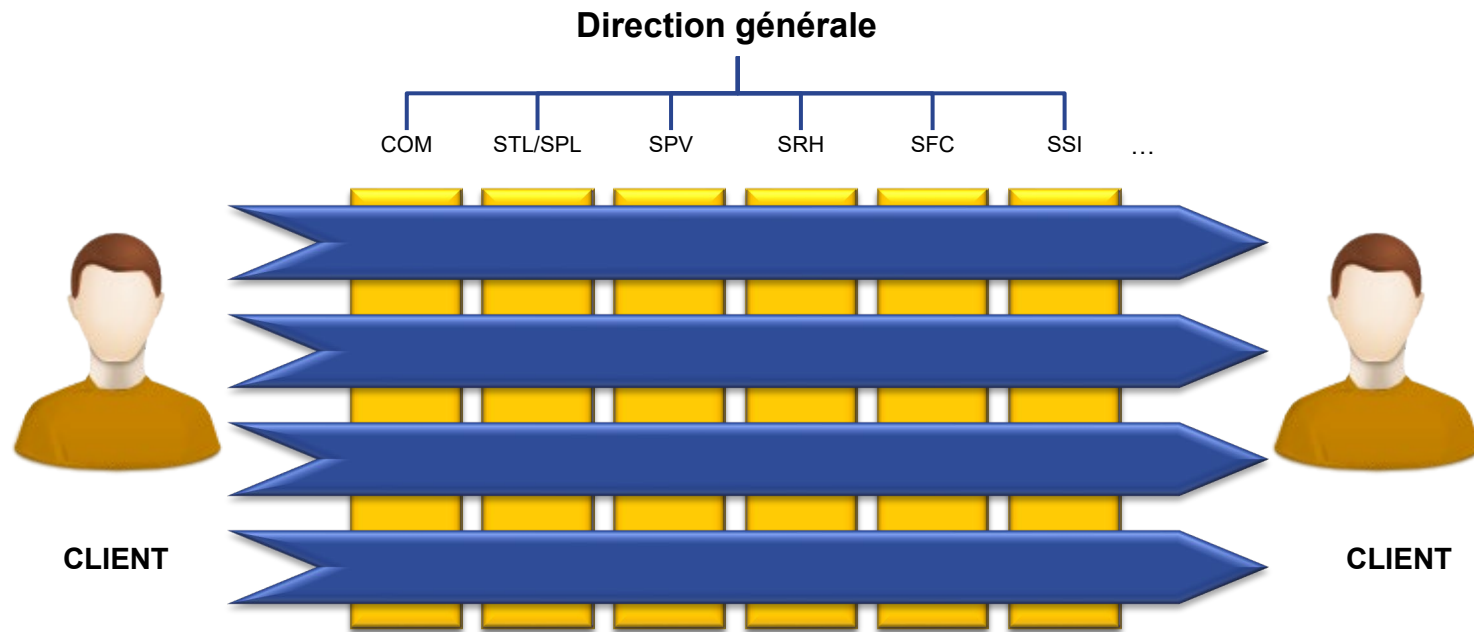
Processus de support

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

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

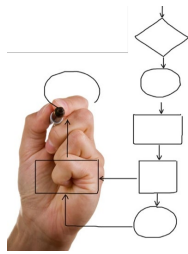
Le processus : une vision du métier centrée sur la création de valeur

- 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

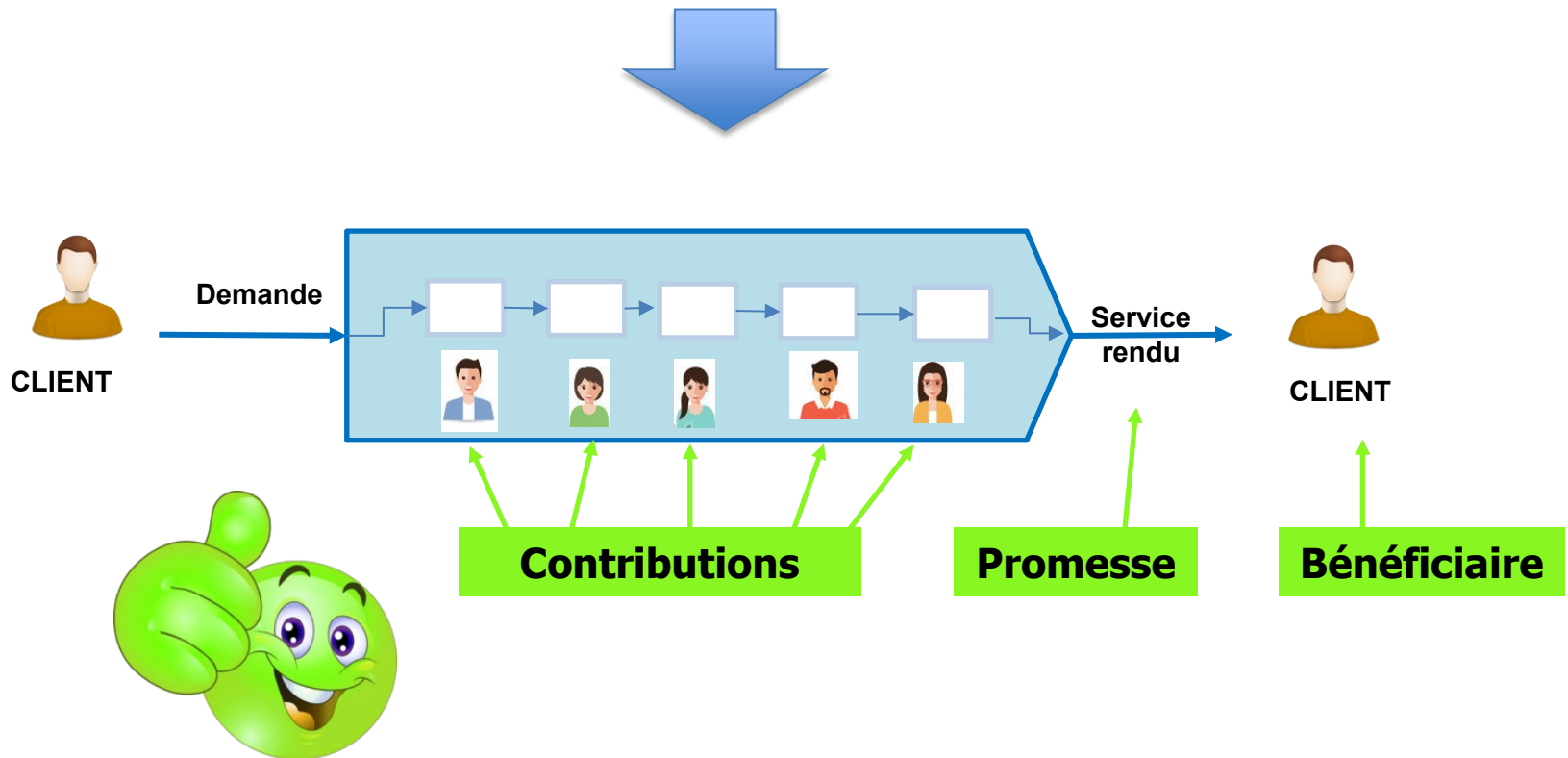
Tableau de bord et indicateurs de performance

Utilisation opérationnelle du tableau de bord processus

Conclusion

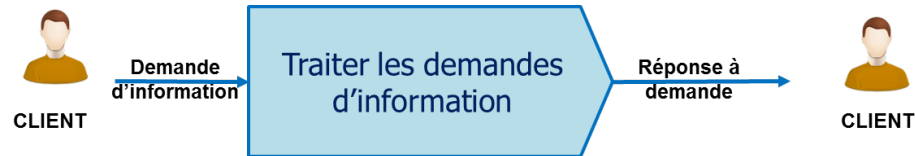
Représentation schématique

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 :



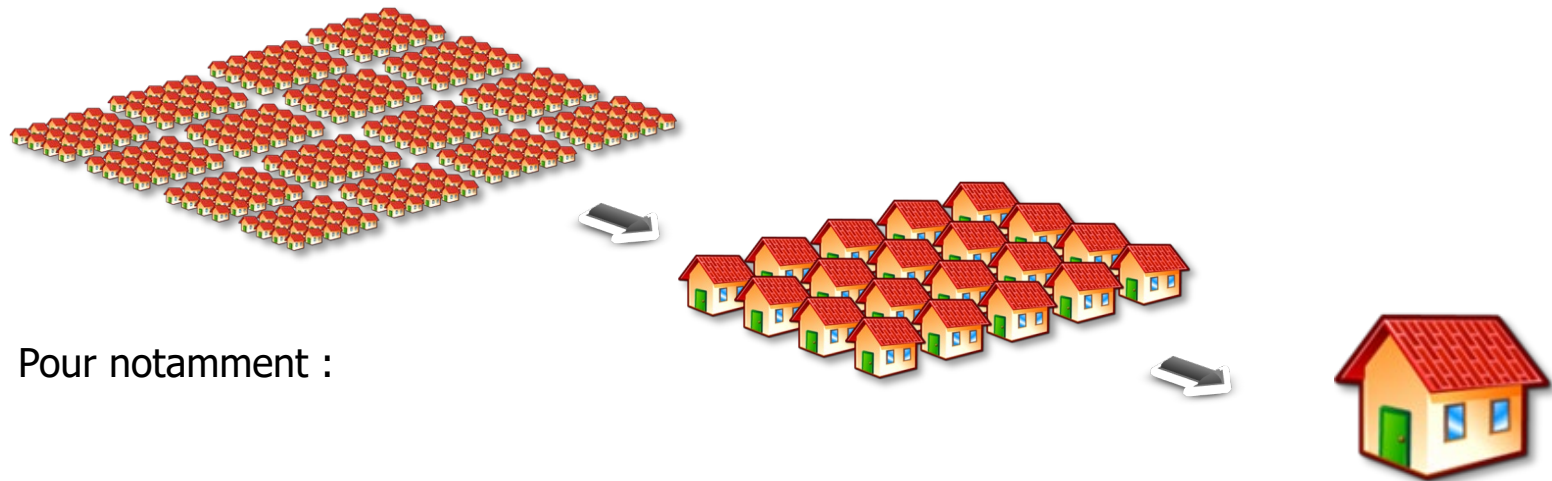
Caractéristiques :

Bénéficiaire(s) [plusieurs possibles]	Client
Service(s) Rendu(s) ou Produit(s) [plusieurs possibles]	Réponse à demande
Nom du processus	Traiter les demandes d'information
Déclencheur	Demande de la part d'un client
Finalité / périmètre	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, ...)
Contributeurs	<ul style="list-style-type: none">• Tous les services en contact avec le client• Service relation clients• Direction Générale (dans le cas des escalade ou client VIP)• Direction Qualité• ...

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)

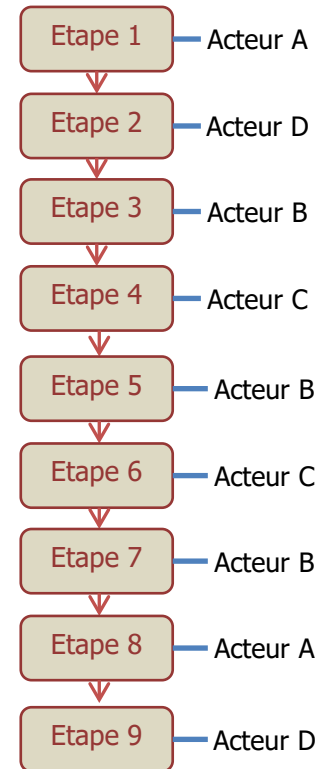
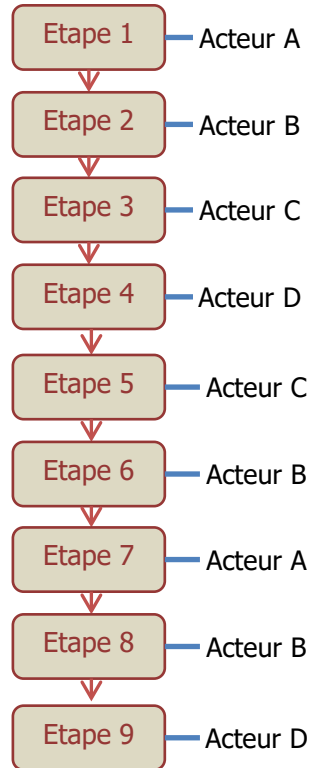
Le principe fondateur de la description des processus

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

Napoléon



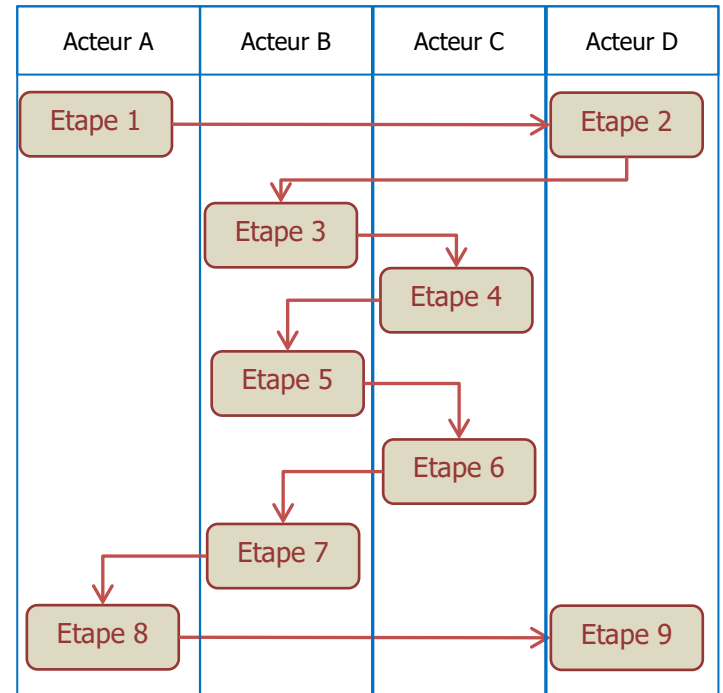
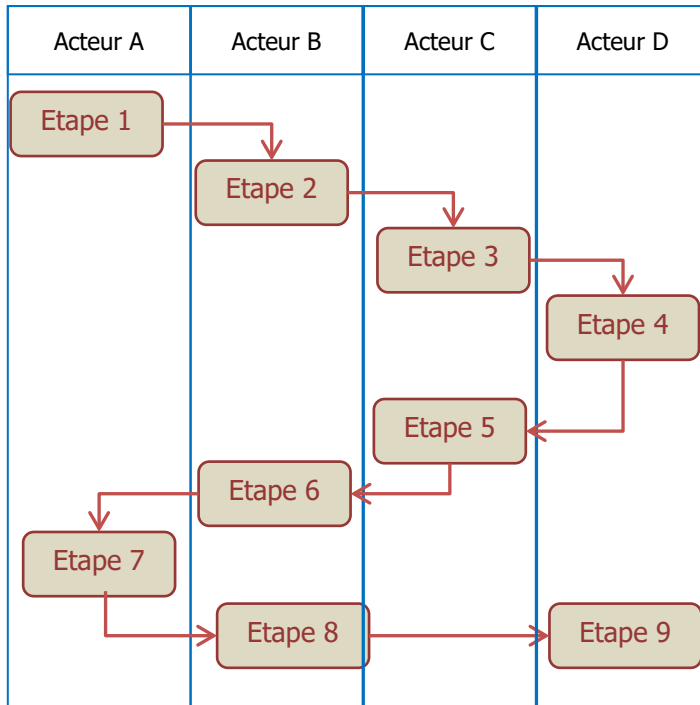
SELON VOUS, EN 5" QUEL EST LE PROCESSUS LE PLUS EFFICIENT ?



POURQUOI ?

MEME QUESTION CI-DESSOUS ?

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

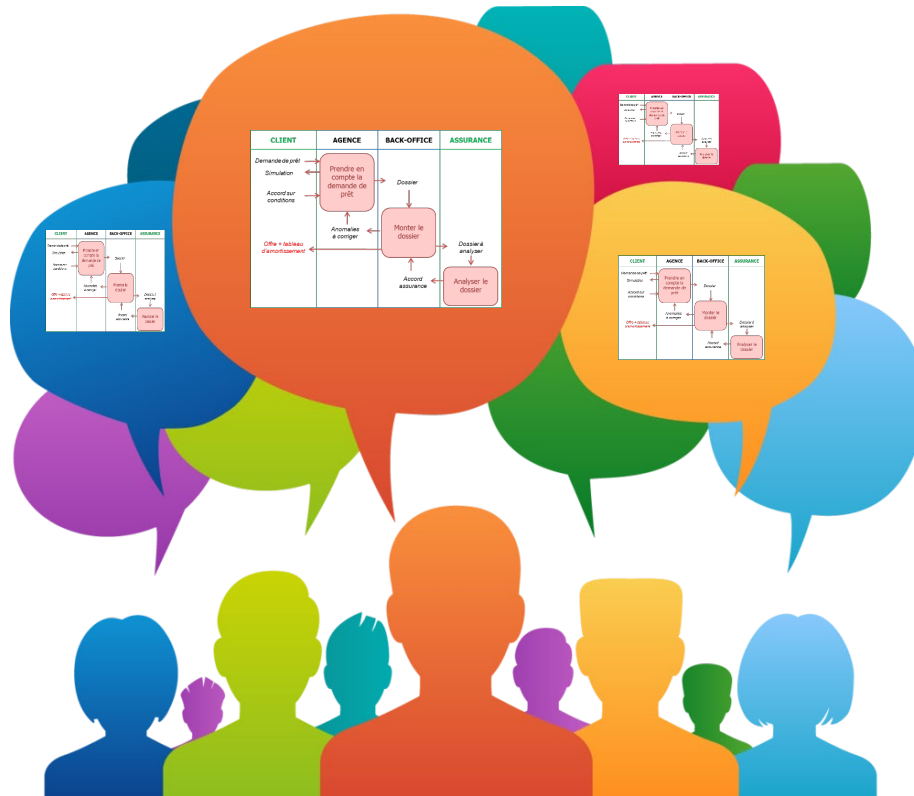


POURQUOI ?

Principes clés de description

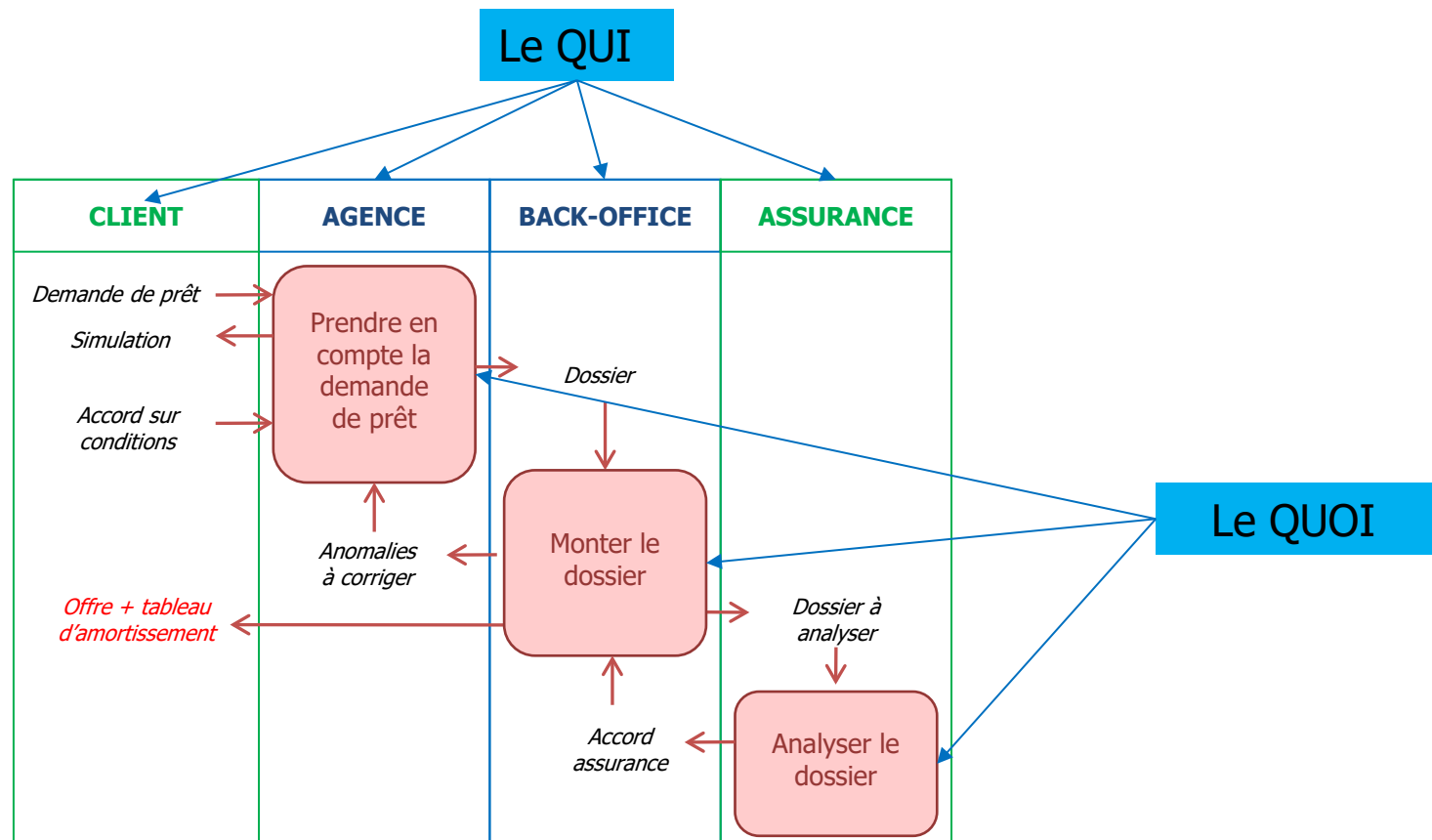


**Le principal objectif :
communiquer et
partager une vision
commune**



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."**

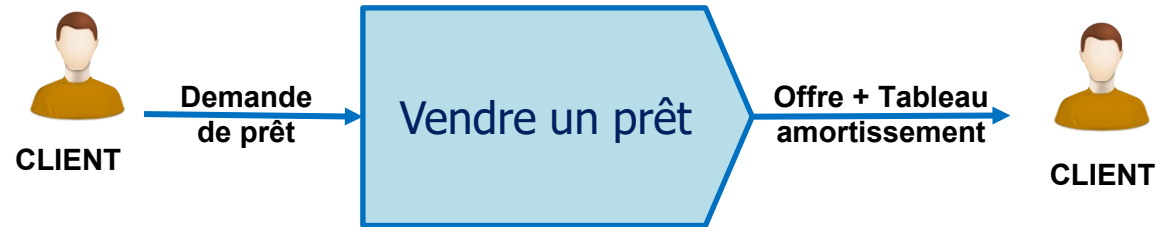
Paul Valery



Les deux types de cartes pour décrire les processus

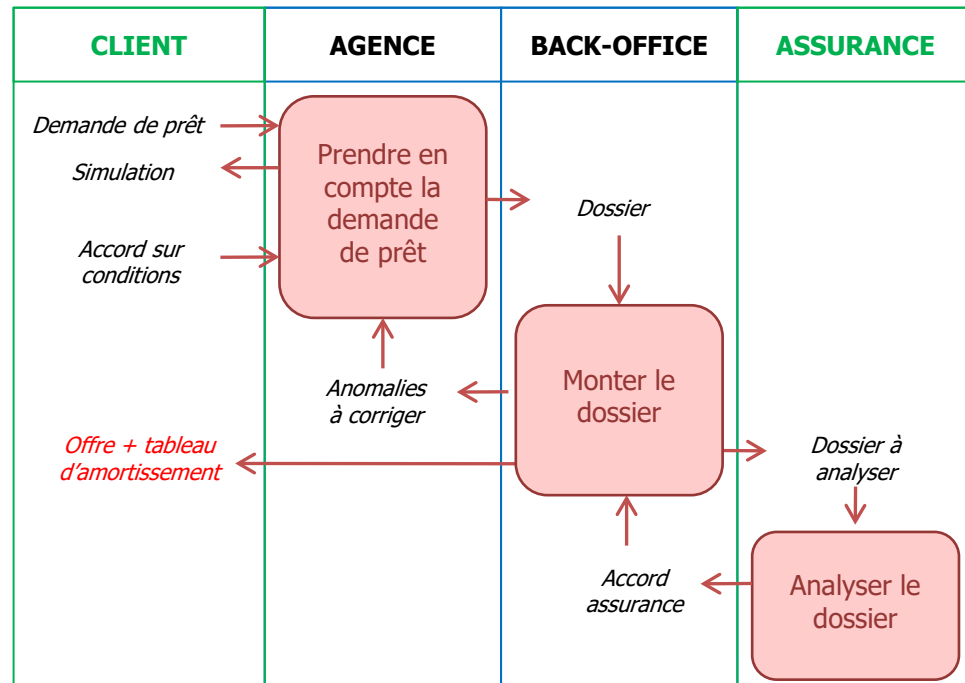
Carte de contexte

Représentation graphique des principales caractéristiques du processus



Carte des activités

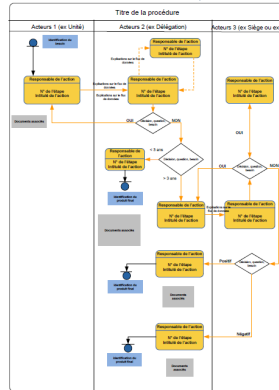
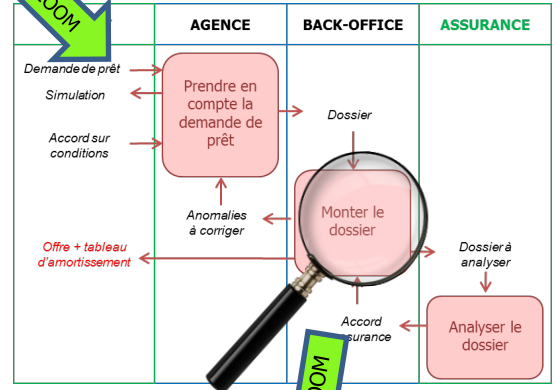
Permet de décrire l'ensemble des étapes de transformation à chaque niveau de l'organisation



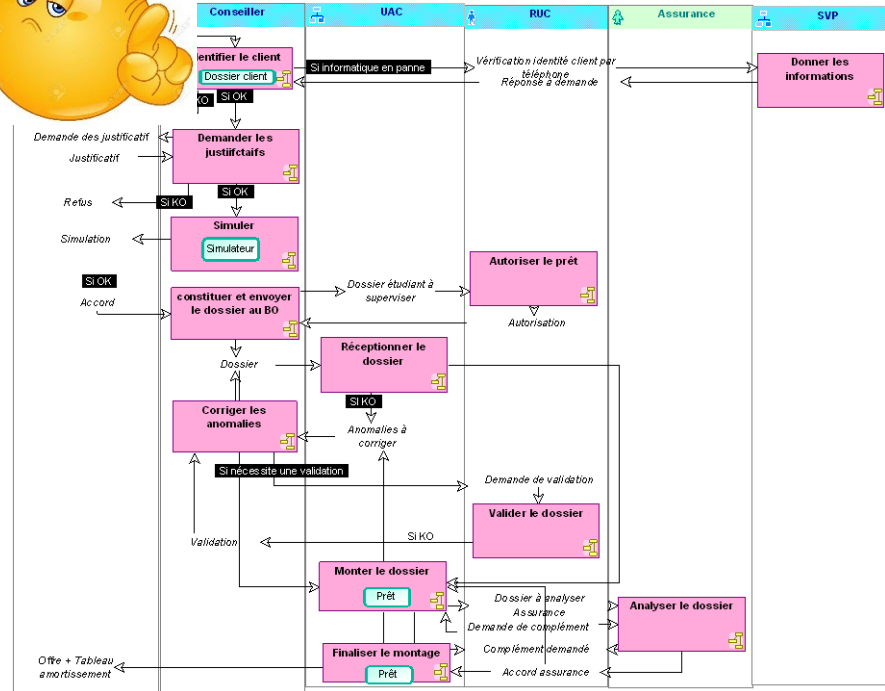
Principes de modélisation des processus : pour être compréhensible facilement par le plus grand nombre



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

1. Préparation des travaux

- Délimiter le périmètre
- Identifier les sources d'information (personnes, documents, ...)

2. Recueil des informations

- Exploiter la documentation
- Interviewer les référents métiers

3. Formalisation des modèles

- Finaliser la description des modèles
- S'assurer de la cohérence d'ensemble

4. Validation

- Valider la cartographie avec les référents métiers

5. Diffusion

- Mettre les cartographies à disposition des personnes concernées

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)



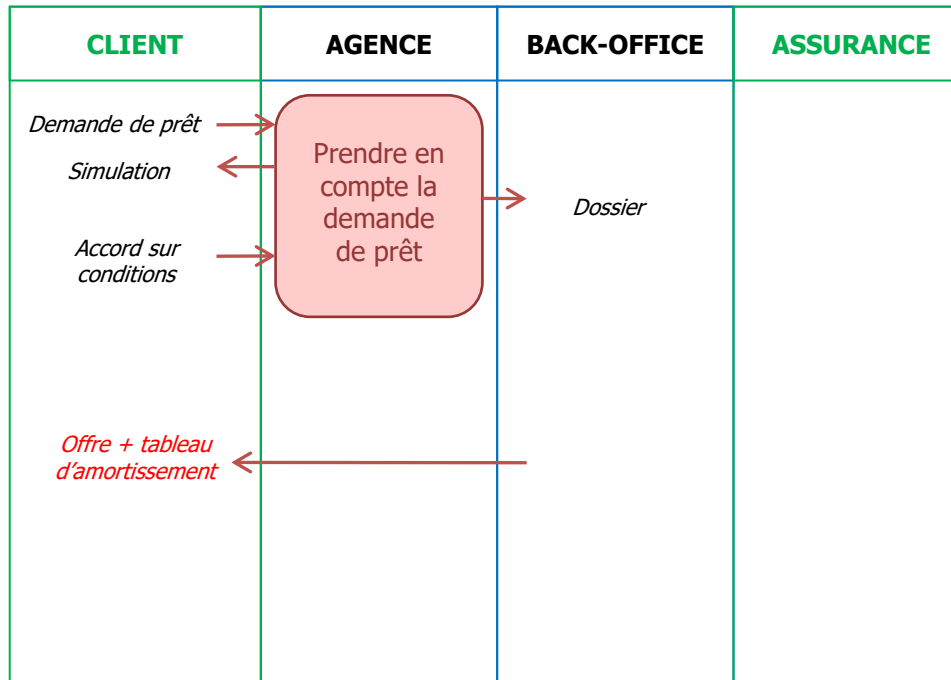
Etape 2 – Identifier les acteurs intervenants dans la construction du service rendu

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

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



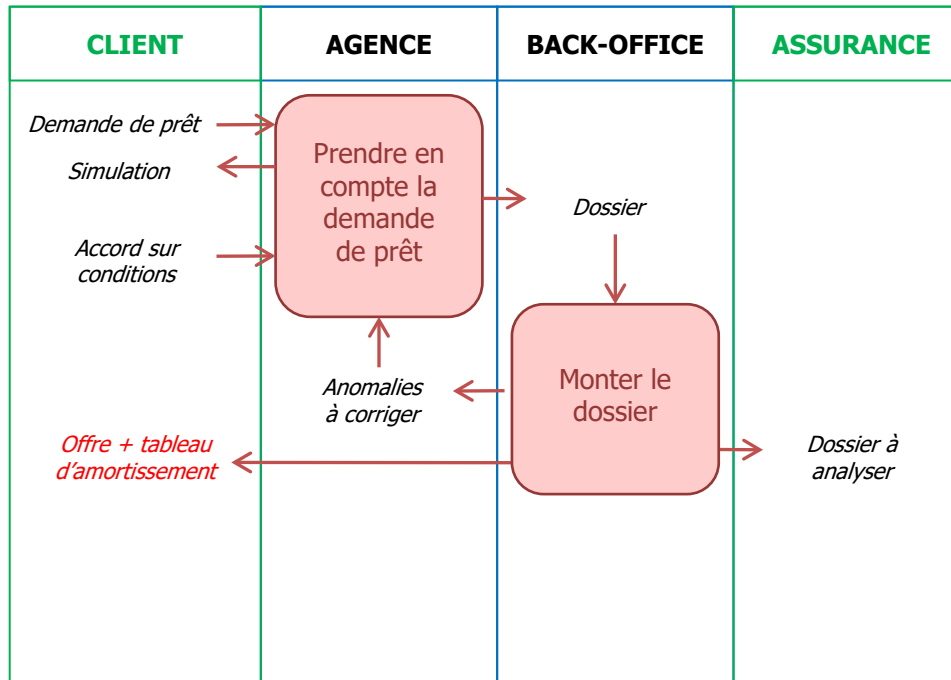
Etape 3 – Identifier la première activité, les flux sortants, les destinataires et ce qu'ils déclenchent



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



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

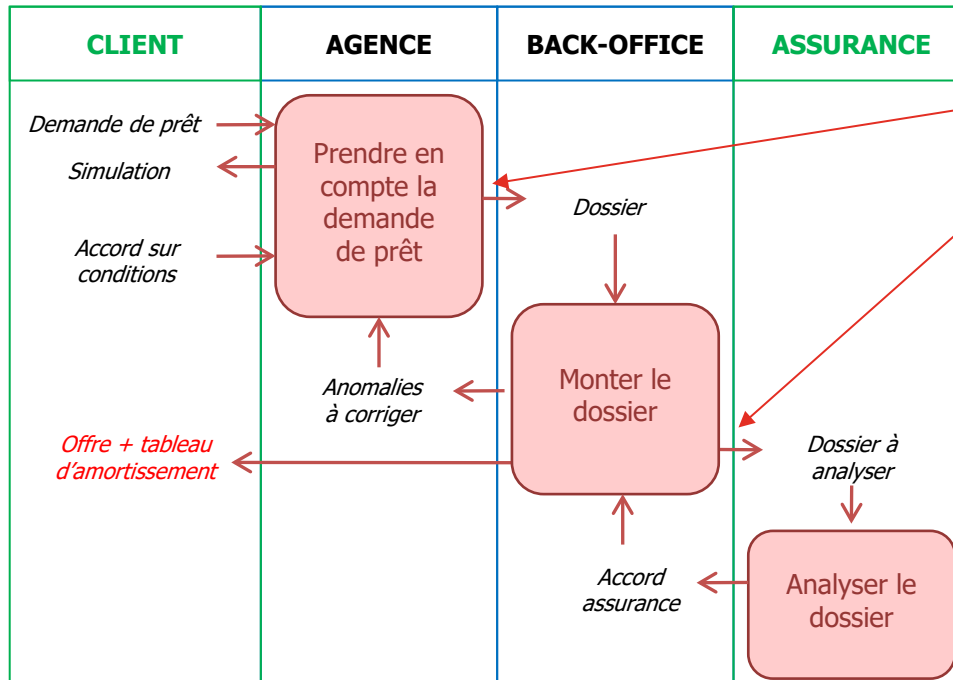


Comme pour le nom des processus le nom des activités comporte un verbe d'action à l'infinitif + COD

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 !

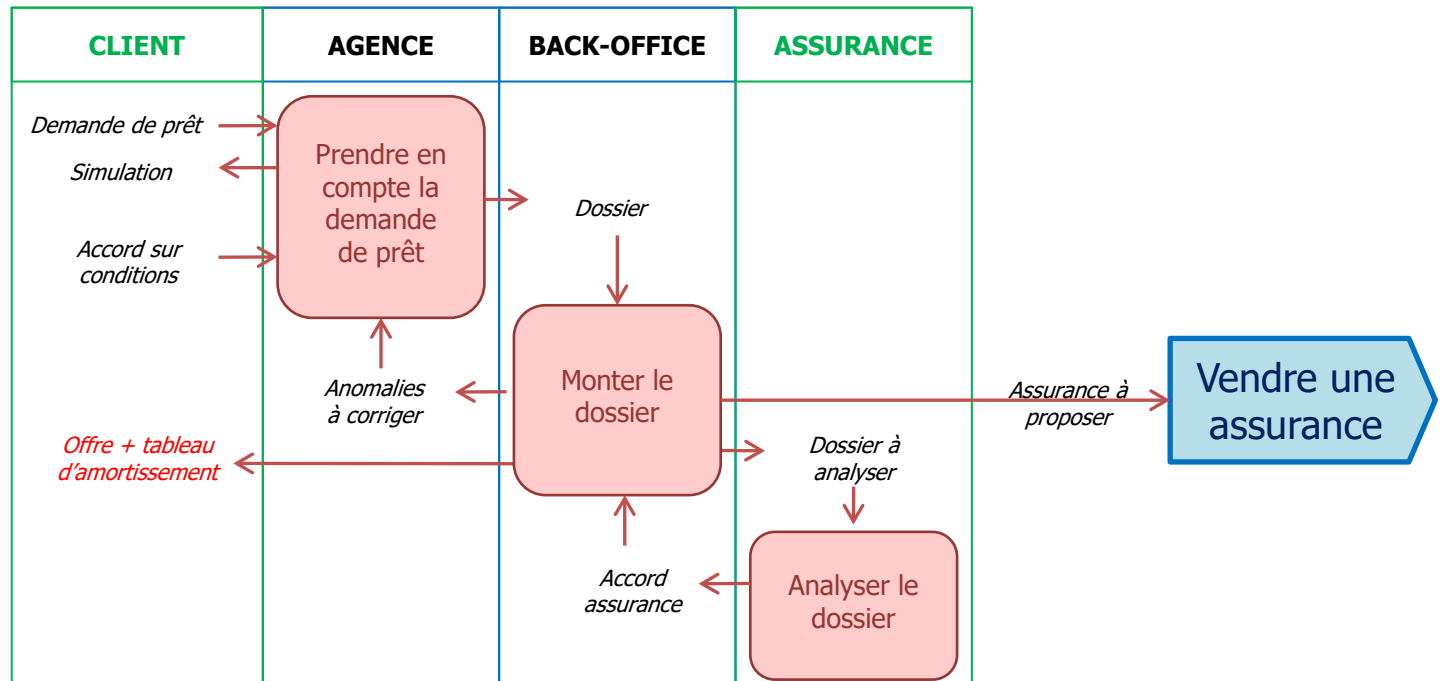


Lorsqu'on change d'acteur : bien représenter et identifier les **flux échangés**

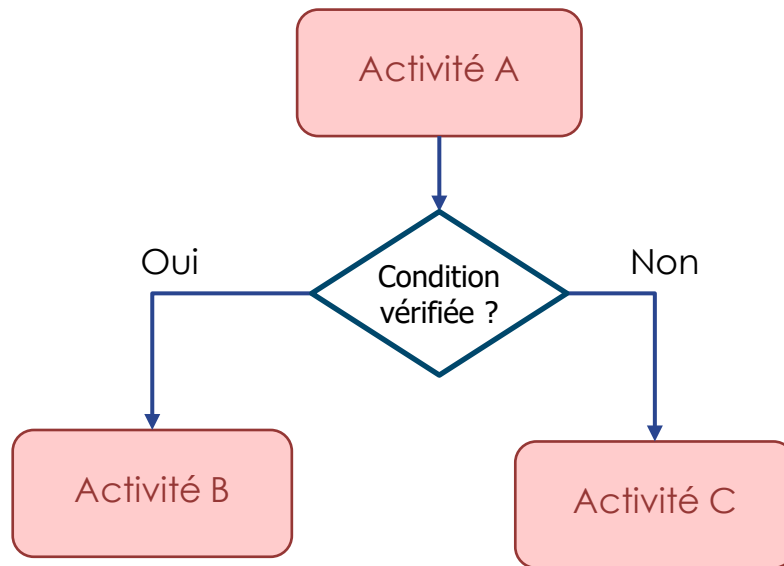
Modélisation des processus pas-à-pas (6/6)



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 !

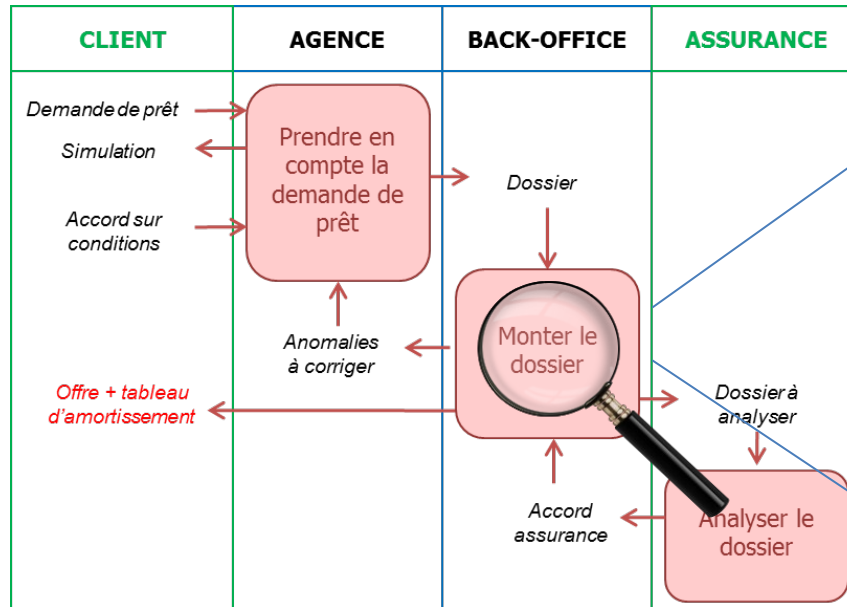
Il ne s'agit pas de décrire un algorithme !

Compléments pour la modélisation des processus : détail des activités

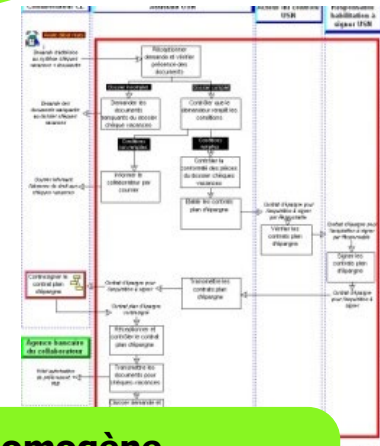


Il est recommandé a minima de commenter sous forme textuelle les activités pour enrichir la description et lever les ambiguïtés du dessin

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**

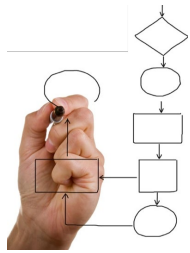


Cf. énoncé Mise en pratique.

Mise en commun



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

Tour de Table

- Echanges autour de la performance.
- Comment définiriez-vous la performance ?



Et dans le cas d'un voyage



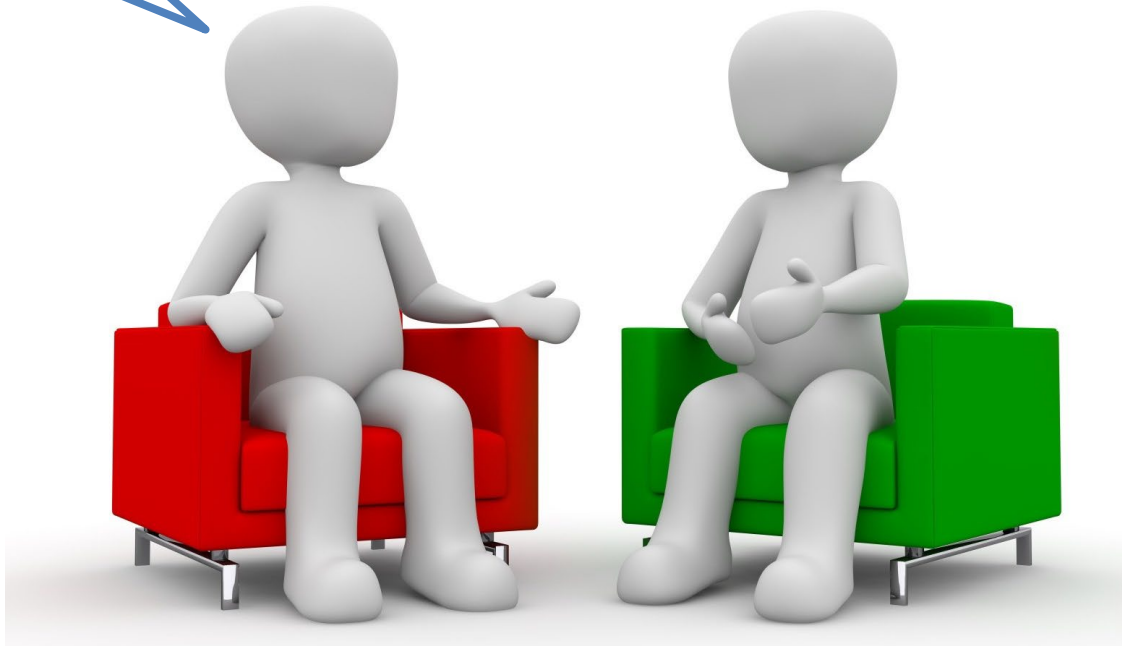
QU'EST-CE QU'UN VOYAGE PERFORMANT ?

Qu'est-ce qu'un voyage performant ?



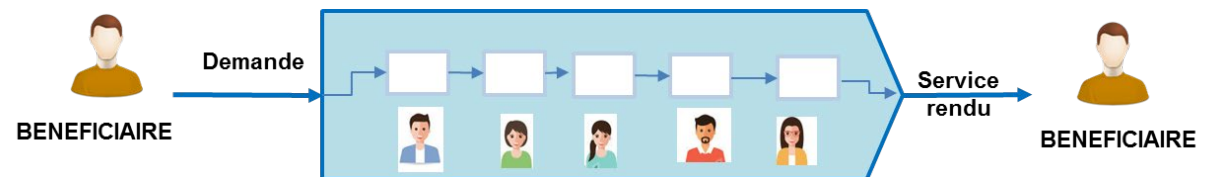
Ca
dépend !

Et ca dépend
de quoi ?



Performance d'un processus :

- La performance peut se définir à travers la capacité de l'entreprise à répondre aux attentes des diverses parties prenantes qui interagissent directement ou indirectement avec l'entreprise



QUELLES SONT LES PARTIES PRENANTES QUI GRAVITENT AUTOUR DU PROCESSUS, QUI VOUS VIENNENT A L'ESPRIT ?

Performance d'un processus

Exemples de parties prenantes à considérer :

• Les clients

• Les partenaires

• Le régulateur

• Les acteurs
opérationnels du
processus
• Les collaborateurs

• Le marché

• Les actionnaires

• La Société

• Les usagers
• Les sociétaires
• Les adhérents

• L'état

• Les confrères

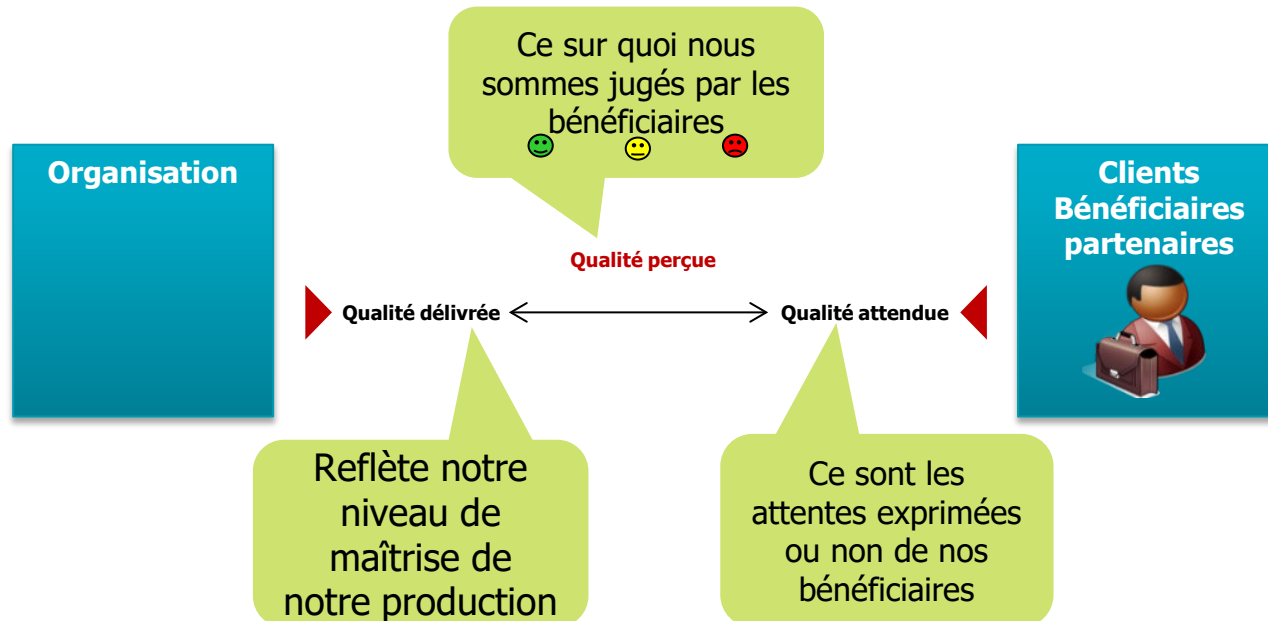
• Un Conseil
d'administration
L'esprit mutualiste

• ...

Quelles performances vis-à-vis des clients ?



- **La qualité est l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et/ou implicites des bénéficiaires externes ou internes.**
- **La qualité est donc une notion relative :**



Quelle performance vis-à-vis du marché et vis-à-vis des actionnaires ?



- **Améliorer l'efficacité de l'exploitation de l'établissement**
 - Diminuer les charges
 - frais de personnel,
 - dotation aux amortissements et aux provisions sur les immobilisations corporelles et incorporelles
 - autres services externes
 - Augmenter le Chiffre d'Affaires
- **Améliorer la rentabilité des produits / services et des clients**
- **Optimiser les efforts sur les produits et services les plus rentables**
- ...

Quelle performance vis-à-vis du régulateur ?



- **Démontrer la conformité aux réglementations qui s'appliquent à l'entreprise**

Ministère de tutelle

RGPD

Agence française de sécurité sanitaire

Banque de France

Sarbanes Oxley

Bâle 2/3

Solvabilité 2

Loi de Sécurité Financière

OACI / FAA / EASA

AN de sécurité du médicament et des produits de santé

FATCA

Règlementation Européenne

MIF

Inspection générale des affaires sociales

AMF

...

Quelle performance vis-à-vis des collaborateurs de l'entreprise et vis-à-vis de la Société ?

■ Acteurs de l'entreprise



- Obtenir l'adhésion des collaborateurs, des managers et des directeurs vis-à-vis de l'entreprise, de son développement stratégique et de ses orientations
- Obtenir la satisfaction des acteurs de l'entreprise vis-à-vis de leurs attentes et l'appropriation des valeurs de l'entreprise

■ Société

- Renforcer la notoriété et prévenir les risques d'image en agissant sur :
 - La Responsabilité Sociétale
 - Les valeurs d'entreprise
 - La culture d'entreprise

Quelle performance vis-à-vis des collaborateurs de l'entreprise et vis-à-vis de la Société ?

 **OBJECTIFS**  **DE DÉVELOPPEMENT DURABLE**



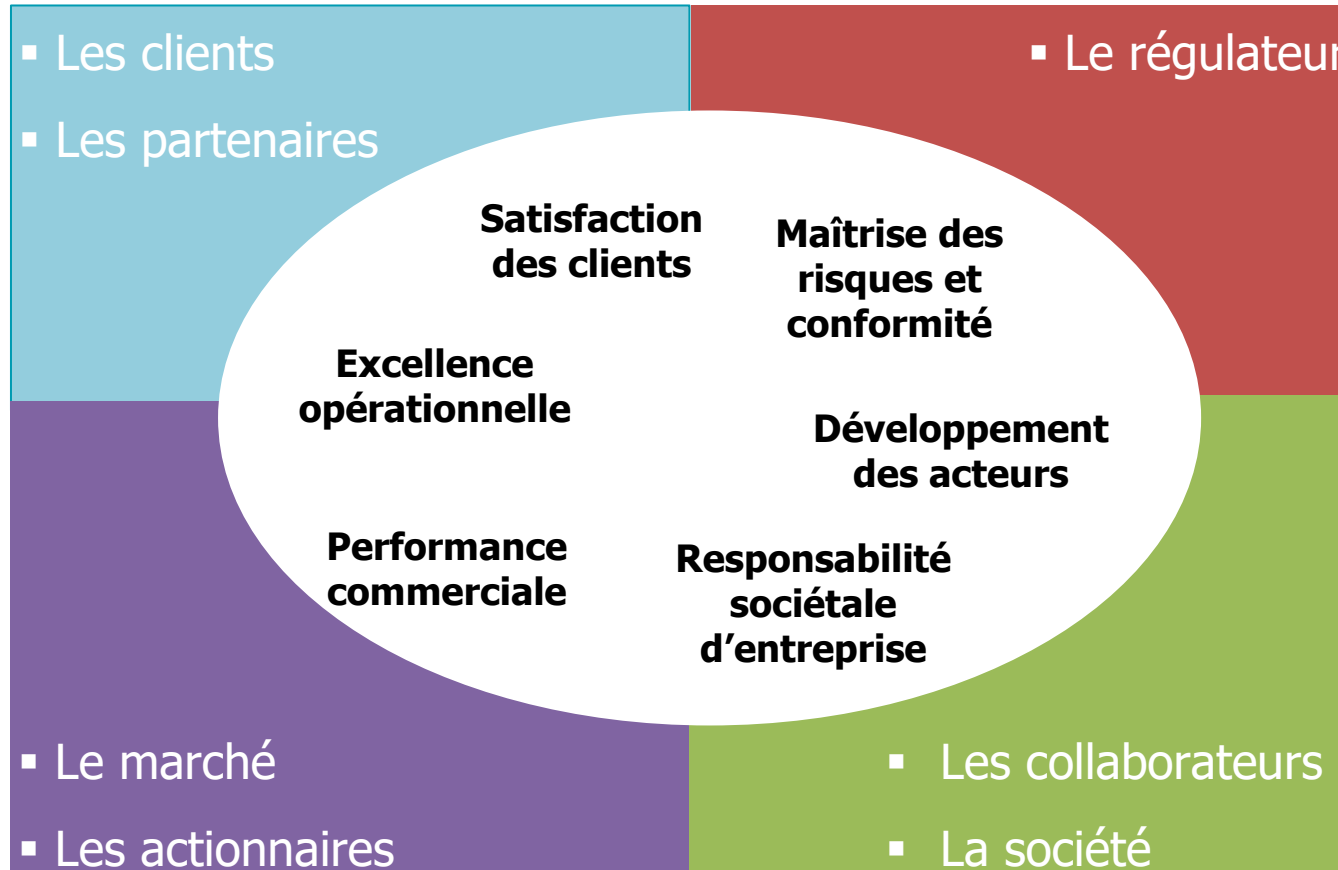
Pourquoi mettre en place un tableau de bord de processus ?



- Disposer des éléments pour connaître son fonctionnement et le faire évoluer selon les axes stratégiques de l'entreprise
- Disposer d'informations pertinentes pour décider
- Agir en toute connaissance de cause
- Mesurer les résultats obtenus
- Se fixer des objectifs collectifs partagés
- S'assurer de leur atteinte
- Maîtriser les actions lancées
- ...

Structuration du tableau de bord de processus

- Les enjeux de la performance globale du processus sont en interactions afin de répondre aux attentes de l'ensemble des parties prenantes.



Enjeu : s'aligner sur la stratégie d'entreprise et résoudre les **incompatibilités** entre les enjeux des parties prenantes

- Les clients
- Les partenaires

- Le régulateur



- Le marché
- Les actionnaires

- Les collaborateurs
- La société

Quelle performance pour le processus?

- A chaque axe de performance sont associés des objectifs chiffrés généralement inspirés par une recherche :
 - d'efficacité : maîtrise de la variabilité
 - d'efficience : amélioration du résultat à moyens constants
 - d'alignement sur des standards métiers ou bien sur les performances de la concurrence.

Satisfaction des clients et partenaires	Excellence opérationnelle	Performance commerciale	Maîtrise des risques et conformité	Responsabilité Sociale / Sociétale
<ul style="list-style-type: none">▪ Objectif A▪ Objectif B▪ Etc.	<ul style="list-style-type: none">▪ Objectif C▪ Objectif D▪ Etc.	<ul style="list-style-type: none">▪ Objectif E▪ Objectif F▪ Etc.	<ul style="list-style-type: none">▪ Objectif G▪ Objectif H▪ Etc.	<ul style="list-style-type: none">▪ Objectif I▪ Objectif J▪ Etc.

Note :

Les axes de la performance des processus supports (SI, RH, MG, Finances,, etc.) sont identiques, le volet « performance commerciale » pouvant être assimilé à la notion de création de valeur par les processus supports pour le métier.

Illustration d'un tableau de bord de processus

			Cible 2017	2016	2017		Tendance
				Décembre	Janvier	Février	
Satisfaction clients et partenaires	Baromètre	IQC du réseau distributeur partenaire	6,5 /10	5,8/10			↘
		IQC des prescripteurs du réseau distributeur partenaire	7,0 /10	7,6/10			↗
		IQC des clients finaux du réseau distributeur partenaire	7,0 /10	7,0/10			NA
		Note de satisfaction sur l'obtention de l'accord*	6,0/10	6,1/10			↔
		Note de satisfaction sur les délais de déblocage*	6,0/10	7,8/10			↗
		Note de satisfaction sur la gestion*	6,0/10	4,4/10			↗
		Note de relationnel Particuliers - Vente et Mise en place*	6,5/10	NA			NA
Performance commerciale	Transformation	Taux de transformation nb de mises en force / nb de demandes	A définir	56%	56%	60%	↗
	Production	% atteinte objectifs de volumes à date	100%	73%	69%	77%	↗
		% atteinte objectifs de PNB frais à date	100%	72%	54%	60%	↗
		Marge en bp	75	70	70	85	↗
Performance opérationnelle	Délais	% dossiers traités dans un délai demande / autorisation ≤ 10 jours	90%	18%	22%	17%	↘
		Taux de respect des délais demande et envoi en MO – Projet en cours*	85%	ND	ND	ND	NA
		Taux de respect des délais entre l'autorisation et la mise en force*	90%	ND	74%	75%	↔
	Productivité	Taux d'activité Middle Office	100%	144%	ND	ND	NA
		Taux d'activité Back Office	100%	92%	ND	ND	NA
	Qualité des données	% des données Particuliers sous contrôle	100%	36%	36%	39%	↗
	Recouvrement	Taux de retour en encours sain*	85%	ND	ND	ND	NA
		Délai entre entrée et sortie du contentieux*	24	ND	ND	ND	NA
	Maîtrise des risques et conformité	Risques Opérationnels	Nombre d'incidents déclarés		11	17	10
Contrôle Permanent		Taux de dysfonctionnements dans le commissionnement	0%	ND			NA
		Taux de mise en œuvre des contrôles permanents*	80%	NA	NA	NA	NA
Reco IG		% de recommandations IG 3 et 4 étoiles en retard		0%	0%	0%	↔
Conformité		% de clients qui ont une note <7 ou un C/R < 35%*	100%	ND	ND	ND	NA
		Taux de conformité	95%	ND	ND	ND	NA
		Taux de fiabilité des données Bale II*	95%	ND	ND	ND	NA
	Taux de respect des délais Scrivener *	100%	ND	ND	ND	NA	
	Taux de réponse à la Banque de France dans les délais légaux*	95%	ND	ND	ND	NA	



Stable



Amélioration

Au-dessus de l'objectif

En dessous de l'objectif

Mise en pratique #2

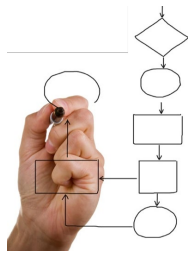
Identifier les enjeux de performance pour le processus : **Traiter les réclamations clients** et bâtir la structure de son tableau de bord



Mise en commun



AGENDA



PARTIE 1

Introduction

Concepts de base processus

Représentation d'un processus

Performance Processus et tableaux de bord

Conclusion

PARTIE 2

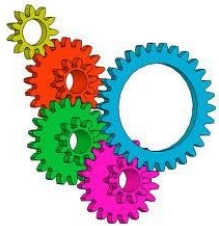
Introduction

Tableau de bord et indicateurs de performance

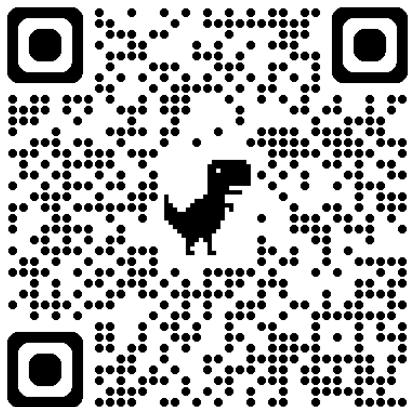
Utilisation opérationnelle du tableau de bord processus

Conclusion

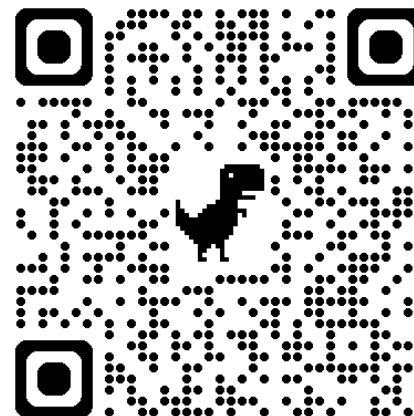
A retenir



- La notion de processus n'a de sens que si on considère la chaîne de création de valeur pour le client dans son ensemble
- Notamment si on cherche à s'intéresser à la performance de ce processus, il n'est pas pertinent de ne s'intéresser à un bout du processus : le processus est un système complexe qu'il faut appréhender dans son ensemble
- Le performance du processus se suit au travers d'un tableau de bord qui recouvre l'ensemble des axes :
 - Satisfaction client
 - Performance commerciale
 - Excellence opérationnelle
 - Maitrise des risques
 - Responsabilité Sociale/Sociétale
- Ce que nous ferons la prochaine fois :
 - Travail sur les objectifs de performance et les indicateurs
 - Présentation sur le pilotage de la performance des processus



Suivre
France Processus



Rejoindre la Communauté
France Processus



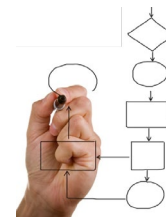
Merci pour votre attention

hmorley-pegge@franceprocessus.org

Tableaux de bords de processus

Partie 2/2

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

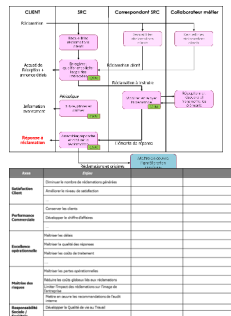
Rappel de ce qui a été vu et de ce qui a été fait

Idées clés



- **Processus** = ensemble des contributions qui permet de satisfaire la promesse faite à un bénéficiaire/client.
- La **performance du processus** = capacité à répondre aux attentes des diverses parties prenantes (clients, partenaires, marché, actionnaires, régulateur, Société, collaborateurs, ...)
- La performance d'un **processus** n'a de sens que si on considère la chaîne de création de valeur pour le client **dans son ensemble**
- La performance du processus se pilote via un **tableau de bord selon les axes** :
 - Satisfaction client
 - Performance commerciale
 - Excellence opérationnelle
 - Maîtrise des risques
 - Responsabilité Sociale/Sociétale

Mise en pratique



- **Modélisation de la carte des activités** du processus Traiter les réclamations clients à partir d'un CR d'interview.
- **Recensement des enjeux de performance** de ce processus via les CR des interviews des parties prenante. Identification des éventuels dilemmes à résoudre.

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

La mesure et le pilotage



Pourquoi des indicateurs ?



- Mettre en place des indicateurs permet de s'assurer que les processus se déroulent selon le « comportement » souhaité et pour lequel ils ont été créés

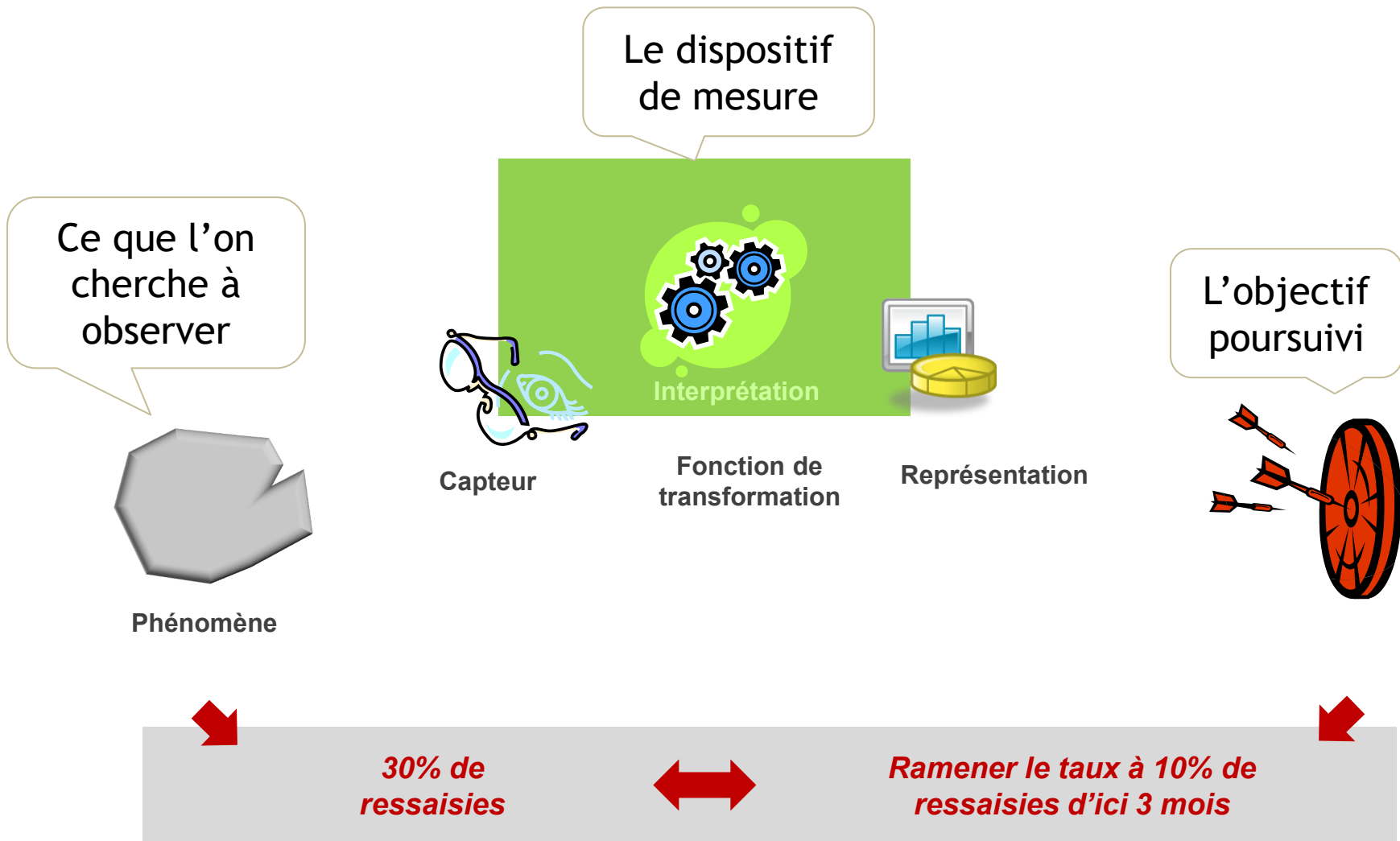


- Avant de définir les différents indicateurs, se poser la question de ses principaux objectifs et déterminer les différents « axes » qui servent de cadre pour le choix des indicateurs



- La performance du processus se mesure au travers d'indicateurs pertinents en nombre limité

Mesurer des indicateurs pertinents 1/3



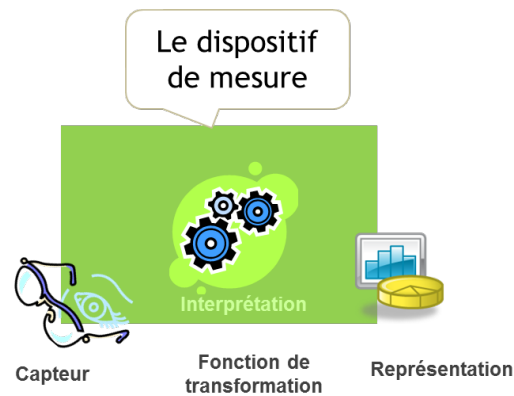
**30% de
ressaisies**



**Ramener le taux à 10% de
ressaisies d'ici 3 mois**

Mesurer des indicateurs pertinents 2/3

La **situation** observée : se passe réellement au quotidien sur le terrain, la situation réelle.

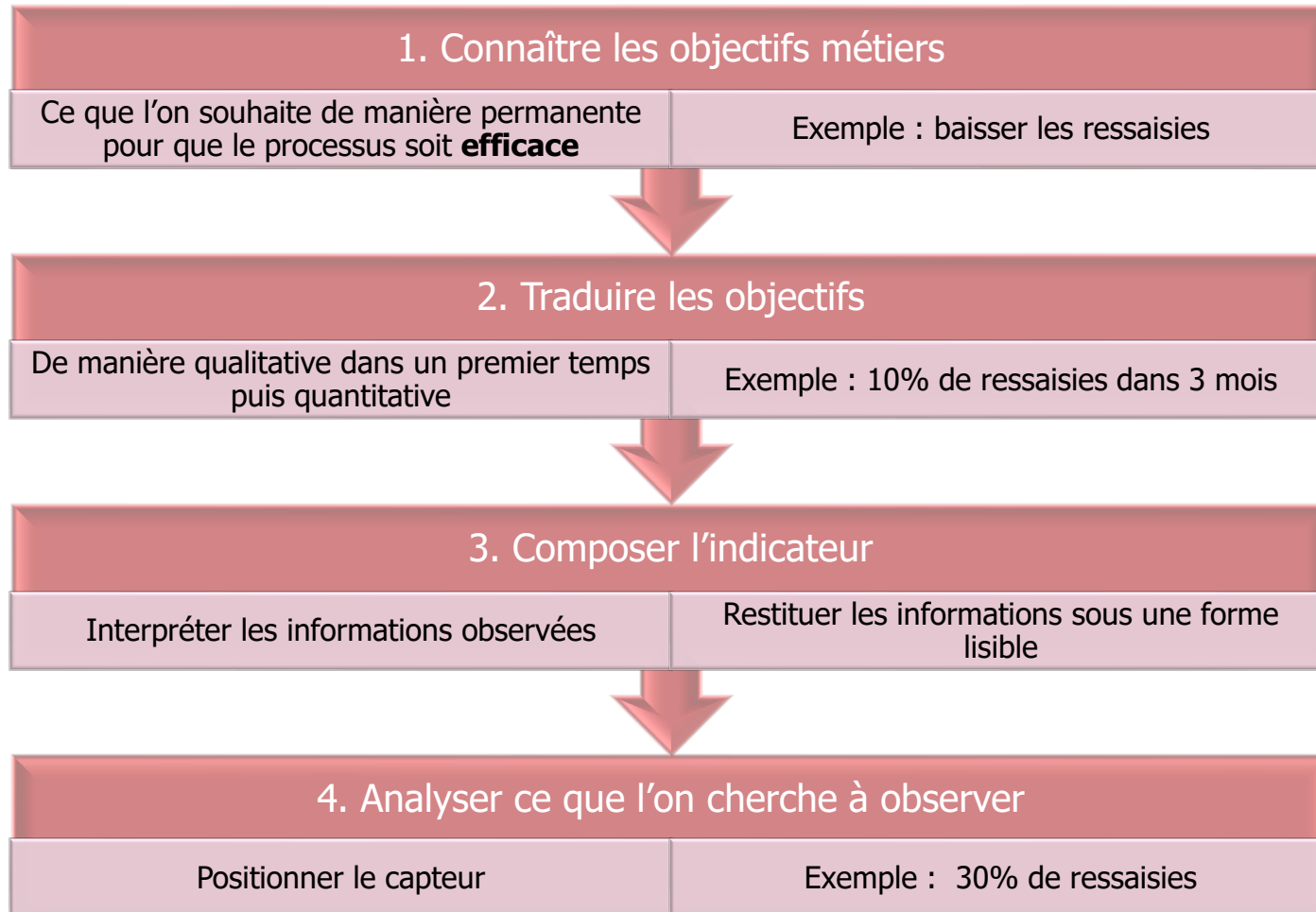


L'objectif poursuivi : ce que l'on souhaite de manière permanente pour que le processus soit efficace. On peut aussi parler de finalité du processus : à quoi il sert, les caractéristiques de la prestation à livrer au client.



Le **dispositif de mesure** est mis en place pour observer la situation et la comparer par rapport à l'objectif poursuivi, de manière à mettre en exergue les écarts.
Il commande de disposer de capteurs qui appréhendent les informations observées, les interprètent, pour les restituer sous une forme lisible.

Mesurer des indicateurs pertinents 3/3



Objectifs et indicateurs doivent être SMART

Spécifique / Simple <i>Specific</i>	Un objectif spécifique doit être en lien direct avec le travail de la personne chargée de réaliser l'objectif : il doit être personnalisé. Un objectif doit également être simple : simple à comprendre, clair, précis et compréhensible par tous.
Mesurable <i>Measurable</i>	Un objectif mesurable doit être quantifié ou qualifié. Pour réaliser un objectif, la définition d'un seuil est nécessaire afin de savoir quel est le niveau à atteindre, la valeur de la mesure à rencontrer.
Acceptable <i>Acceptable / Agreed upon</i>	Un objectif acceptable est un objectif suffisamment grand, ambitieux pour qu'il représente un défi et qu'il soit motivant pour les équipes.
Réaliste / Réalisable <i>Realistic / Relevant</i>	Un objectif réaliste est un objectif pour lequel le seuil du réalisme est défini.
Temporellement défini <i>Time-bound</i>	Un objectif temporellement défini est délimité dans le temps : une date butoir avec, éventuellement, des dates intermédiaires. <i>L'objectif doit être clairement défini dans le temps par des termes précis comme « d'ici 3 mois » et non pas par des termes flous comme « le plus rapidement possible ».</i>

Exemples d'objectifs **non SMART** et **SMART**



non SMART

Il faudrait que les employés se servent plus intelligemment du système informatique de gestion de production. Il y a plein d'erreurs!

La procédure est trop compliquée pour vérifier les bons de commande. Nos clients se plaignent de recevoir des items qu'ils n'ont pas commandés.



SMART

Actuellement, 25% des données sont erronées dans notre système. Nous voudrions atteindre 95% de conformité des données entrées par les opérateurs d'ici les 3 prochains mois.

1 fois sur 20, les clients nous retournent des produits qu'ils n'ont pas commandés. Nous voulons atteindre 99% de commandes conformes livrées à nos clients d'ici la fin de l'année.

Quelles mesures vis-à-vis des bénéficiaires ?



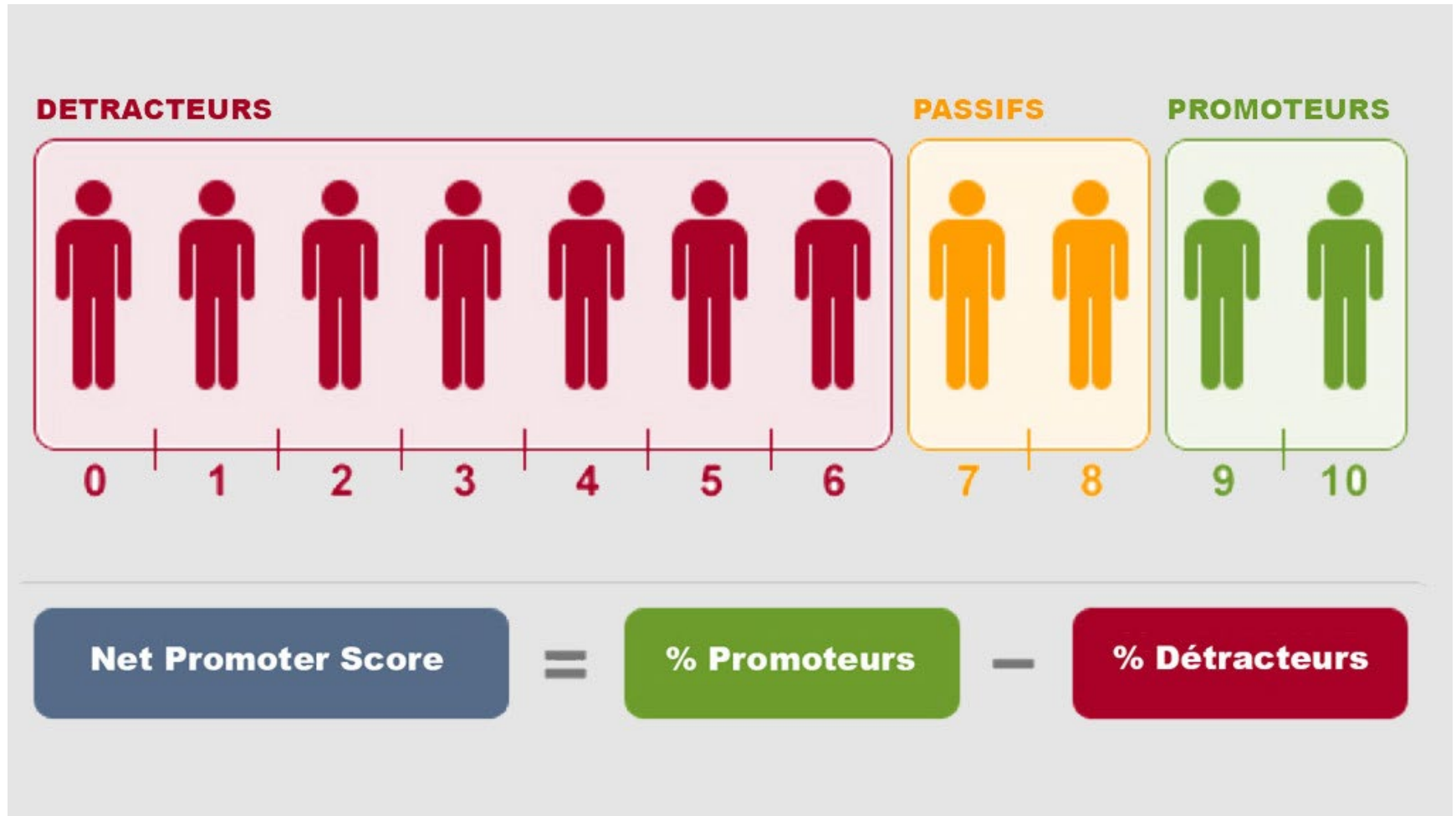
■ Indicateurs de satisfaction

- Indices composites synthétiques issus de :
 - ✓ Notes de satisfaction sur les attentes ou prestations clés
 - ✓ Notes sur l'image
 - ✓ Notes de confiance
 - ✓ Notes liées à la recommandation
- Nombre de réclamations
- Attrition
- ...

■ Indicateurs d'efficacité

- Respect des engagements :
 - ✓ Délais
 - ✓ Fiabilité
 - ✓ Niveau de service...
- Nombre d'incidents / interruption de service / écarts à la cible
- Taux d'erreur
- ...

Zoom sur le NPS



Quelles mesures vis-à-vis du marché et des actionnaires ?



- **Indicateurs commerciaux**
 - Taux de transformation des prospects en clients
 - Parts de marché
 - Chiffre d'Affaires
 - ...
- **Indicateurs de maîtrise des charges**
 - Coût de revient
 - Unités d'œuvre
 - Capacité
 - ...
- **Indicateur de capacité**
 - Volumes
 - ...
- **Indicateurs composites**
 - Coefficient d'exploitation
 - Marge brute
 - Rentabilité client
 - ...

Quelles mesures vis-à-vis du régulateur ?



■ Niveau de maîtrise et conformité des dispositifs déployés

- Montant des fonds propres provisionnés
- Niveau d'exposition aux risques bruts et au risque net/résiduel
- ...

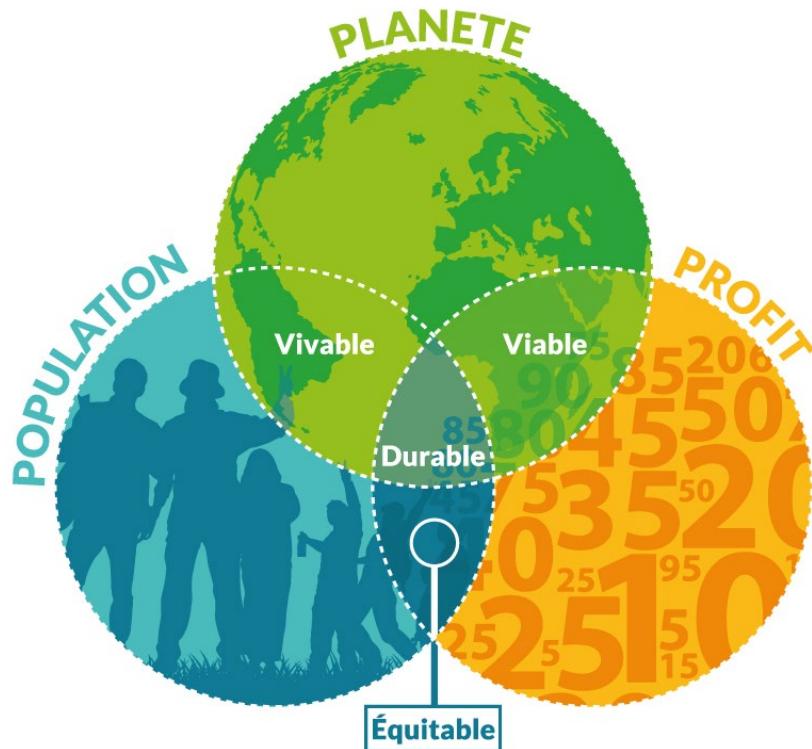
■ Efficacité du dispositif de contrôle

- Résultats des contrôles de premier et second niveau : Taux de conformité FGAS, Taux de conformité des dossiers, etc.
- Recommandations de l'inspection générale.
- ...

■ Pertes opérationnelles

- Directes : montant des pertes opérationnelles avérées
- Indirectes : manque à gagner
- ...

Quelles mesures vis-à-vis des collaborateurs de l'entreprise et vis-à-vis de la Société ?



■ Baromètre social

- Mesure du climat social via une enquête quantitative pour exploiter la perception des collaborateurs afin d'identifier les zones de risques et les axes de progression

- ...

■ Responsabilité Sociale d'Entreprise RSE

- Indices permettant de positionner l'entreprise, ses produits et ses processus en termes de niveaux de consommation d'énergie par exemple
- Notation extra financière

- ...

■ Indices composites

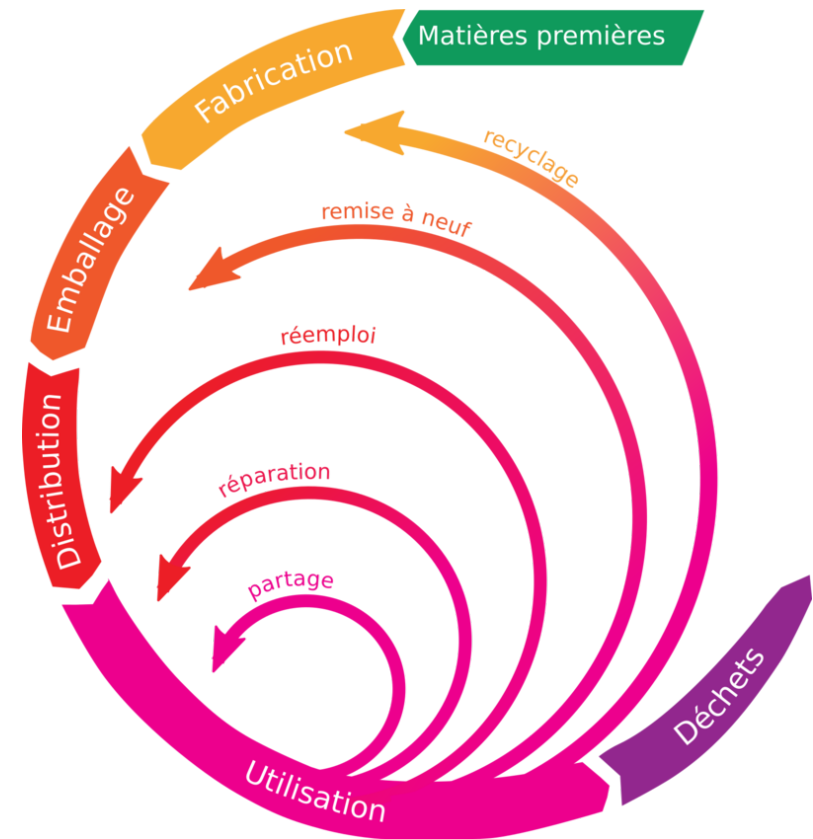
- Les indices plus sophistiqués agrègent des données liées à la consommation d'énergie, le bien être des collaborateurs, les considérations éthiques et liées à l'environnement :

- ex. Indice de circularité

- ...

A propos de la circularité

- **L'économie circulaire** est un nouveau modèle économique à **vision systémique**.
- Les notions d'économie verte, d'économie de l'usage ou de l'économie de la fonctionnalité, de l'économie de la performance et de l'écologie industrielle font partie de l'économie circulaire.
- Une telle économie **fonctionne en boucle**, abolissant ainsi la notion de « déchet ». Son objectif est de produire des biens et services tout en limitant fortement la consommation et le gaspillage des matières premières, et des sources d'énergies non renouvelables.



Exemples d'indicateurs 1/2

- Les indicateurs du processus « Gérer une succession d'un client particulier » dans une banque :

Caractéristiques	Indicateurs	Source et fréquences
Taux de conservation des capitaux exprimés en %	% de capitaux conservés dans l'établissement après le règlement de la succession	Source : Fréquence : mensuelle
Respect du délai de N jours pour la production de l'actif successoral	% de dossiers dont la production de l'actif successoral est réalisée sous N jours	Source : Fréquence : mensuelle
Taux de rendez-vous avec les ayants droits	Nombre de rendez-vous avec les ayants droits sur le nombre de synthèses produites	Source : Fréquence : mensuelle
Taux de dossiers succession non conformes	% de dossiers rejetés pour le motif bloquant ou gênant	Source : Fréquence : mensuelle
Délai global du traitement d'une succession	Nombre de jours entre la date de l'ouverture du dossier et le règlement.	Source : Fréquence : mensuelle
.....		

Exemples d'indicateurs 2/2

Axes	Catégorie	Indicateurs
SATISFACTION CLIENT / QUALITE	Indicateurs de délais	Délai perçu par le client (via sondage) entre la date de la demande du client et la mise à disposition du produit et du service
	Indicateurs de qualité	Baromètre (enquête de satisfaction client) Taux de disponibilité (site internet, télé conseillers, opérationnels, ...) Réclamations : nombre et délai moyen de réponse Incidents
	Offre	Performance des nouvelles offres : nombre d'utilisateurs ; selon la nature du produit/service, augmentation de l'encours, de la collecte, du chiffre d'affaires généré ; taux de décote
	Alertes	Taux de fermeture (calculé sur encours à 1 an)
PERFORMANCE COMMERCIALE	Production mensuelle et cumulée	Nombre de rendez-vous thématiques Nombre de produits vendus / nombre de simulations / nombre de devis Taux de transformation Evolution de l'encours
	Traitement en agence	Evolution de la durée de traitement en agence par activité
	Taux de pénétration	Part de marché
PERFORMANCE OPERATIONNELLE	Charges	UTP traitement : global, par fonction JH informatique : projets et exploitation
	Coûts	Marketing Sous-traitance Production informatique en €
	Productivité	Nombre de dossiers traités par UTP Nombre d'opérations traitées par UTP Opérations traitées en double suite à non-conformité des bons de commande
RISQUES	Réglementaire / Conformité	Comptes en doublons (PEA, PEL) Incidents suite à défaut de conseil
	Risques opérationnels	Suspens : nombre, capitaux, pourcentage des volumes globaux, antériorité moyenne et maximale sur le stock
	Qualité du contrôle	Niveau de qualité des contrôles de 1 ^{er} degré, issu des contrôles de 2 nd degré Opérations de blanchiment évitées
	Recouvrement	Nombre de dossiers en stock : amiable, contentieux Evolution des capitaux, montants récupérés
	Pertes	Montants passés en perte suite à des dysfonctionnements

Consolidation pour le tableau de bord de la Direction Générale

Alimentation du tableau de bord de la DG par sélection des indicateurs clés de chaque processus ou bien par consolidation des indicateurs des processus

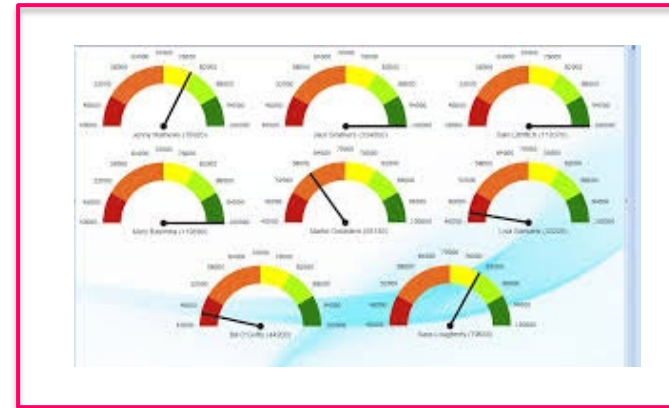
Processus 1



Processus 2



Niveau DG



Processus 3



Processus 4



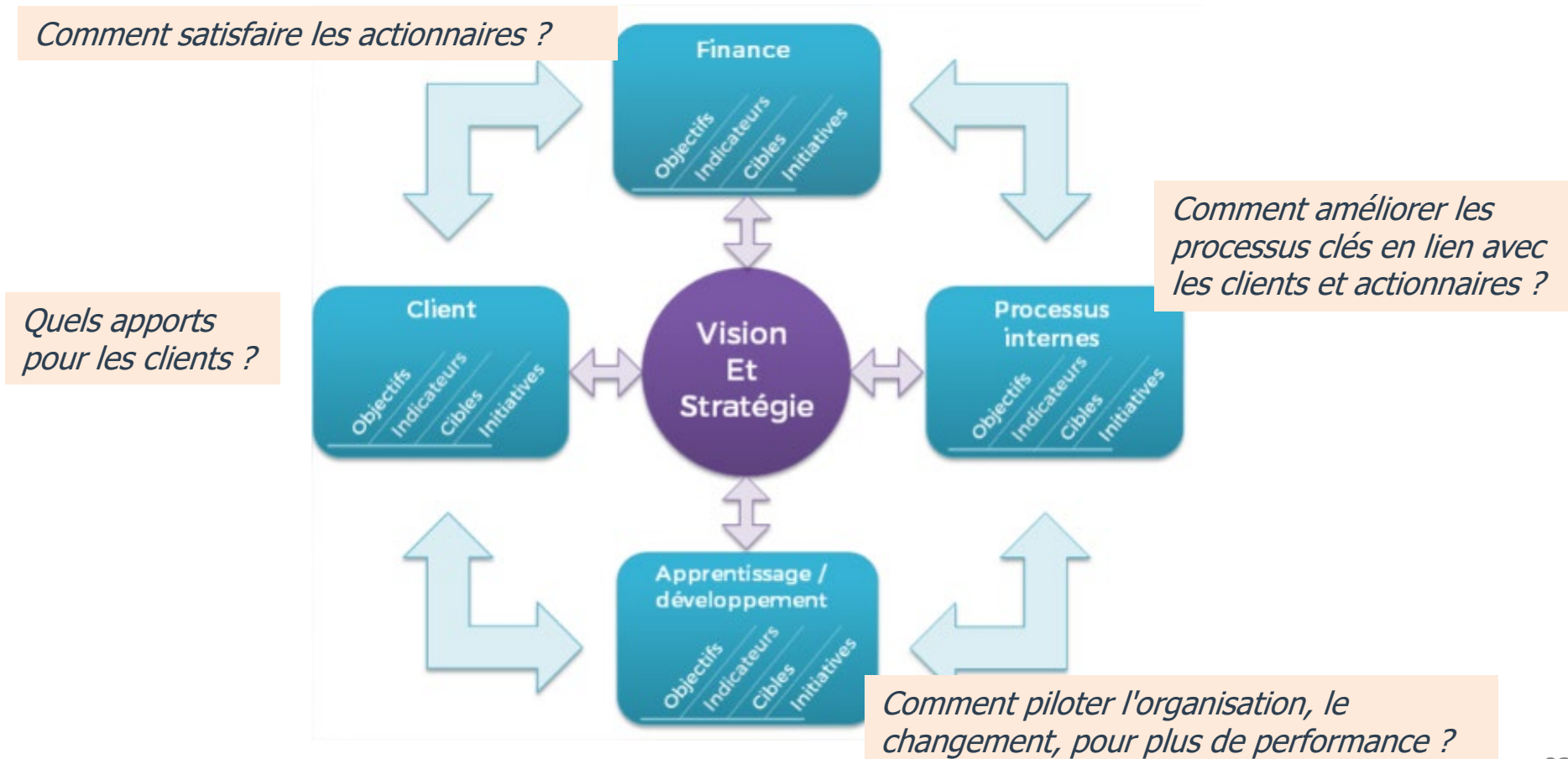
Processus 5



Balanced Scorecard (Tableau de bord prospectif) - Généralités

Conçu par Robert S. Kaplan et David P. Norton, il s'agit d'un tableau de bord stratégique dont l'objectif est de prendre en compte **l'ensemble des dimensions concourant à la performance** au-delà des simple mesures financières.

Il met en évidence les facteurs-clés de succès d'une organisation regroupés au sein de quatre perspectives:



Balanced Scorecard - Points de repères

Démarche de mise en place

1. Elaboration d'une **stratégie**
2. Déclinaison de la stratégie en **cartes stratégiques**
3. Traduction en **objectifs opérationnels** par grandes fonctions.

L'intention

- Le BSC vise à générer et à suivre des **améliorations majeures dans des domaines critiques** touchant aux produits, aux processus, à la clientèle et aux marchés.
- En demandant au management de **sélectionner un nombre limité d'indicateurs-clés** relatifs aux différentes perspectives, le BSC permet
 - de recentrer et de transmettre la vision stratégique
 - de se concentrer sur les objectifs stratégiques et sur les défis concurrentiels à relever.
- Il s'agit d'un véritable **système de management intégré** de la stratégie "top-down"
 - Les décisions sont prise en haut de la hiérarchie et déclinées vers le bas.
 - Les entreprises disposent généralement d'une myriade de mesures bottom-up, internes et externes, financières et non financières sur des activités opérationnelles.

Les usages

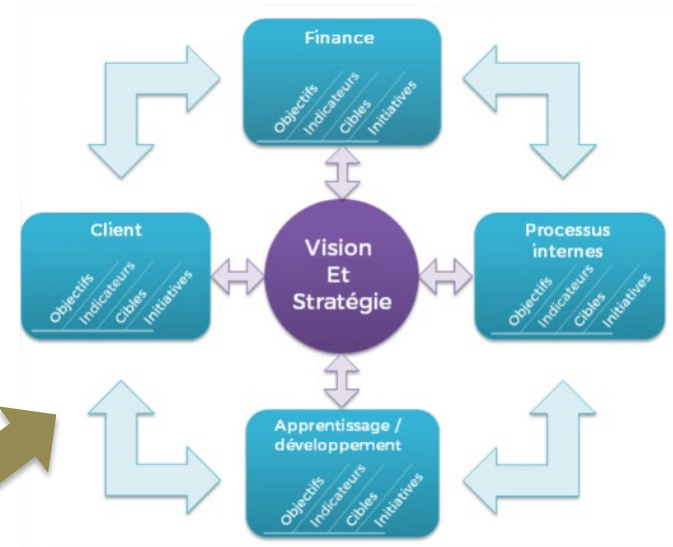
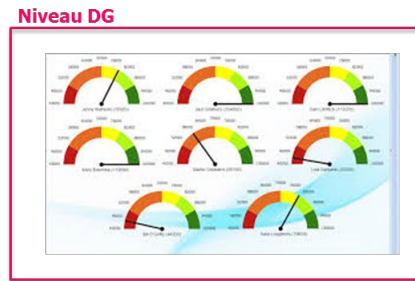
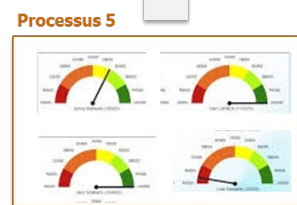
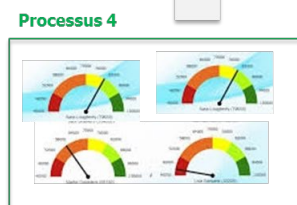
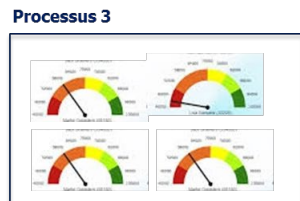
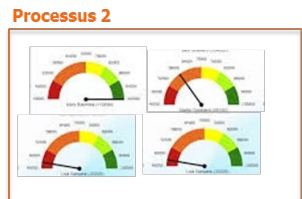
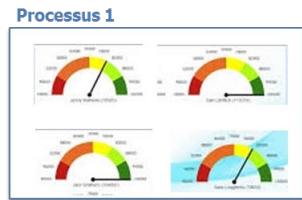
Le BSC permet notamment de :

- Traduire les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels
- Prioriser les projets de développement et les actions marketing
- Mesurer et suivre la trajectoire de l'entreprise vers l'atteinte (ou pas) des objectifs définis
- Mettre en cohérence le travail de chaque collaborateur avec les objectifs opérationnels
- Faciliter la communication de la stratégie et sa déclinaison/traduction pour tous les services
- Affiner la formulation d'une stratégie pour sa mise en œuvre

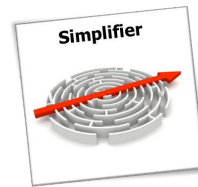
Balanced Scorecard et tableaux de bord de processus

Une nécessaire cohérence en termes

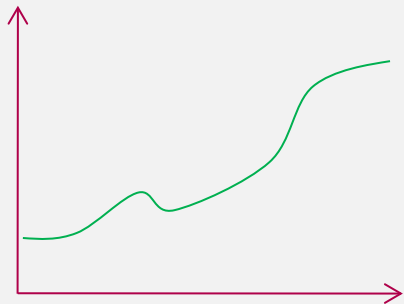
- d'axes de suivi
- d'objectifs



Question



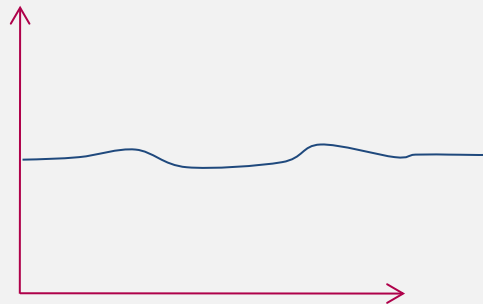
Votre réaction face à chacune de ces situations ?



Qu'avez-vous changé pour atteindre ces bons résultats ?

Pouvez-vous l'appliquer ailleurs ?

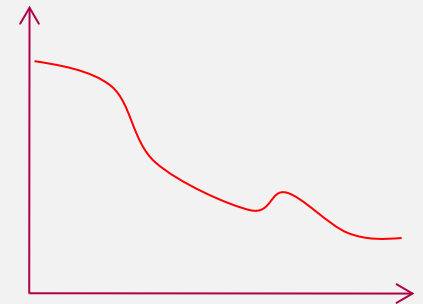
Comment allez-vous continuer à vous améliorer ?



Est-ce le bon indicateur à suivre ?

Pourquoi rien ne change ?

Besoin d'être challengé ?



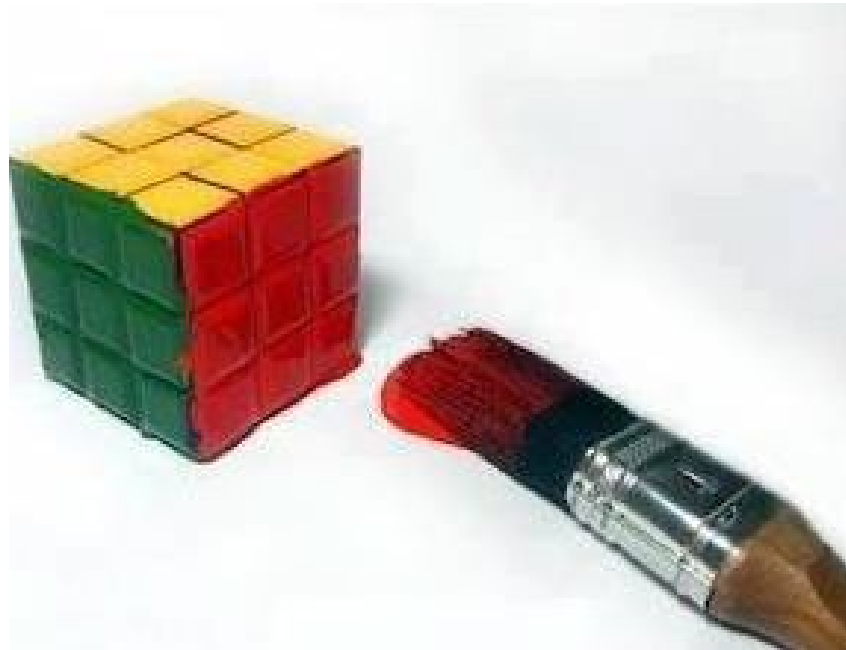
Quelle est la raison principale de dégradation ?

Quelles contre-mesures à prendre immédiatement ?

Avez-vous besoin d'un support ?

Tableaux de bord et management visuel

Plus c'est visuel, plus c'est simple ... mieux c'est



Introduction au management visuel

- Centré sur la **perception visuelle**, le management visuel, a pour objectif de mettre en forme l'information et son contexte afin de **rendre évident le travail et les prises de décisions.**
- Il facilite la lecture d'un standard
- Il rend évident une dérive
- Il permet la surveillance



Mettre en place des standards visuels



**pour détecter les anomalies /
dysfonctionnement et rendre le
management possible**

Introduction au management visuel

Exemples



Tableau de bord et management visuel

Exemples



Tableau de bord et management visuel

Illustration



La mesure des indicateurs

Définir des indicateurs,
est plutôt assez aisé.



Les problèmes démarrent avec la
quête des données et informations.



Les mesures automatiques souhaitées sont rarement déjà disponibles, dans le SI.



Face à cette difficulté, quelques pistes :

Être pragmatique, au moins dans un premier temps, en **limitant les mesures**.

Et en parallèle, lancer automatisation de collecte de données nécessaires

Trouver des compromis : examiner si, à travers les productions **d'informations existantes**, il n'y a pas moyen de trouver les éléments souhaités, quitte à être un peu moins précis et ajusté.

Prioriser : mettre en place des **mesures manuelles** pour les seuls indicateurs très importants.

En s'efforçant de les limiter et surtout, en cherchant des moyens de recoupement pour s'assurer de leur validité.

Anticiper : au moment de la création des processus et de la conception des SI associés, intégrer la définition des **besoins en amont en termes d'indicateur..**

Mise en pratique #3

Proposer des indicateurs de performance pour le processus : **Traiter les réclamations clients** et bâtir la structure de son tableau de bord



Mise en commun



AGENDA

PARTIE 1

Introduction

Concepts de base processus

Représentation d'un processus

Performance Processus et tableaux de bord

Conclusion

PARTIE 2

Introduction

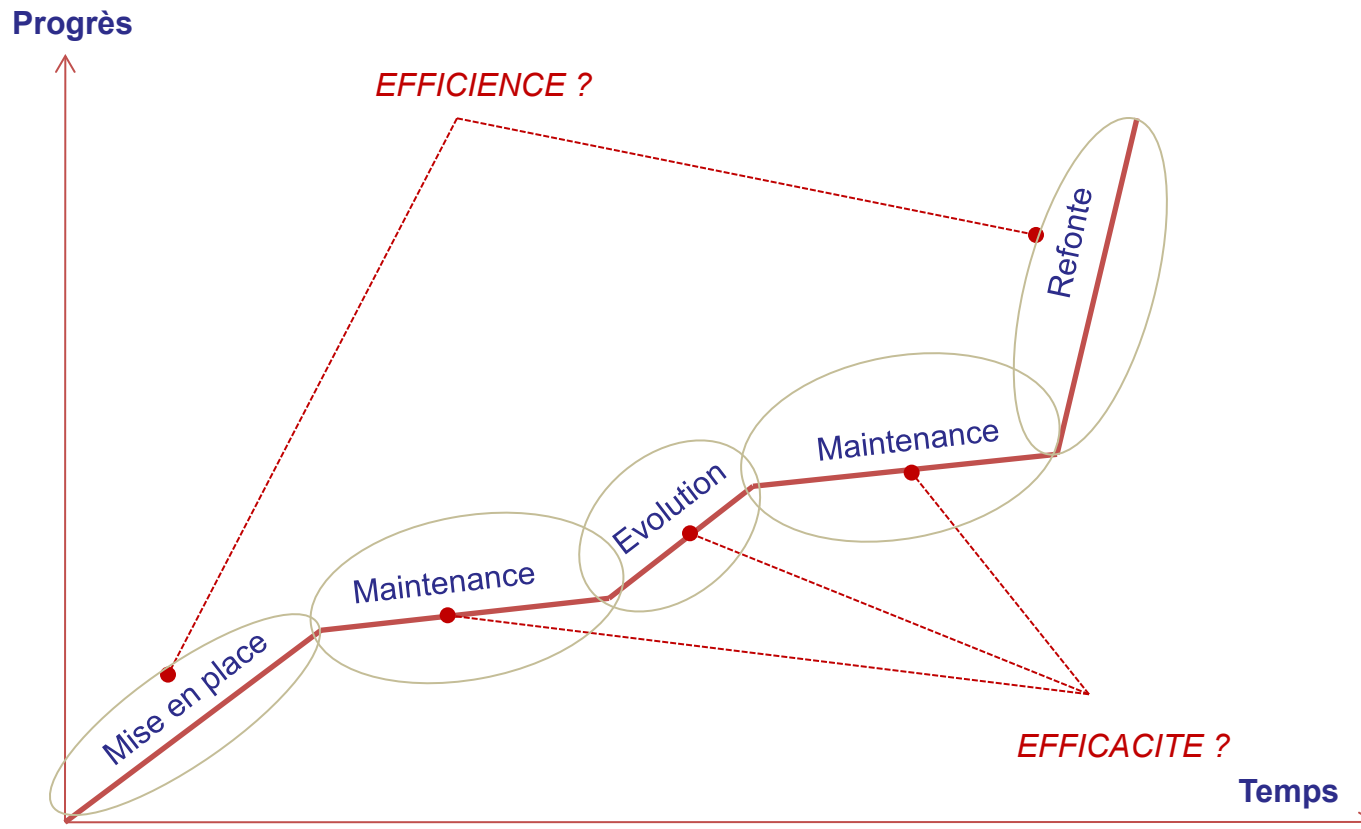
Tableau de bord et indicateurs de performance

Utilisation opérationnelle du tableau de bord processus

Conclusion

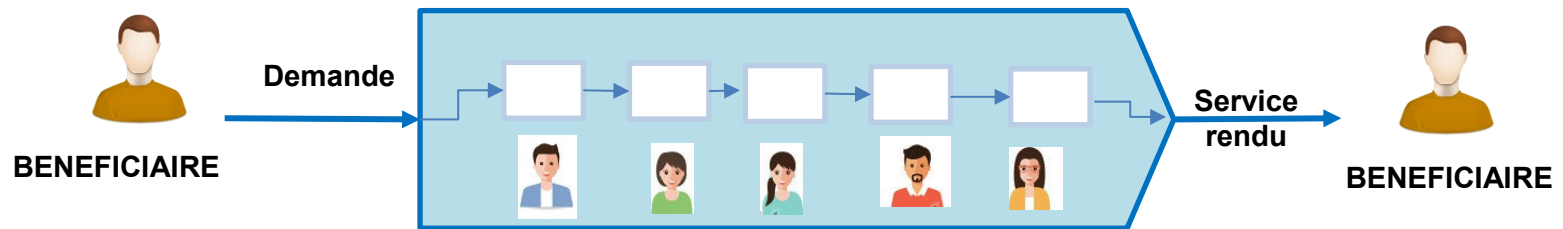
Pourquoi piloter la performance des processus

Evolution de la performance d'un processus au cours du temps



Le pilote de processus

- Le **pilote de processus** a un **rôle transverse** sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur, partant du bénéficiaire et aboutissant au bénéficiaire



Pour :

- ▶ **Assurer l'alignement stratégique au travers de la déclinaison des objectifs stratégiques de l'organisme sur les processus de son périmètre**
- ▶ **Assurer de manière permanente la maîtrise de la chaîne des activités et de l'exécution opérationnelle**
- ▶ **Améliorer le processus en coordonnant l'ensemble des contributeurs**

Le pilote de processus

Ses principales qualités :

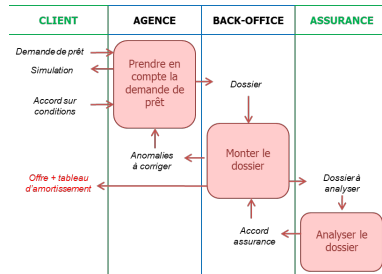
- Reconnu de tous par les résultats qu'il obtient
- Qui saisit toutes les opportunités de travail en commun
- A qui on laisse une grande latitude
- Jugé sur sa capacité à fédérer sur un même objectif en respectant l'autonomie des acteurs

Ses principales compétences :

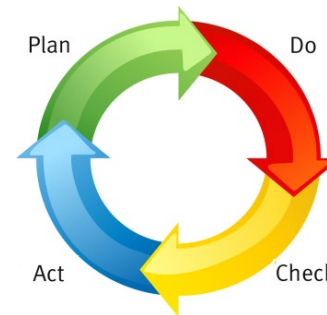
- Ouvert, attentif, disponible aux demandes
- Dispose d'une vue d'ensemble et du recul suffisant pour arbitrer
- Sait animer, coordonner, créer l'adhésion autour d'un projet dans des équipes pluridisciplinaires
- Créatif dans la recherche de solutions innovantes
- Rigoureux, organisé
- Tolérant à l'ambiguïté
- Connaissance du domaine de processus confié

En pratique

- **En pratique, le pilote de processus est un des représentants des métiers contributeurs du processus.** Il est en général issu du métier porteur des enjeux les plus significatifs du moment.
- **Il est garant :**



De la formalisation et de la mise à jour des descriptions des processus



De la mise en œuvre de l'amélioration sur le périmètre du processus

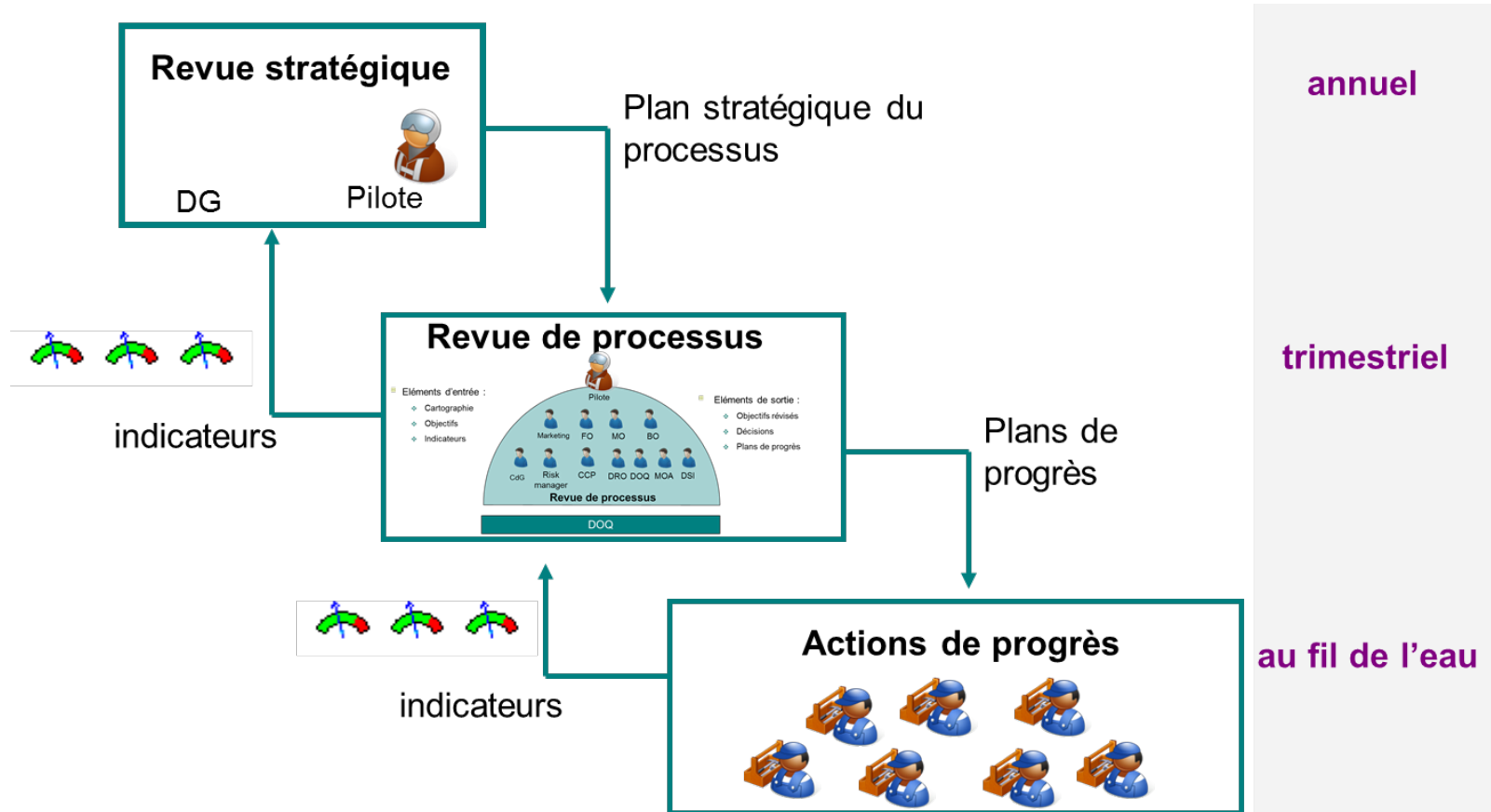


De la mise en place d'un tableau de bord et d'instances de pilotage (revue de processus)

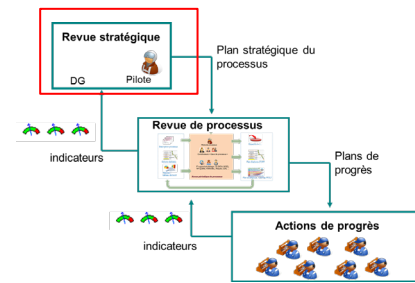


De la tenue d'un plan d'actions d'amélioration/transformation du processus

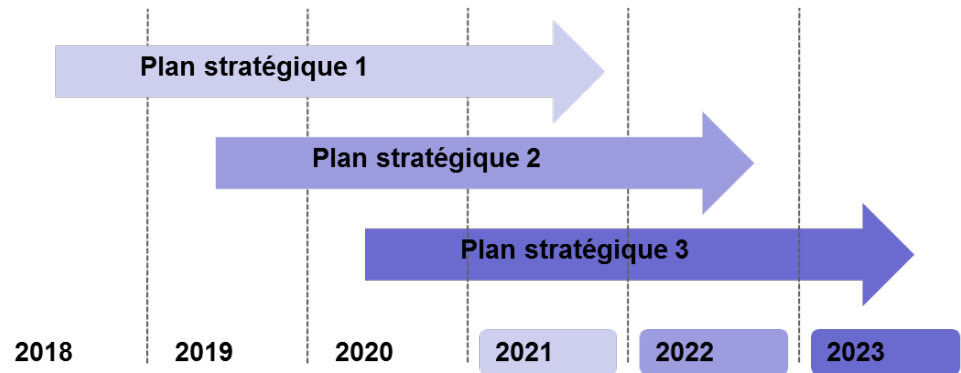
Alignement et amélioration de la performance des processus



La revue stratégie de processus

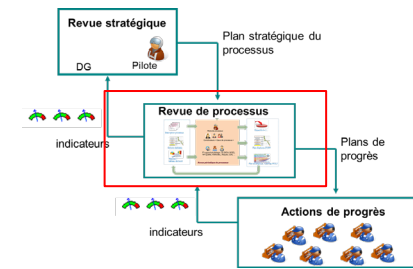


- L'objectif est de donner une vision triennale (notion de plan de travail glissant) en cohérence avec le cadrage budgétaire à la maille du processus (ou domaine de processus) dans une **perspective de transformation** :
 - Priorités et enjeux
 - Grandes actions nécessaires
 - Actualisation et enrichissement du schéma directeur SI



- Les **contributeurs** :
 - Pilote du processus
 - Contributeurs métiers et support
 - DSI : opportunités digitales, chiffrage des projets
 - Direction Contrôle de Gestion : cadrage budgétaire et consolide les informations chiffrées
 - Contrôle interne : besoins en matière de contrôle et conformité
 - Organisation / Qualité : méthodologie

La revue de processus

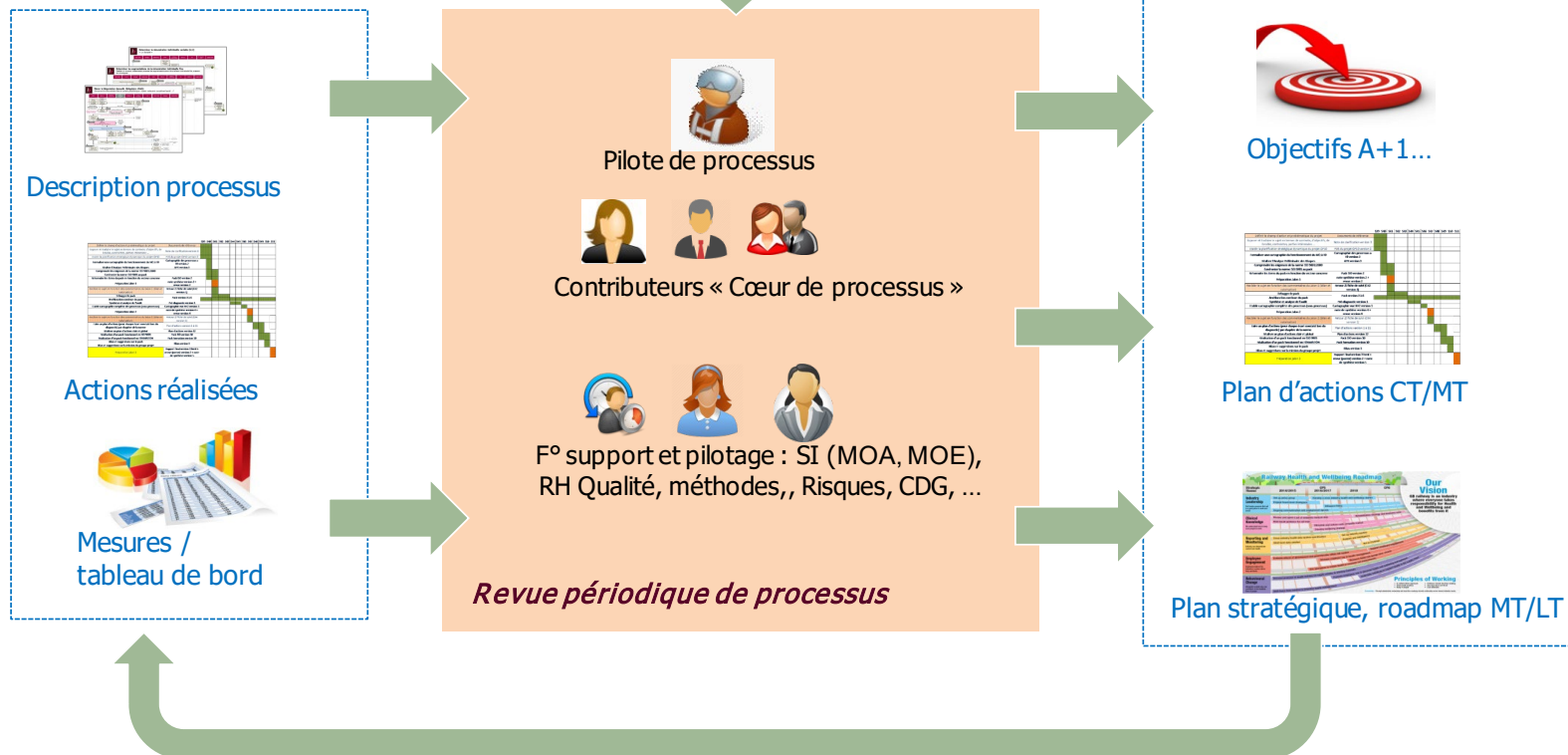


se nourrit des éléments d'aide à la décisions...

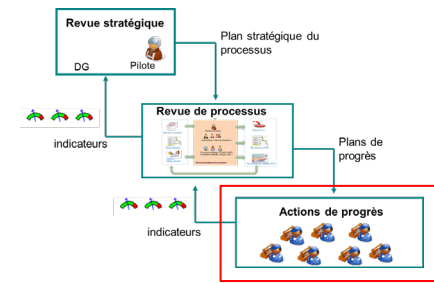


Enjeux pour le processus

... produit des décisions d'actions



Actions de progrès



- La mise en œuvre **des plans de progrès** s'appuie sur
 - le **développement** à tous les niveaux de l'entreprise de **la posture, des compétences et des savoir-faire** pour **analyser et améliorer le fonctionnement** (des processus pilotés mais aussi pour traiter les problèmes et dysfonctionnements identifiés)
 - La mise en place régulière d'ateliers, regroupant **l'ensemble des acteurs pertinents** pour traiter collectivement les problèmes dans leur transversalité
- Les contributeurs de l'amélioration sont les acteurs les plus à mêmes de proposer des **solutions pertinentes par leur connaissance fine du terrain** : collaborateurs, managers de proximité, directeurs.

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

A retenir :



- Objectifs et indicateurs doivent être **alignés sur les enjeux de performance** de l'entreprise. Ils sont susceptibles d'évoluer au cours du temps.



- Les indicateurs retenus doivent permettre **d'analyser, de décider et d'engager les actions pertinentes**



- Le tableau de bord du processus doit être **visuel** et comporter un **nombre limité** d'objectifs et d'indicateurs, nécessairement **SMART**



- Les indicateurs de type **quantitatifs** doivent primer. Attention aux moyennes qui ne sont pas toujours suffisamment discriminantes quant aux phénomènes observés.



- Le principal **point d'attention** concerne la **collecte des données**, qui nécessite du temps avant d'être complète.

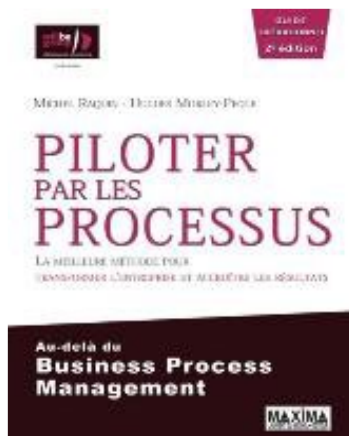
Pour aller plus loin

- Devenir membre de

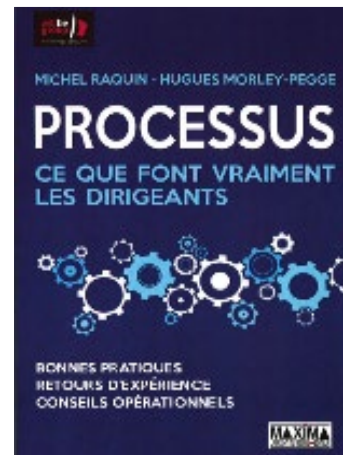


- Cotisation annuelle de 20€ pour les étudiants (cf. IAE Bordeaux, IAE Lille, ...) donnant accès au site communautaire, aux plénières mensuelles, au journal Transversus, à la production des ateliers, ...
- Toutes les informations sur franceprocessus.org

- Livres



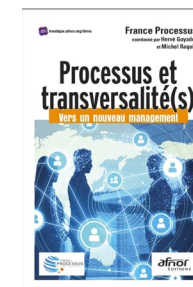
Piloter par les processus, 2nd édition, par Michel Raquin et Hugues Morley-Pegge, 2013 Editions Maxima



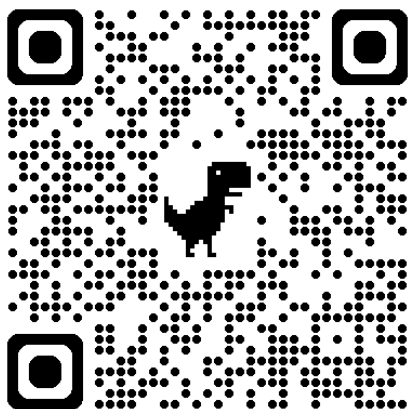
Processus, ce que font vraiment les dirigeants par Michel Raquin et Hugues Morley-Pegge, 2017 Editions Maxima



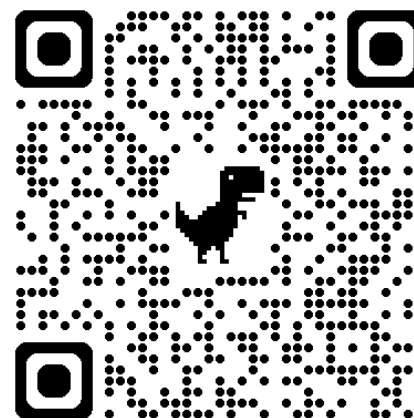
Guide du management par les processus, Club des pilotes de processus, 2020 Editions AFNOR



Processus et transversalité(s), France Processus, 2022 Editions AFNOR



Suivre
France Processus



Rejoindre la Communauté
France Processus



Merci pour votre attention

hmorley-pegge@franceprocessus.org