

# L'APPROCHE PROCESSUS

DE LA MAITRISE DES RISQUES A  
LA GESTION DES OPPORTUNITÉS

MARDI 4 JUIN 2019 AMPHITHEATRE DE LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS



afnor  
GROUPE



# NOS TEMPS FORTS

CONNAITRE LES RISQUES : LA NORME NF ISO 31000 ET L'APPROCHE PROCESSUS

LE COMEX FACE AUX RISQUES

MAITRISER LES RISQUES ET GÉRER LES OPPORTUNITÉS DANS L'ENTREPRISE PAR L'APPROCHE PROCESSUS

EVALUATION DES PROCESSUS CLÉS

TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISES ÉVALUÉES

LE GRAND TEMOIN

MARDI 4 JUIN 2019 AMPHITHEATRE DE LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS



afnor  
GROUPE



# CONNAITRE LES RISQUES : LA NORME NF ISO 31000 ET L'APPROCHE PROCESSUS

FRANÇOISE GAUCHER ET KARINE NAUD  
PRÉSIDENTE ET SECRÉTAIRE DE LA COMMISSION DE  
NORMALISATION

GERARD MAILLET  
VICE-PRÉSIDENT DU C2P

MARDI 4 JUIN 2019 AMPHITHEATRE DE LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS



afnor  
GROUPE

# Connaître les risques : la norme NF ISO 31000 - 2018

Françoise Gaucher, risk manager expert Groupe  
et

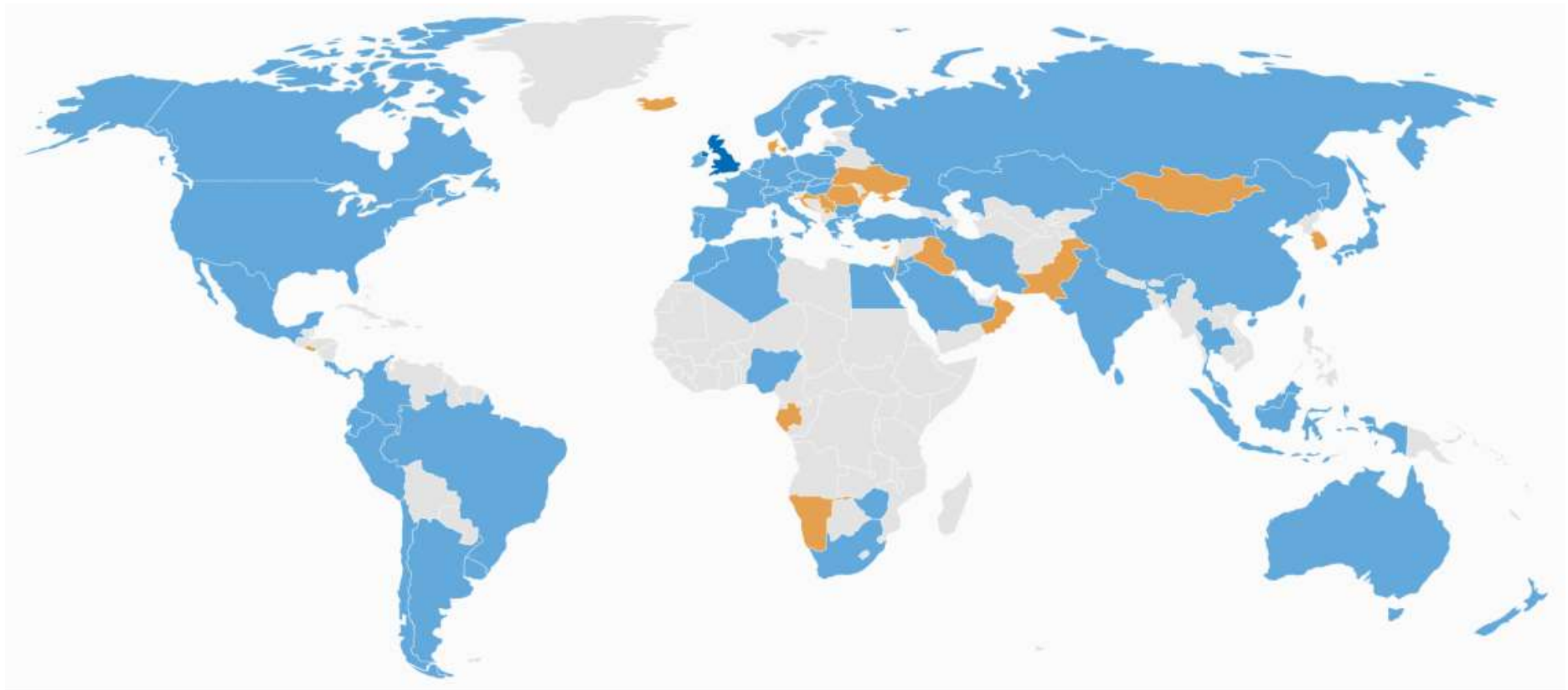
Présidente de la commission normalisation « management des risques »

Karine Naud, chef de projet normalisation, secrétaire de la commission  
normalisation « management des risques »





Qui utilise la norme ISO 31000 aujourd'hui?  
Quels sont les pays ayant participé à son élaboration ?



# Les normes de l'ISO/TC 262, Management du risque

Une norme phare : **ISO 31000:2018**, Management du risque – Lignes directrices

Des normes en cours de révision ou de développement :

ISO 31073, Risk management - Terminology

ISO 31022, Risk management - Guidelines for the management of legal risk

ISO 31030, Risk management - Managing travels risks – Guidance for organizations

ISO 31050, Risk management - Guidance for managing emerging risks to enhance resilience



# Risque et entreprise

**Une gestion globale des risques et des opportunités au service  
des objectifs de l'entreprise (ou de l'organisation)  
avec la norme ISO 31000-2018**

Françoise Gaucher, risk manager expert Groupe

Présidente de la commission normalisation management des risques

LE GROUPE LA POSTE 

**afnor**  
NORMALISATION

**afnor**  
GROUPE

Est-ce qu'une norme peut apporter un  
« plus » à l'entreprise ou à l'organisation pour  
sa gestion des risques et des opportunités?

La norme ISO 31000 – 2018 présente des lignes  
directrices pour le management du risque





# Quelques notions clés de la norme



## Définition du risque : effet de l'incertitude sur les objectifs

Management du risque : activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque

Source de risque : tout élément qui, seul ou combiné à d'autres, est susceptible d'engendrer un risque

Partie prenante : personne ou organisme susceptible d'affecter, d'être affecté ou de se sentir affecté par une décision ou une activité (de l'organisation)

Événement : occurrence ou changement d'un ensemble particulier de circonstances (un événement peut être source de risque)

# Quelques notions clés de la norme



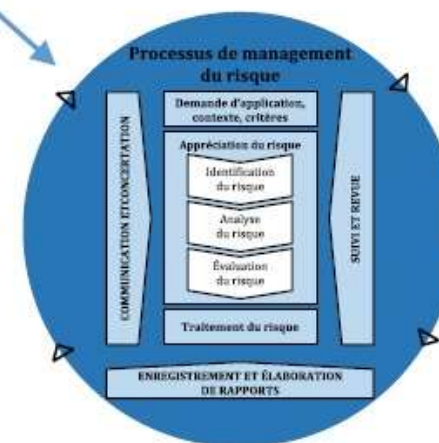
Des principes pour un management du risque efficace et efficient



Un cadre organisationnel adapté

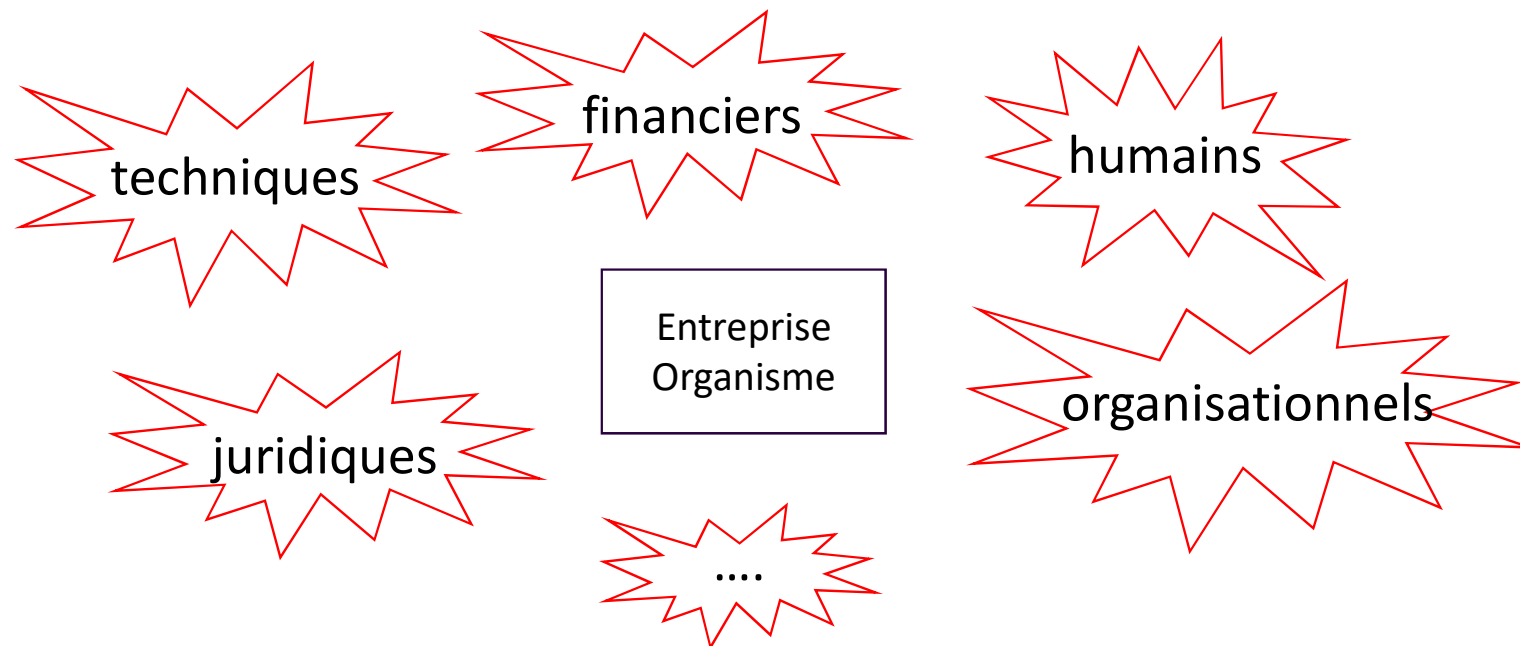


Un processus clair et itératif





# Management du risque ? Management des risques

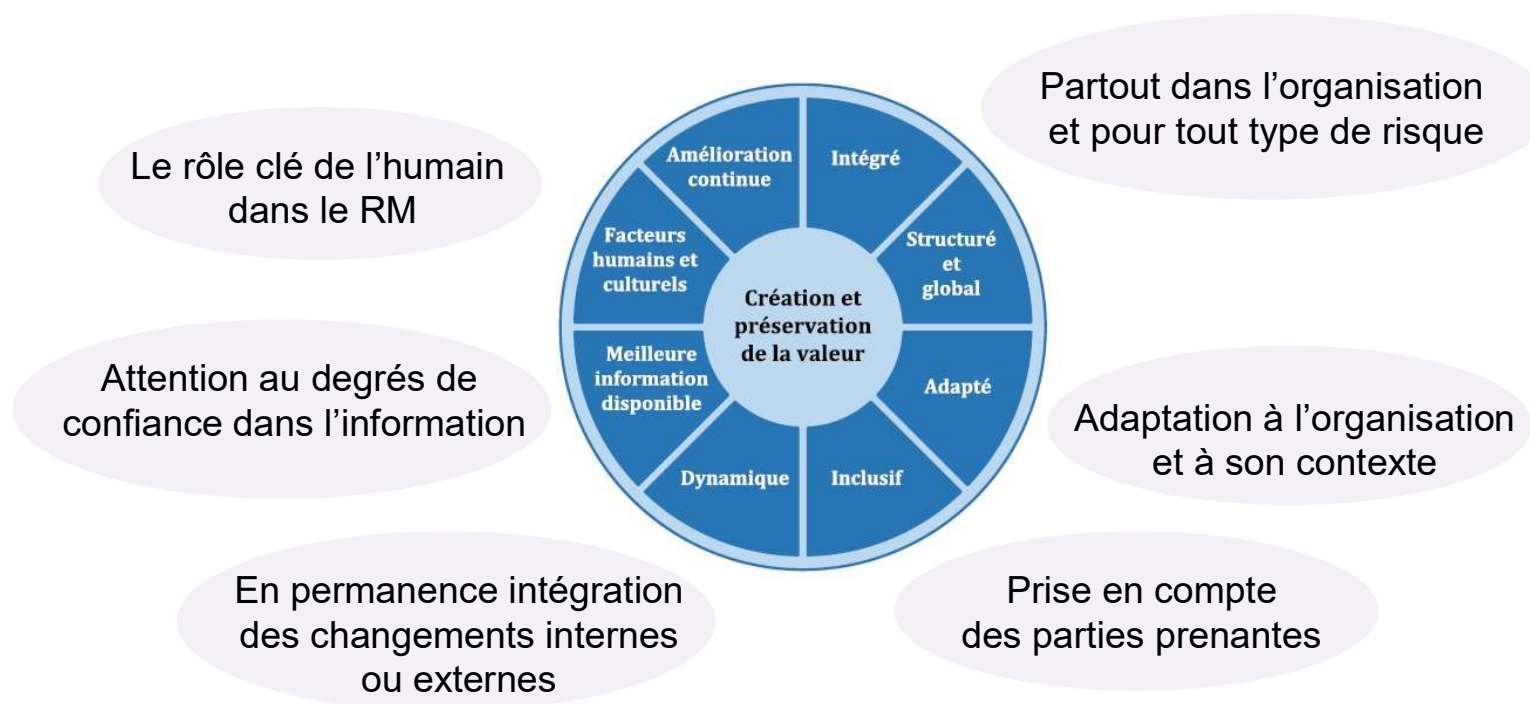


**A court terme....**



**A long terme**

# Des principes pour agir et s'améliorer





# Un cadre organisationnel adapté à l'organisme et à son contexte



*Des engagements forts :*

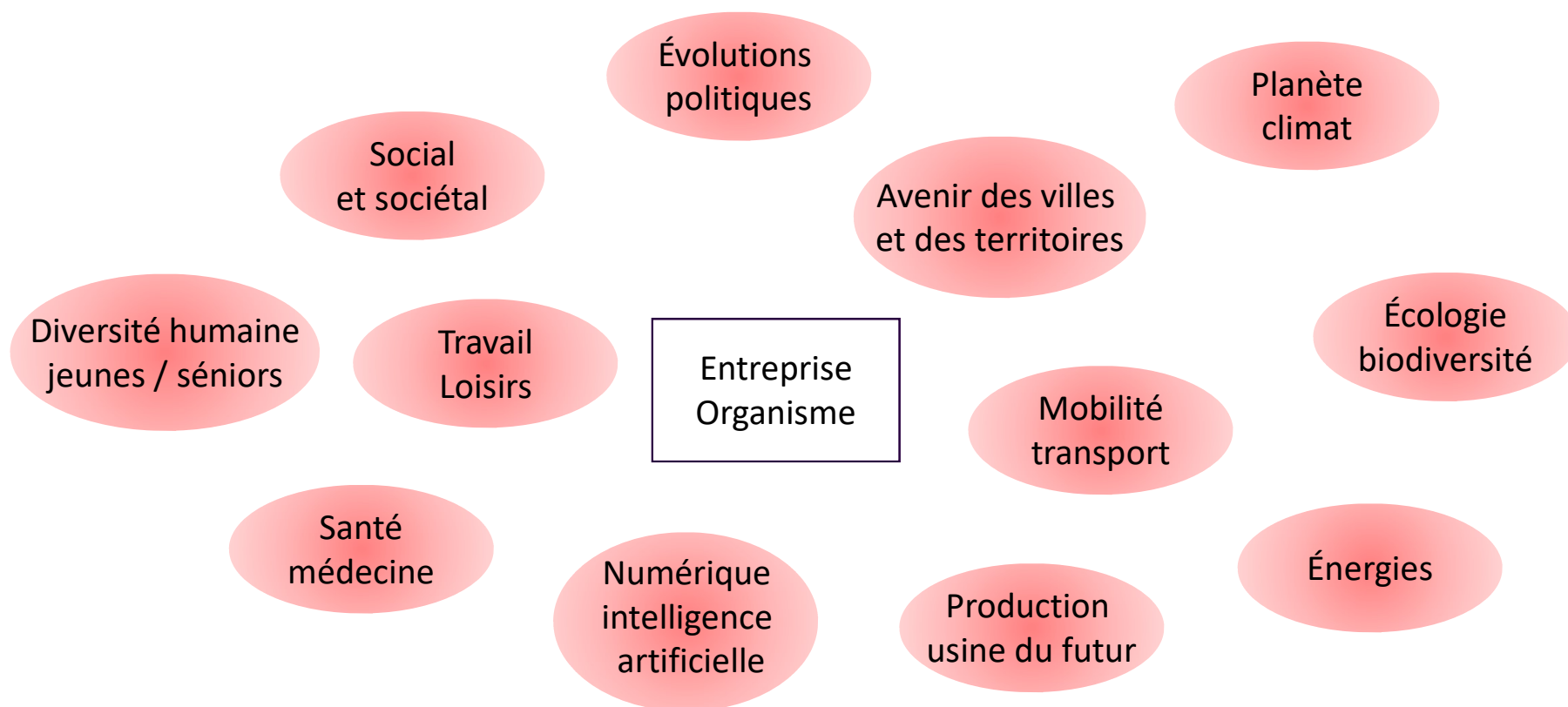
- *Alignement sur la stratégie, les objectifs et la culture de l'organisation*
- *Une politique de Risk Management*
- *Des obligations et des engagements volontaires...*

*Mais également de la souplesse pour intégrer les autres démarches de management ou la complexité du contexte externe :*

- *Les normes indispensables à respecter par l'organisation (normes pour les produits, Sécurité au travail...)*
- *La prise en compte des relations externes (engagements contractuels...)*
- *Une communication et un échange d'informations en vue de l'amélioration du dispositif*



# Un contexte aux incertitudes multiples



## Maîtriser les risques pour servir le développement et assurer la pérennité de l'entreprise

ENTREPRENDRE  
C'EST PRENDRE DES RISQUES





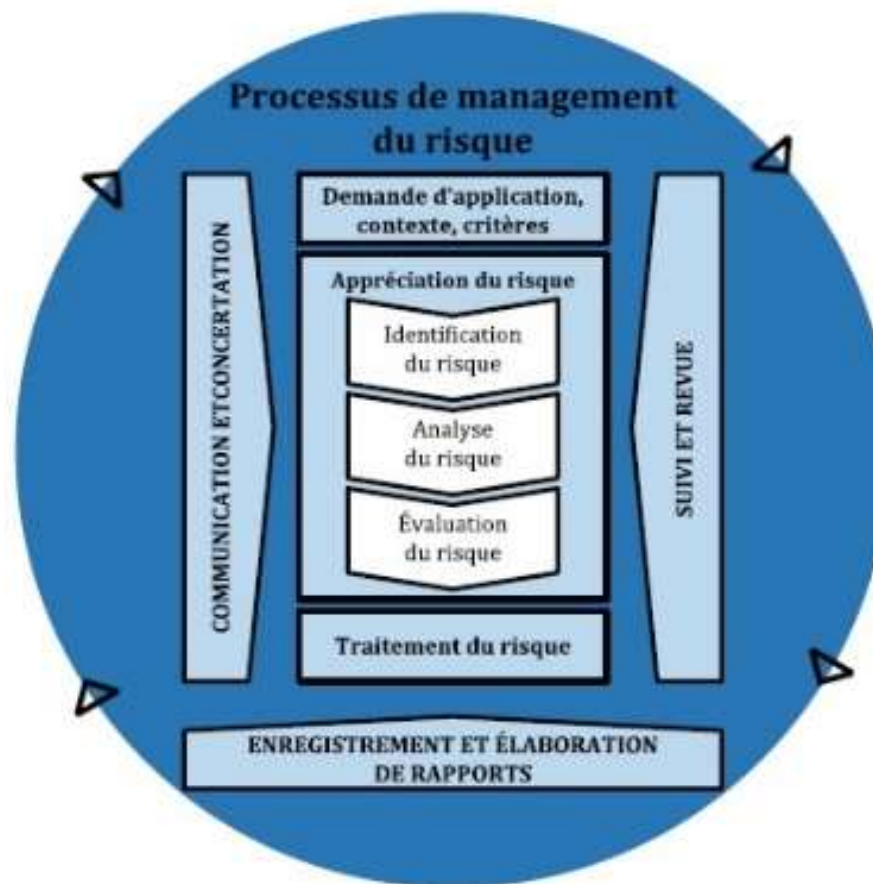
# Le processus révisé en 2018

*Basé sur une appréciation des risques objective et circonstanciée :*

- *Point d'attention sur la qualité des informations et des hypothèses*
- *L'évaluation doit être un éclairage des prises de décision*
- *Prise en compte d'un contexte large et des conséquences réelles ou perçues pour les parties prenantes*

*Mais plus ouvert, plus dynamique :*

- *Importance de la communication et de la consultation des parties prenantes*
- *Des critères de risques à faire évoluer si nécessaire*
- *Des analyses de risques intégrant le rythme des changements, les niveaux de sensibilité...*



# Entreprise et prise de risques

- La prise de risques, indispensable pour l'entreprise, consiste notamment à
  - Se réorganiser pour améliorer sa productivité
  - Créer et lancer des produits et services
  - Démarcher de nouvelles cibles de clientèles
  - Trouver de nouveaux canaux de distribution
  - Racheter une entreprise...



# Entreprise et prise de risques

- La prise de risques



**Pour réduire cette incertitude, le dispositif de management des risques doit être adapté en permanence => amélioration de la performance des projets et de l'organisation.**

# L'application de la norme : comment déployer le processus de management des risques?



*Il convient que le processus de management du risque fasse partie intégrante du management et de la prise de décision et soit intégré à la structure, aux opérations et aux **processus de l'organisme**.*



*Il peut être appliqué aux niveaux stratégique, opérationnel, programme ou projet.*



# La compatibilité du management des risques de l'ISO 31000 avec d'autres normes ou systèmes de management

AFNOR Management des processus : AC X 50 178 et FD X 50 176

Système d'excellence

Démarche qualité ISO 9001...



Système de Sécurité des SI 27001...

Démarche pour la santé et la sécurité au travail 45001...

Approche pour la préservation de l'environnement 14001...

*L'ISO 31000, une « norme chapeau », qui ne vise pas à une certification mais à une recherche globale de performance, de développement et de pérennité dans le respect des valeurs que l'organisation se fixe.*



# POUR VOTRE ATTENTION

# L'APPROCHE PROCESSUS

GERARD MAILLET  
VICE-PRÉSIDENT DU C2P

MARDI 4 JUIN 2019 AMPHITHEATRE DE LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS



afnor  
GROUPE

# **L'approche Processus : De la maîtrise des risques à la gestion des opportunités**

*Conférence 4 juin 2019 – Paris*





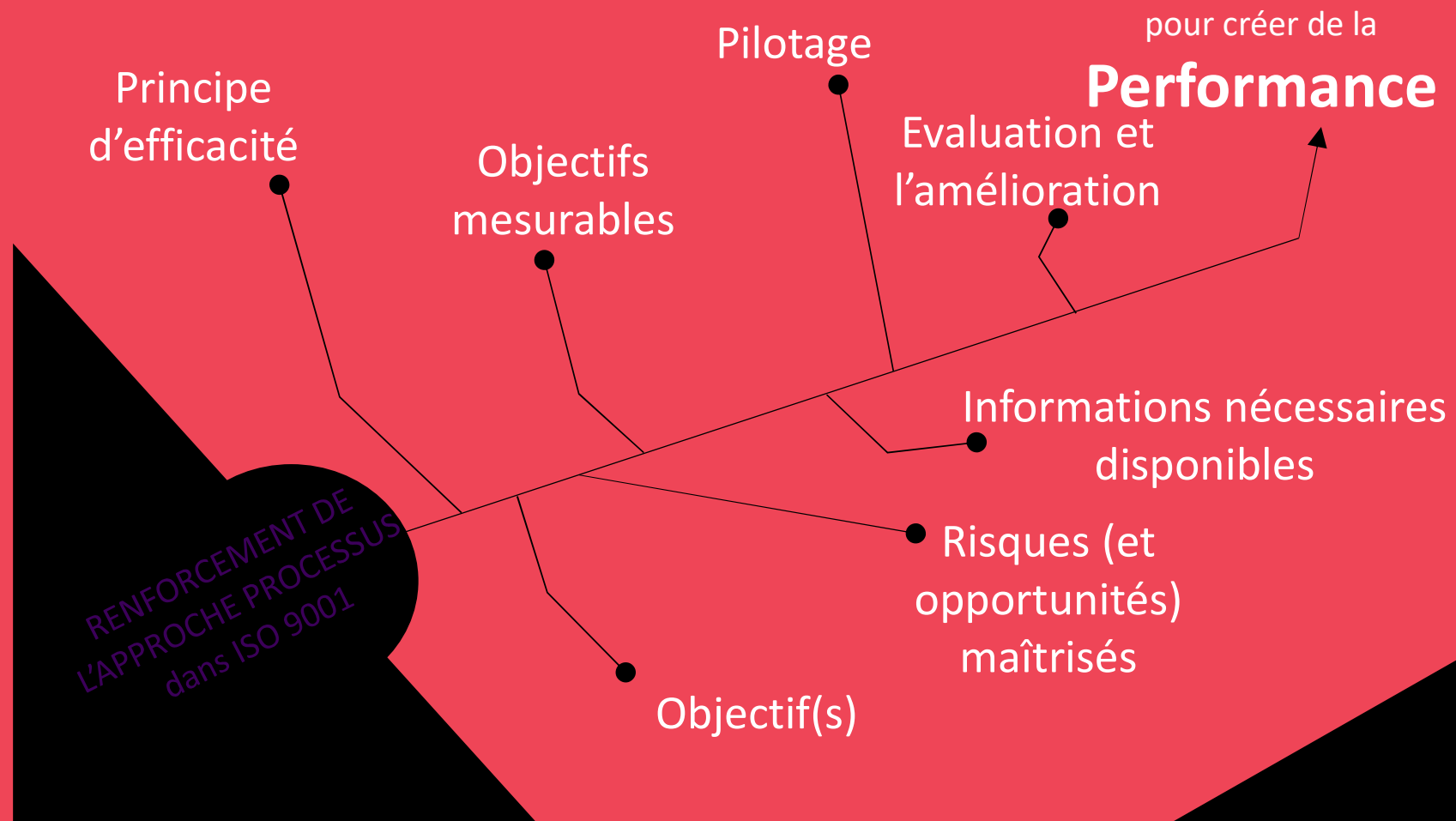
## L'approche Processus

- Le **Club** des Pilotes de Processus
- Le **pilotage** de l'entreprise par les **Processus**
  - Le Management **Transversal**



Gérard **MAILLET** – Vice Président du Club des Pilotes de Processus  
[gmaillet@club-pilotesdeprocessus.org](mailto:gmaillet@club-pilotesdeprocessus.org)

**Conférence 4 juin 2019 – Paris**



## Le Club des Pilotes de Processus



Développer...  
Promouvoir

Professionaliser  
...Former



Capitaliser...

Echanger...  
Partager



# Le Club des Pilotes de Processus

Depuis 2005  
200 membres actifs – 450 dans la communauté – 1200 LinkedIn  
Des antennes régionales  
Un développement en francophonie

**Des membres bienfaiteurs**



**Des coopérations fortes**



Plénières

Manifestations

Modèle de maturité

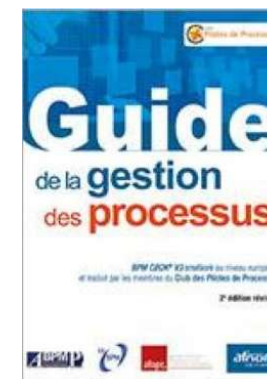
Publications



Formations

Certifications

Ateliers





## Le pilotage de l'entreprise par les processus : Pourquoi?

Remettre le **client** au centre des  
préoccupations en confiant à quelqu'un, le  
**Pilote de processus**, une responsabilité  
transversale pour ...



Assurer de manière permanente la **maîtrise**  
de chaînes des activités (régulation)  
Les **améliorer** ou les **transformer** en lien avec  
la stratégie de l'entreprise

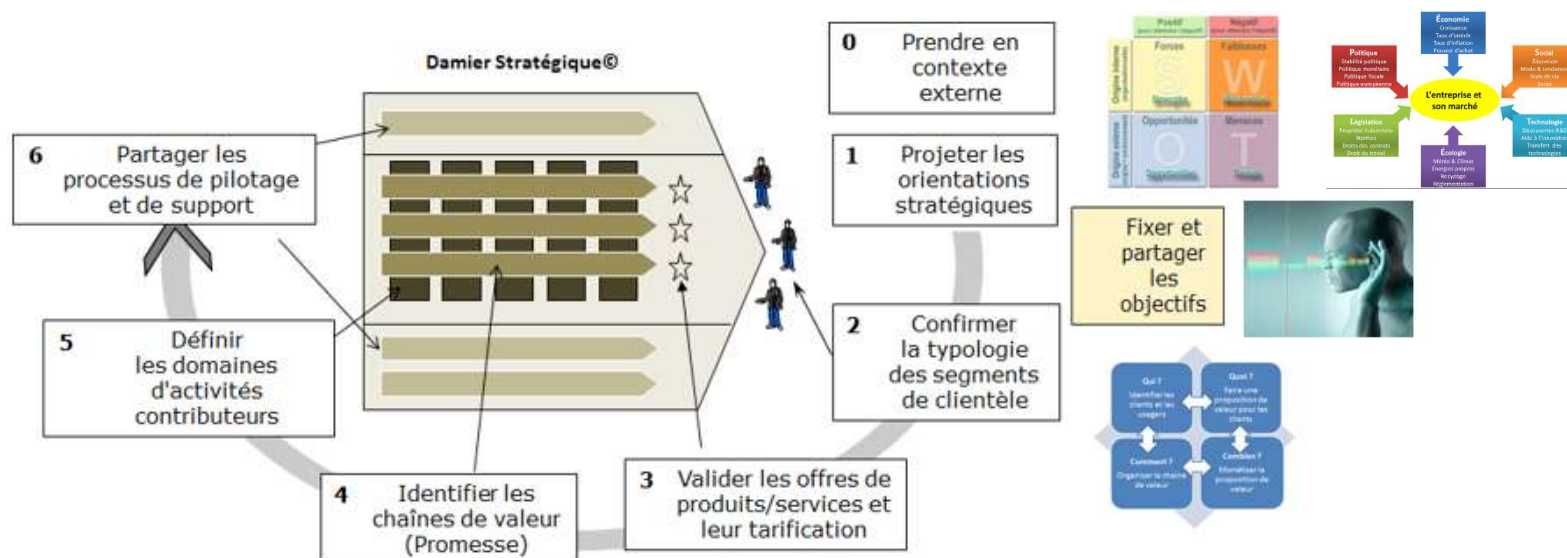


# Contribuer à redonner du « Sens » aux actions



## Le pilotage de l'entreprise par les processus: Comment faire?

- Décrire les **chaînes de valeur** (Promesse) contribuant à l'atteinte des objectifs stratégiques (Business, risques, performance, ....)
- Identifier les **domaines de création** de valeur en écosystème (coopération, co-construction, ..)
- Déployer les **processus** notamment critiques
- Positionner les **indicateurs** pertinents et partagés pour satisfaire l'ensemble des axes et des parties prenantes

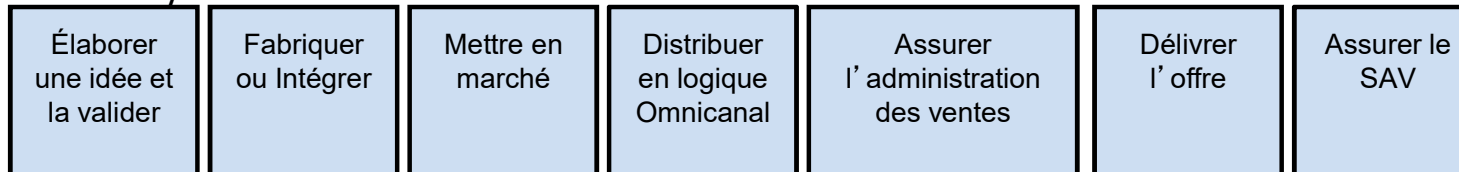


# Le pilotage de l'entreprise par les processus: Quelle représentation?

## *Processus de pilotage*

Développer les politiques stratégiques, économiques et sociales

## *Processus opérationnels*



« Promesse » aux segments de marché

Offrir et gérer des produits et des services « ... »

Offrir et gérer des produits et des services « ... »

Offrir et gérer des produits et des services « ... »

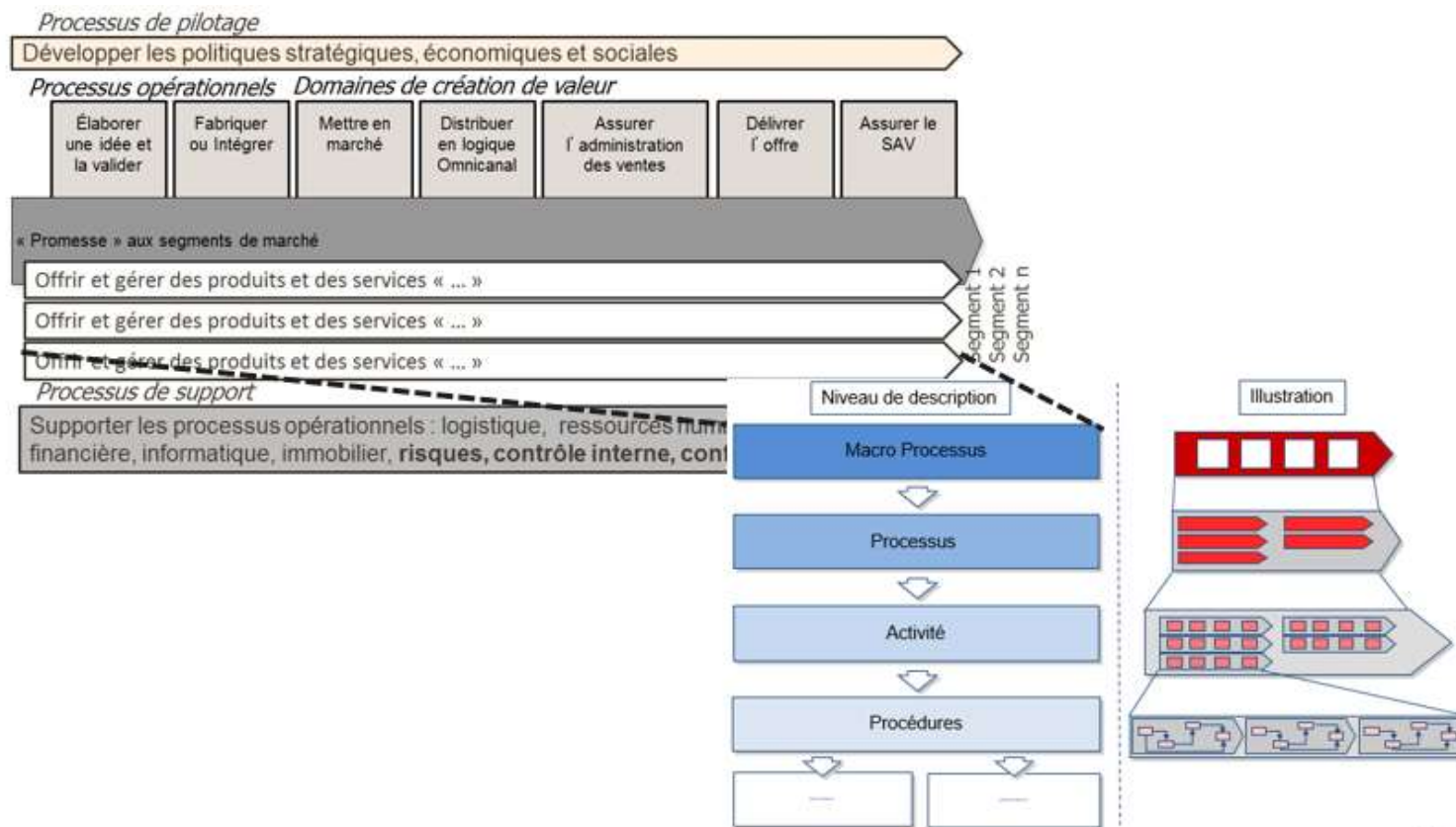
Segment 1  
Segment 2  
Segment n

## *Processus de support*

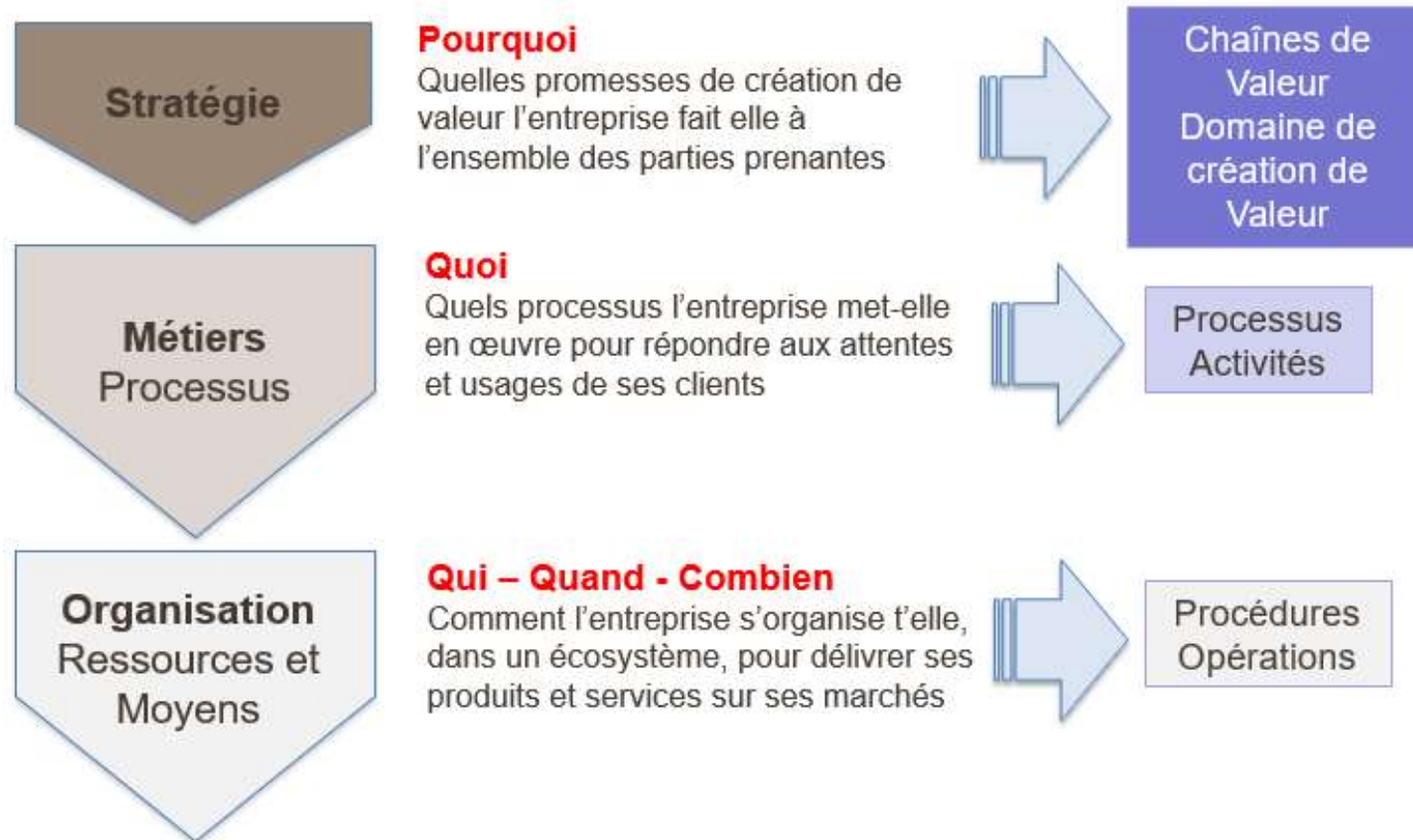
Supporter les processus opérationnels : logistique, ressources humaines, comptable, financière, informatique, immobilier, .....

## Le pilotage de l'entreprise des processus: Différents niveaux de modélisation

- Une approche Top Down & Bottom Up afin d'offrir le bon niveau de granularité à tous les acteurs contributeurs

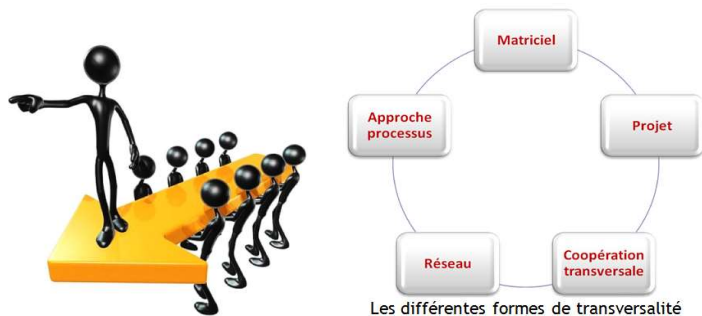


## Le pilotage de l'entreprise par les processus: 3 niveaux à appréhender





# Le management transversal



## La transversalité permet de:

- Prendre en compte le point de vue du client
- Rendre l'entreprise plus flexible et capable de s'adapter dans un univers incertain
- Maîtriser les performances (coûts, délais, qualité ou toutes autres caractéristiques) permettant de se différencier des concurrents et de satisfaire les demandes d'un segment de clientèle

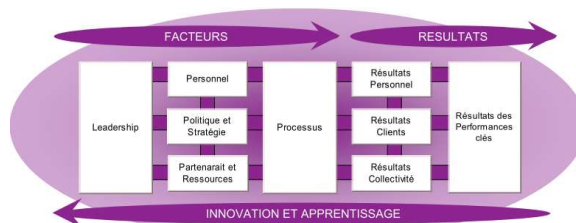
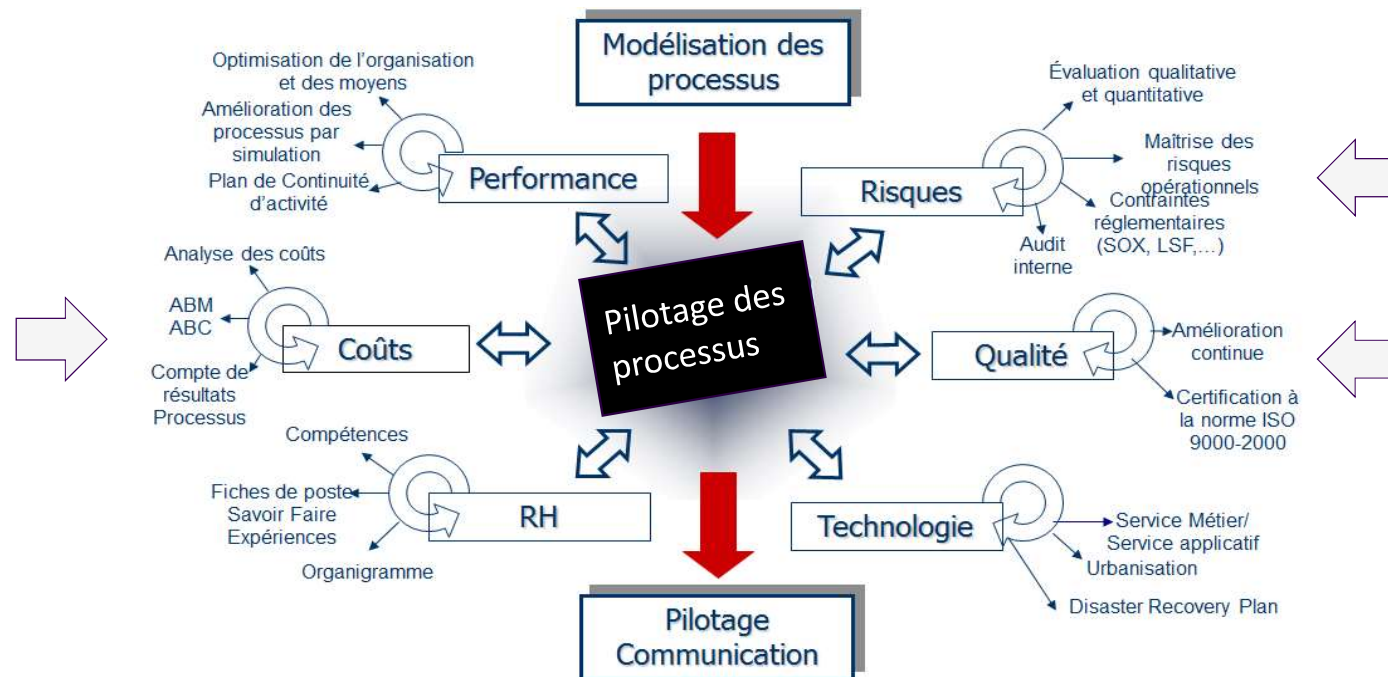
## Management transversal:

Il tend à favoriser le décloisonnement, afin de réunir et d'associer les métiers opérationnels et de support, les compétences et les ressources nécessaires autour d'une finalité partagée dans le but d'obtenir des résultats

Favorise les nouvelles postures managériales

# Le pilotage de l'entreprise par les processus

## Construire et partager un référentiel



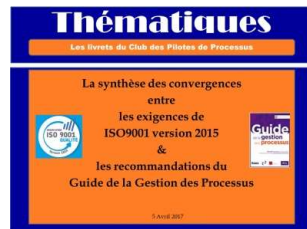
© Le Modèle d'Excellence EFQM est une marque déposée



# Les travaux sur la convergence ISO9001:2015 - CBOK

## Huit exigences processus du chapitre 4.4.1 de l'ISO 9001:2015

déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus pour ces processus	déterminer la séquence et l'interaction de ces processus	déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les indicateurs de performance associés) nécessaires pour assurer le fonctionnement et la maîtrise efficaces de ces processus	déterminer les ressources nécessaires pour ces processus et s'assurer de leur disponibilité	attribuer les responsabilités et autorités pour ces processus	prendre en compte les risques et opportunités tels que déterminés conformément aux exigences de 6.1	évaluer ces processus et mettre en oeuvre toutes les modifications requises pour s'assurer que ces processus produisent les résultats attendus	améliorer les processus et le système de management de la qualité
---	--	---	---	---	---	--	---



	4.4: L'organisme doit déterminer les processus nécessaires au syst de mgt de la Q et leur application dans tout l'organisme et doit....							
Exigences pour la mise en oeuvre de l'approche Processus selon l'ISO9001 v2015	4.4.1a	4.4.1b	4.4.1c	4.4.1d	4.4.1e	4.4.1f	4.4.1g	4.4.1h
	déterminer les éléments d'entrée requis et les éléments de sortie attendus pour ces	déterminer la séquence et l'interaction de ces processus	déterminer et appliquer les critères et les méthodes (y compris la surveillance, les mesures et les	déterminer les ressources nécessaires pour ces processus et s'assurer de leur disponibilité	attribuer les responsabilités et autorités pour ces processus	prendre en compte les risques et opportunités tels que déterminés conformément aux exigences de 6.1	évaluer ces processus et mettre en oeuvre toutes les modifications requises pour s'assurer que ces	améliorer les processus et le système de management de la qualité
0 - Introduction	0.3 Développer l'approche processus pour accroître la satisfaction client et	0.1- 0.3.2 Intégrer le cycle PDCA dans l'approche processus	0.1- 0.3.2 Intégrer le cycle PDCA dans l'approche processus	0.1- 0.3.2 Intégrer le cycle PDCA dans l'approche processus	0.1- 0.3.2 Intégrer le cycle PDCA dans l'approche processus	0.1- 0.3.3 Intégrer l'approche par les risques dans l'approche processus En mettant en oeuvre un SMQ [...]	0.1- 0.3.2 Intégrer le cycle PDCA dans l'approche processus	0.1- 0.3.2 Intégrer le cycle PDCA dans l'approche processus
4 - Contexte de l'organisme	4.1 Déterminer les enjeux int et ext de l'organisme pour comprendre son contexte 4.2 Prendre en compte les besoins et attentes des parties intéressées							
5 - Leadership		5.1.1d la direction doit promouvoir l'utilisation de l'approche processus		5.1.1e la direction doit s'assurer que les ressources requises pour le syst de mgt sont	5.1.1 la direction doit démontrer son leadership et son engagement ...	5.1.2 b démontrer engagements relatifs à l'orientation client (exigences, risques & opportunités...)		
6 - Planification						6.1 l'organisme doit tenir compte des enjeux et exigences et déterminer les risques et		
7 - Support			7.1.1 L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à	7.1.1 L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à			7.1.1 L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à la mise à jour	7.1.1 L'organisme doit identifier et fournir les ressources nécessaires à l'amélioration
8 - Réalisation des activités opérationnelles	8.1.a déterminer exigences relatives aux produits et services	8.1 L'organisme doit planifier, mettre en oeuvre et maîtriser les processus	8.1 L'organisme doit planifier, mettre en oeuvre et maîtriser les processus	8.1 c L'organisme doit déterminer les ressources nécessaires pour obtenir la conformité			8.1 L'organisme doit maîtriser les modifications prévues, analyser les conséquences	8.5.1c mettre en oeuvre les activités de surveillance et de mesures pour vérifier
9 - Evaluation des performances			9.1 L'organisme doit déterminer ce qu'il est nécessaire de surveiller, mesurer, analyser, évaluer				9.1.1 L'organisme doit évaluer la performance et efficacité 9.1.2 Evaluer satisfaction du client	
10 - Amélioration								10.1 L'organisme doit déterminer et sélectionner des opportunités d'amélioration et entreprendre des actions pour accroître la satisfaction du client



# TABLE RONDE: LE COMEX FACE AUX RISQUES

LAURENCE BRETON-KUENY  
DIRECTRICE RESSOURCES HUMAINES  
AFNOR

CYRIL CHOUVET  
DIRECTEUR ACHATS  
VERALLIA

PHILIPPE NOIROT  
DIRECTEUR ADJOINT MANAGEMENT DES  
RISQUES  
ORANGE

ANIMATION: JEAN-MARIE REILHAC  
RESPONSABLE DEVELOPPEMENT  
AFNOR

MARDI 4 JUIN 2019 AMPHITHEATRE DE LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS



afnor  
GROUPE



# MAITRISER LES RISQUES ET GÉRER LES OPPORTUNITÉS DANS L'ENTREPRISE PAR L'APPROCHE PROCESSUS

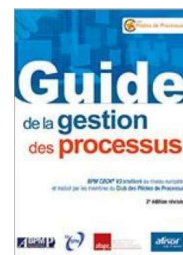
GERARD MAILLET  
VICE-PRESIDENT  
C2P

MARDI 4 JUIN 2019 AMPHITHEATRE DE LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS



afnor  
GROUPE

## Le Guide de la Gestion des Processus

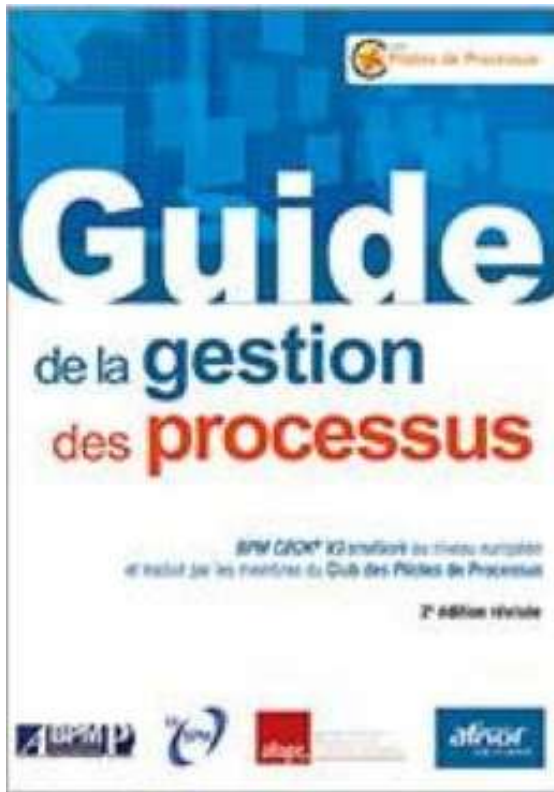


Gérard **MAILLET** – Vice Président du Club des Pilotes de Processus  
[gmaillet@club-pilotesdeprocessus.org](mailto:gmaillet@club-pilotesdeprocessus.org)

**Conférence 4 juin 2019 – Paris**

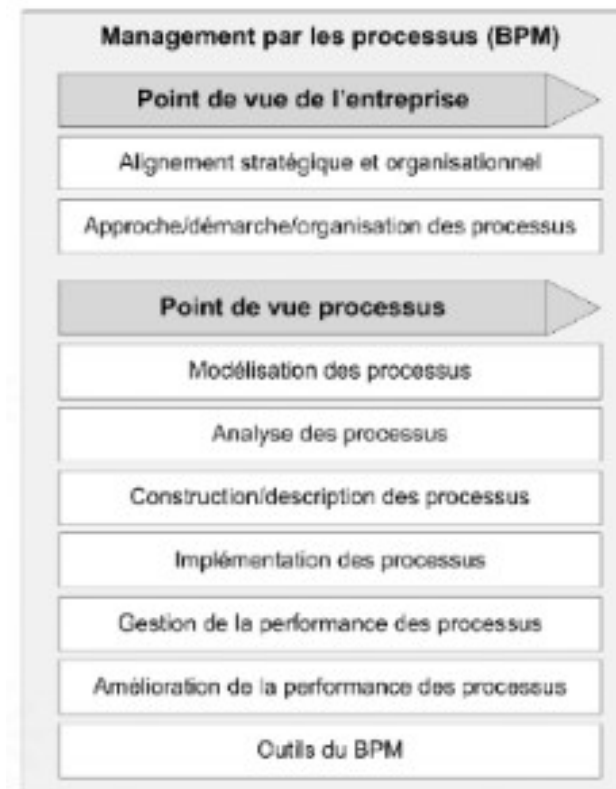
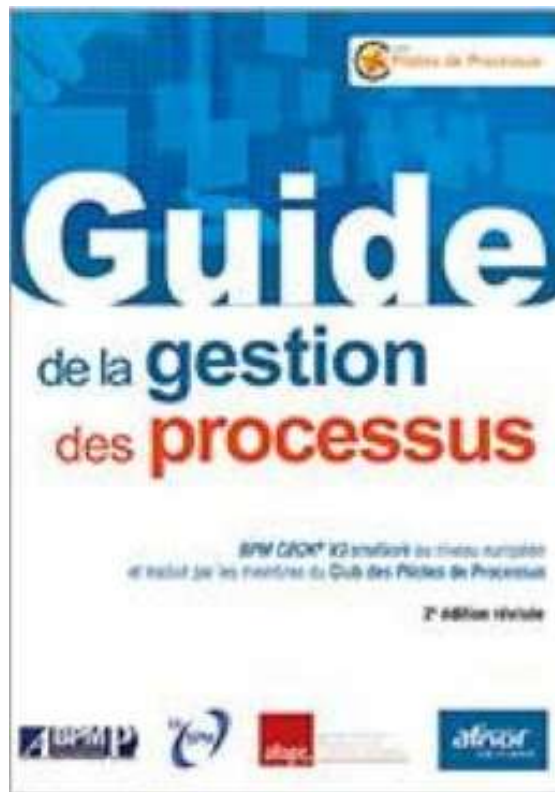


## Le Guide de la Gestion des Processus

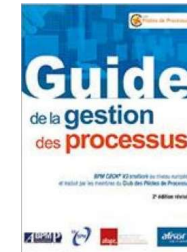


- Source CBOK, nord américaine (ABPMP)
- Enrichi au plan européen EABPM)
- Edité par AFNOR (Plus de 300 exemplaires)
- Ré-édité par l'AFNOR, 2<sup>nd</sup> version
- Addendum en France avec les nouvelles approches et technologies
- Support aux formations (Grandes écoles et Universités) et aux certifications

# Le Guide de la Gestion des Processus



# Le Guide de la Gestion des Processus



- Le management des Processus

- Le management des processus est une **discipline de gestion**.
- Correctement mis en œuvre, le management des processus constitue une **compétence interne de base**.
- Le management des processus traite de la **valeur délivrée au client**.



Notion de culture client

- Le management des processus porte sur les **travaux menés de bout en bout** et sur l'orchestration des activités entre les fonctions de l'entreprise.
- Le management des processus traite le « quoi », le « où », le « quand », le « pourquoi » et le « comment » du travail, il s'intéresse également à celui « qui » est **responsable de son exécution**.
- Les processus doivent être gérés selon un cycle en boucle fermée afin de maintenir leur intégrité et de permettre leur amélioration continue (**PDCA**).
- La mise en œuvre d'un management des processus nécessite l'introduction de **nouveaux rôles dans l'organisation**.



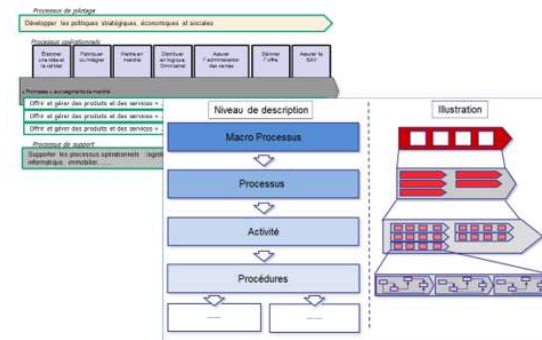
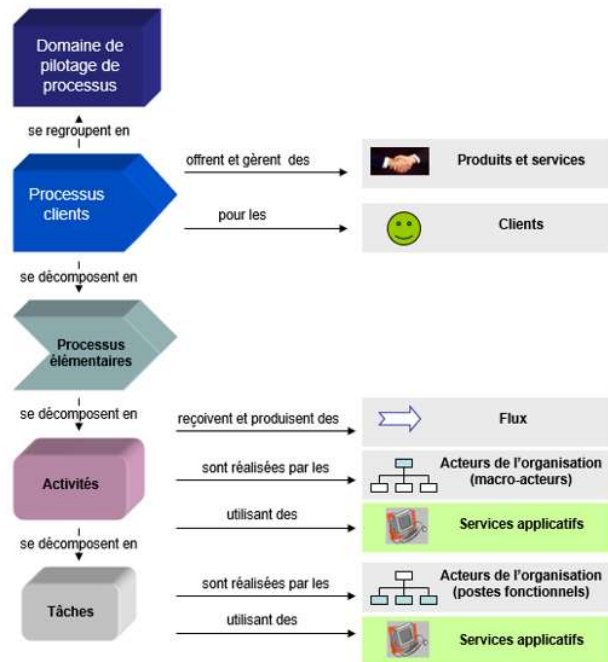
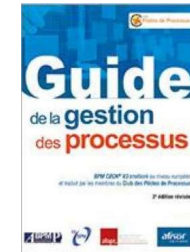
Pilotes et Notion de travail coopératif

- La mise en œuvre d'un management des processus est une **décision stratégique** qui nécessite un fort soutien de la part de la direction pour assurer sa réussite.
- La **technologie** joue un rôle de soutien...
- Le Management des Processus doit également prendre en compte les apports tels que:
- la transformation digitale; le RPA (Robotic Process Automation); l'intelligence artificielle; le Big data et l'IoT (Internet des Objets); les normes comme l'ISO 9001 ou le COSO; le cadre réglementaire tel que le RGPD, .....

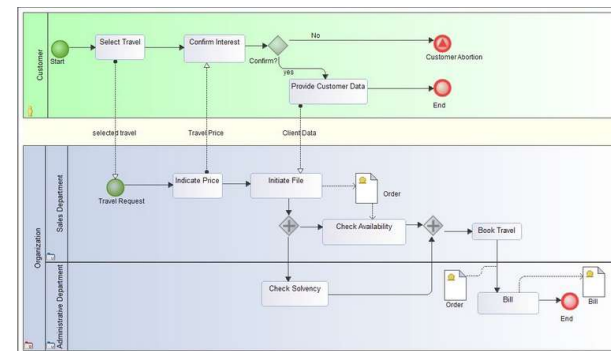
# Le Guide de la Gestion des Processus

- La modélisation des processus

- Comment créer une fiche processus ;
- Comment faire en sorte que ces représentations, ces modélisations puissent être regroupées en un ensemble cohérent et servent à toutes les fonctions de l'organisation. C'est la création d'un référentiel de processus ;
- Comment mettre en place, suite aux modélisations, un système de management des processus



## BPMN Business Process Model & Notation



# Le Guide de la Gestion des Processus

- La modélisation des processus

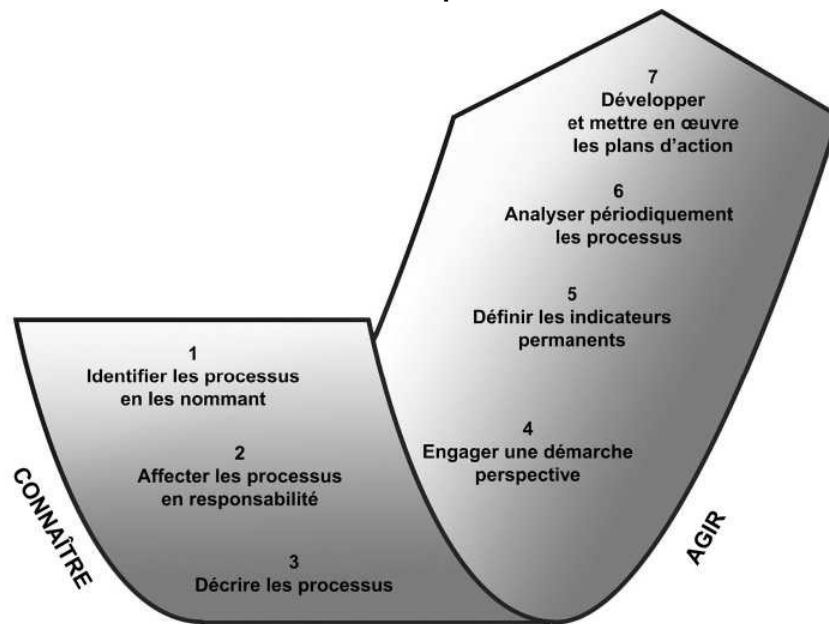
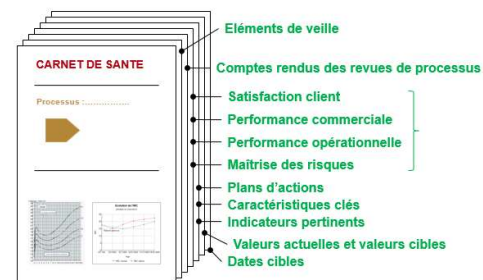
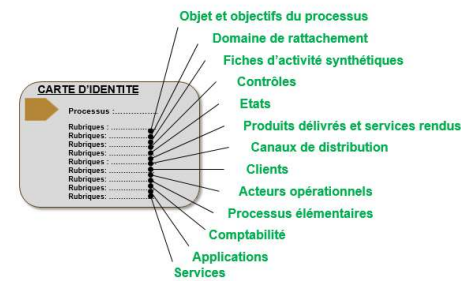


Figure 2.13 Une démarche en sept étapes

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 : EtudeM	0	3	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0
2 : Concep	0	0	1	1	0	2	1	0	0	0	1	0	0
3 : GestSe	2	1	0	3	1	2	2	2	2	1	0	0	1
4 : Souscr	1	0	0	0	3	3	3	3	0	0	1	1	0
5 : GestCo	0	1	2	0	0	2	3	3	1	0	2	1	1
6 : Fidélis	1	1	3	3	3	0	3	2	3	2	2	2	0
7 : Recouv	0	1	2	1	2	0	0	1	1	1	3	2	0
8 : RègleSt	1	2	3	2	3	1	0	0	3	3	3	2	2
9 : SunPor	1	3	1	2	2	2	2	3	0	1	2	1	1
10 : GRH	0	2	3	2	1	1	2	2	3	0	1	0	2
11 : GestFi	0	1	2	0	2	0	2	3	1	1	0	3	1
12 : Réass	0	2	0	2	0	2	0	1	0	0	3	0	0
13 : GestIT	1	2	1	0	3	0	1	2	2	1	1	0	0

## Eléments descriptifs du processus stables et assez peu évolutifs



## Eléments variables et dynamiques caractérisant la vie du processus



Signavio



# Le Guide de la Gestion des Processus

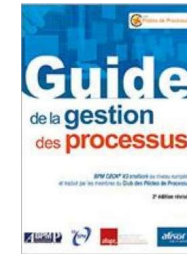
- L'analyse des processus

## La revue de processus

- Vision :  
opérationnelle, à court et moyen terme
- Buts :
  - Supprimer les dysfonctionnements et mettre en œuvre de petites améliorations
  - Faire en sorte que «les processus fonctionnent bien »
- Périmètre :  
Une partie du domaine de processus (sous-ensemble du domaine de processus)
- Fréquence : semestrielle
- Attendus :
  - Des résultats rapides
  - Des indicateurs opérationnels
  - Des plans d'action à court et moyen termes, préparés, réalistes et priorisés
  - Des éléments pour nourrir le plan stratégique
- Forme : réunion + compte rendu

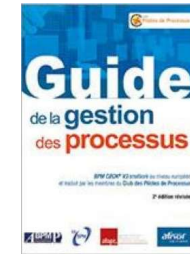
## Le plan d'action stratégique

- Vision :  
stratégie à plus long terme
- Buts :
  - Définir le plan d'actions à engager en cohérence avec les axes stratégiques de l'entreprise
  - Disposer d'éléments pour préparer les budgets
- Périmètre :  
Le domaine de processus
- Fréquence : annuelle
- Attendus :
  - Des orientations pour l'année suivante
  - Des lignes de force / priorités
  - Des actions à engager
- Forme : présentation à la DG après validation par le comité stratégique du domaine de processus



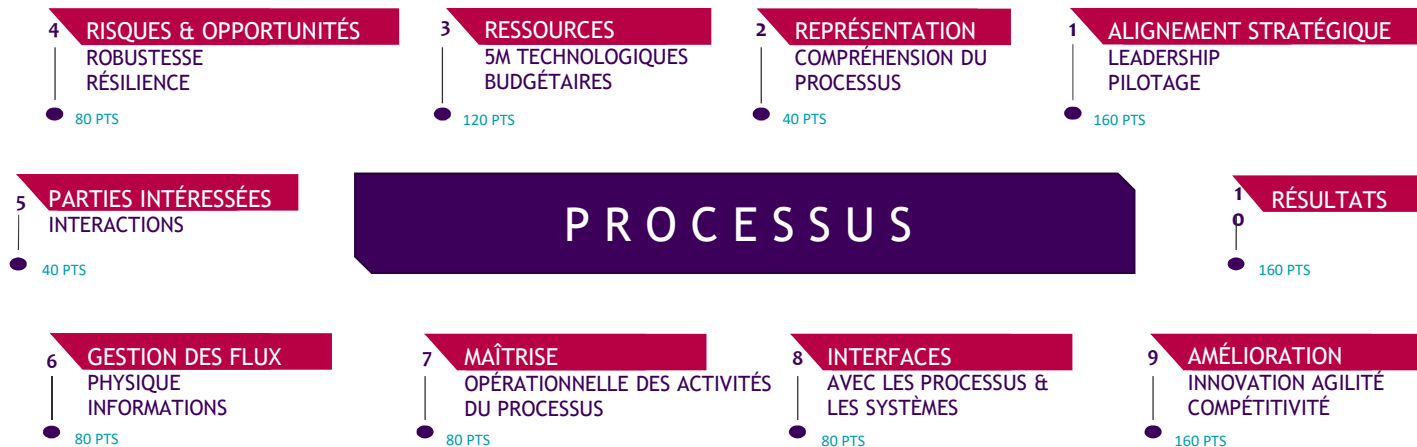


# Le Guide de la Gestion des Processus



## • L'analyse des processus

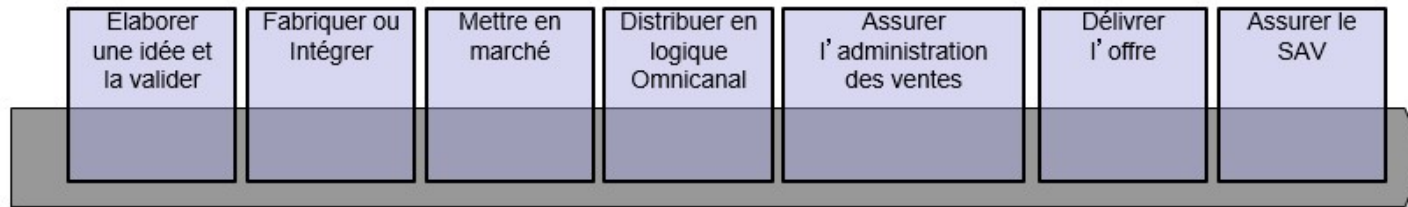
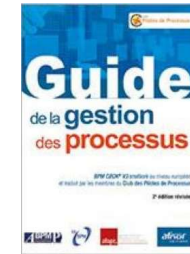
- Pilote ou responsable de processus, responsable de la démarche processus ;
- Responsable de l'expérience client (CXM), du parcours client (CJM), du succès client (CSM) ;
- Responsable organisation, des ressources de l'entreprise, des ressources humaines (HR) ;
- Directeur des opérations (COO) ou en charge des opérations d'un métier ;
- Agent de la conduite du changement ou de l'agilité opérationnelle ;
- A la direction informatique (CIO), de la transformation digitale (CDO, DTM), ou à l'architecture d'entreprise (EA) ;
- Personne en charge de l'innovation et de la cocréation de valeur avec l'écosystème ;
- Responsable QSE, à la conformité légale ou réglementaire, à la maîtrise des risques, du contrôle interne, du contrôle de gestion, de l'excellence opérationnelle ;
- Ou tout simplement manager, en charge d'équipes métiers ou de support aux métiers.



# Le Guide de la Gestion des Processus

- La conception ou Design des processus

Agilité  
Créativité

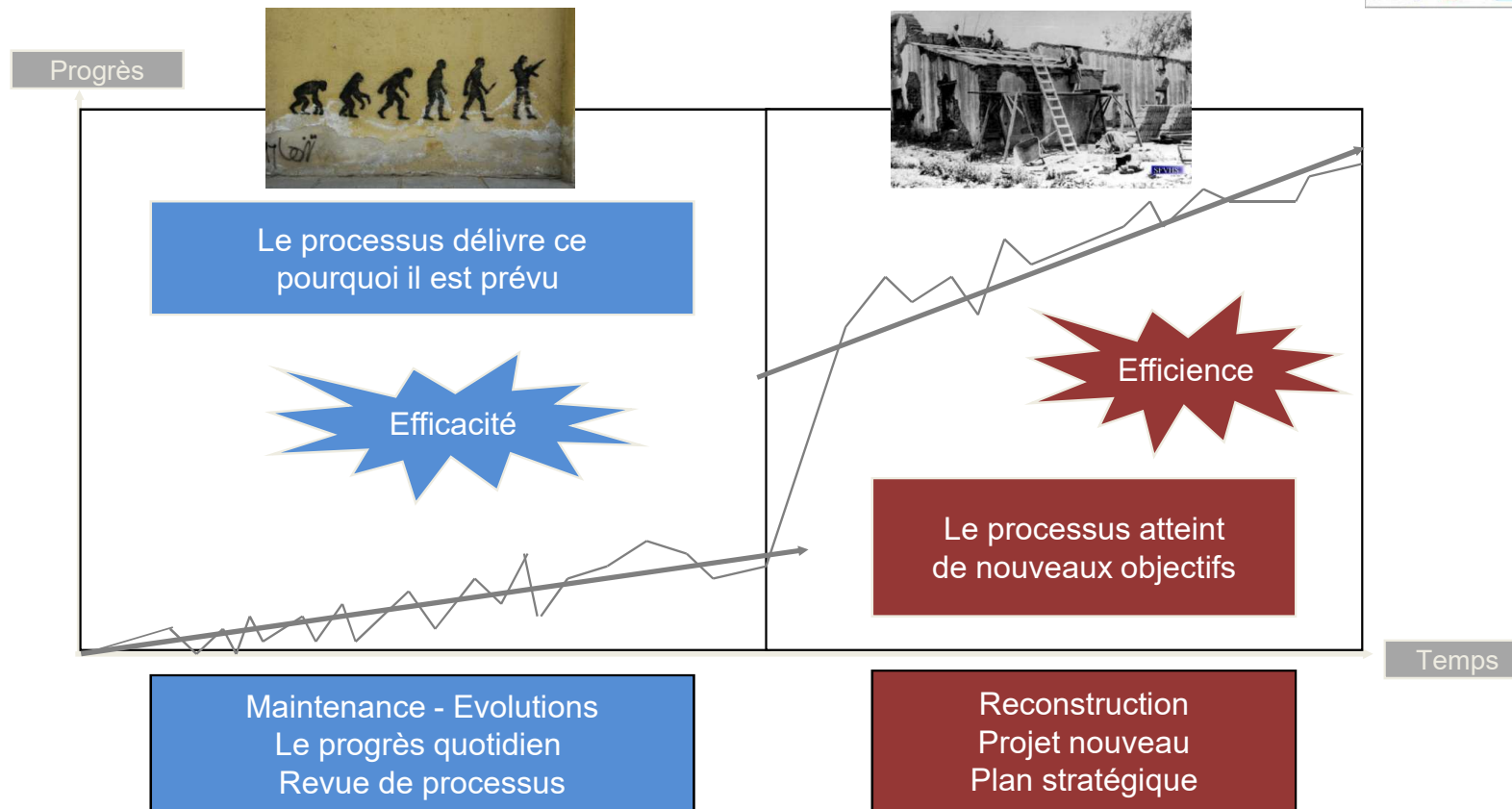
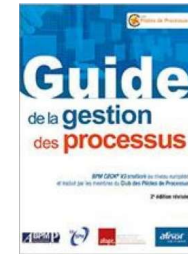


Type	Nom	Lancement
Google	Payment	Google Wallet App 2010
	Payment	Android Pay 2015
	Autoserveur	Google Commerce 2010*
Apple	Payment	Apple Wallet 2012
	Payment	Apple Pay 2015
Facebook	Payment	Messenger Payments 2016
amazon	Payment	Amazon Payments (2013)
	Payment	Checkout by Amazon (2015)
	Credit	Amazon Lending 2012
	Monnaie virtuelle	Amazon Coins 2014
	Credit	Amazon Store Card 2015
	Assurance	Amazon Protect 2016
Microsoft	Payment	Microsoft 2016
Tencent Wechat	Payment	Launched 2016
Baidu	Payment	Baidu 2014
	Payment	Baidu Wallet 2016



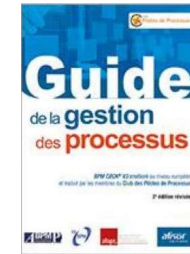
# Le Guide de la Gestion des Processus

- Le management de la performance des processus

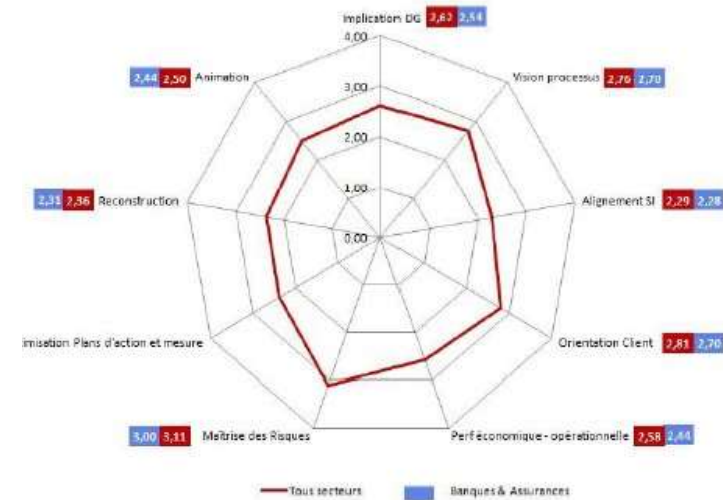


# Le Guide de la Gestion des Processus

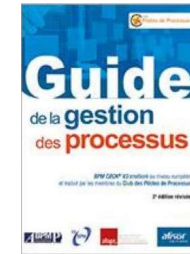
- Le management de la performance des processus



Description en annexe des niveaux de maturité et des différents critères de performance.



# Le Guide de la Gestion des Processus

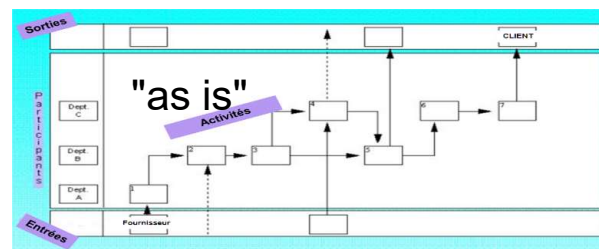


## • La transformation des processus

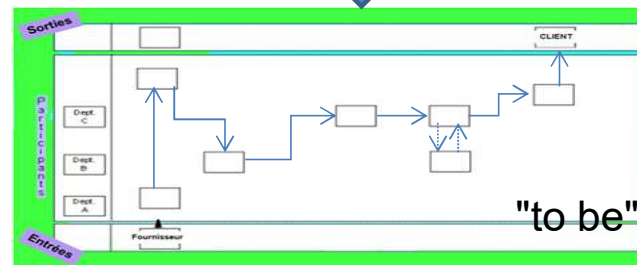
## Design Thinking

### ■ Les phases clés de la méthode sont :

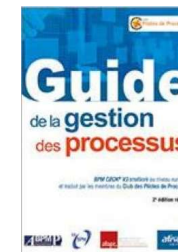
- **Le cadrage du problème** : « un problème bien posé est déjà à moitié résolu », détourner la problématique posée avec le plus de précision possible.
- Une astuce est de faire se projeter les acteurs en les invitant à reformuler systématiquement le problème par des « Comment pourrait-on faire pour... ? » ou bien « pourquoi, pourquoi, .. ».
- **La mise en empathie** : se connecter avec ses interlocuteurs. Passage en revue de quatre aspects : ce qu'ils font, ce qu'ils pensent, ce qu'ils ressentent, et ce qu'ils disent.
- **La phase d'idéation** : succession rythmée de phases de pensées divergentes et de phases de pensées convergentes.
- **Le prototypage** : mettre les meilleures idées à l'épreuve du réel le plus rapidement possible.



Moments de vérités  
Nouveaux services innovants



# Le Guide de la Gestion des Processus



- L'organisation du pilotage par les processus – Les « Pilotes »
  - Leadership reconnu; Courage; Rigueur et esprit de synthèse; Esprit d'analyse; Créativité et capacité d'innovation; Persévérance; Capacité de persuasion; Capacité d'abstraction; Capacité de conceptualisation et de modélisation; Aptitude à apporter une aide méthodologique.....



Mettre sous tension les processus clés avant de traiter l'ensemble des processus de l'entreprise

Une démarche organisationnelle pour améliorer ou reconstruire des processus critiques ou à enjeu fort



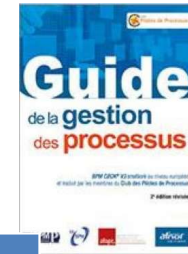
Un nouveau mode de management : approche transversale orientée clients

	Piloter des processus	Piloter par les processus
<b>Orientation stratégique de l'entreprise</b>	Volonté d'améliorer les processus dans le cadre de l'organisation existante	Nouvelle manière de manager l'entreprise
<b>Surveillance des processus</b>	Au coup par coup	De manière permanente
<b>Implication des acteurs</b>	Chacun travaille pour son silo	Travail en coopération, sous l'impulsion du Pilote de processus
<b>Culture d'entreprise</b>	Aucun changement	Culture collaborative/coopérative et orientation client forte



# Le Guide de la Gestion des Processus

- L'organisation du pilotage par les processus



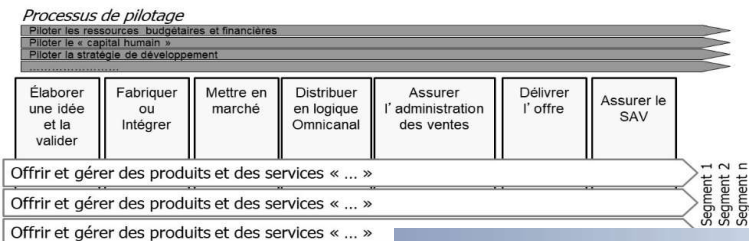
	Piloter des processus	Piloter par les processus
<b>Orientation stratégique de l'entreprise</b>		Nouvelle manière de manager l'entreprise
<b>Surveillance des processus</b>		De manière permanente
<b>Implication des acteurs</b>		Travail en coopération, sous l'impulsion du Pilote de processus
<b>Culture d'entreprise</b>		Culture collaborative/coopérative et orientation client forte



**T**ransversalité

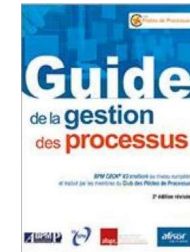
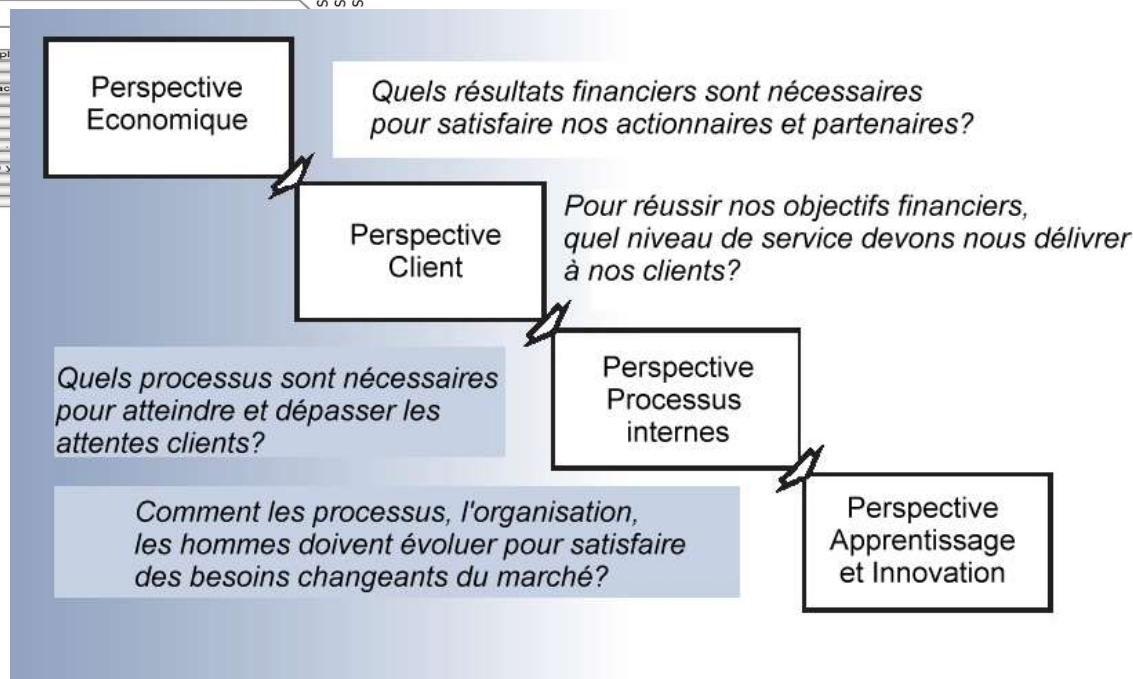
# Le Guide de la Gestion des Processus

- L'alignement stratégique et opérationnel



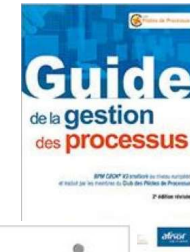
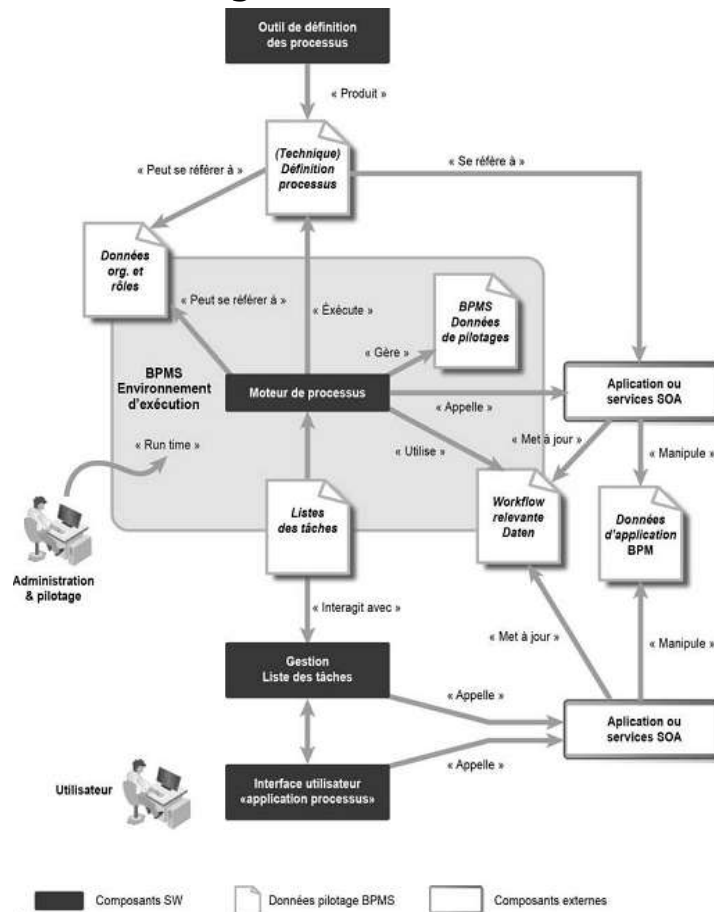
**Processus de support**

- Gérer l'immobilier d'exploitation (bâtiments du siège, pl...
- Assurer la veille concurrentielle et environnementale
- Gérer les ressources humaines
- Gérer les ressources financières (trésorerie, gestion ac...
- Gérer la comptabilité et le contrôle de gestion
- Gérer les achats non marchands
- Gérer la conformité juridique et réglementaire
- Gérer le système d'information
- Gérer la logistique (parc autos, restaurant, économat...
- Gérer les partenaires (plateformes, transporteurs, ...)
- Gérer les risques (risques opérationnels, sécurité, ...)
- Apporter du support à l'organisation
- Gérer la communication interne et externe



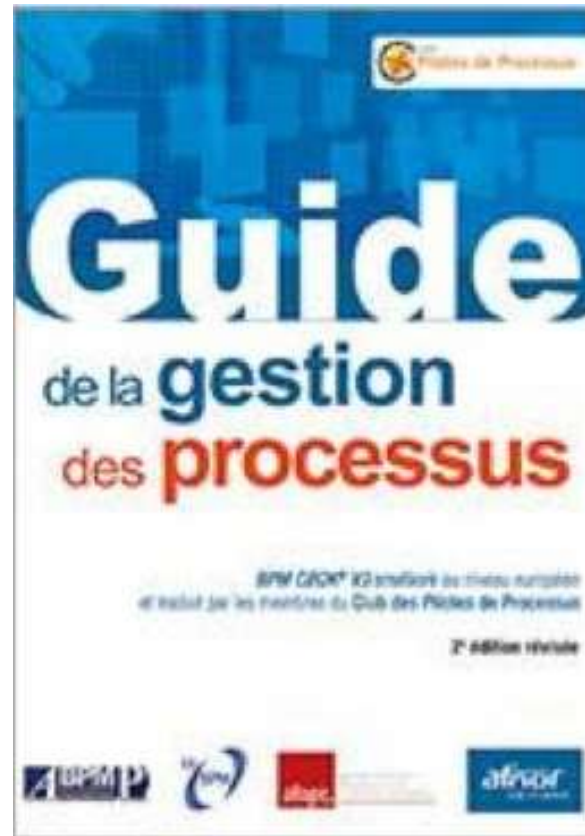
# Le Guide de la Gestion des Processus

- Les technologies du BPM



LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE PAR LES PROCESSUS

## Le Guide de la Gestion des Processus



- <https://www.boutique.afnor.org/livre/guide-de-la-gestion-des-processus-bpm-cbok-v3-ameliore-au-niveau-europeen-et-traduit-par-les-membres-du-club-des-pilotes-de-proc/article/923095/fa196604>



# MAITRISER LES RISQUES ET GÉRER LES OPPORTUNITÉS DANS L'ENTREPRISE PAR L'APPROCHE PROCESSUS

MICHEL RAQUIN  
PRESIDENT  
C2P

MARDI 4 JUIN 2019 AMPHITHEATRE DE LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS



afnor  
GROUPE

- Présentation des actions de formation/certification des professionnels des processus (pilotes et autres)
- Présentation de l'approche processus selon le FD X 50-176



Michel **RAQUIN** – Président du Club des Pilotes de Processus  
[mraquin@club-pilotesdeprocessus.org](mailto:mraquin@club-pilotesdeprocessus.org)

**Conférence 4 juin 2019 – Paris**



## Les acteurs concernés par la vision processus sont nombreux

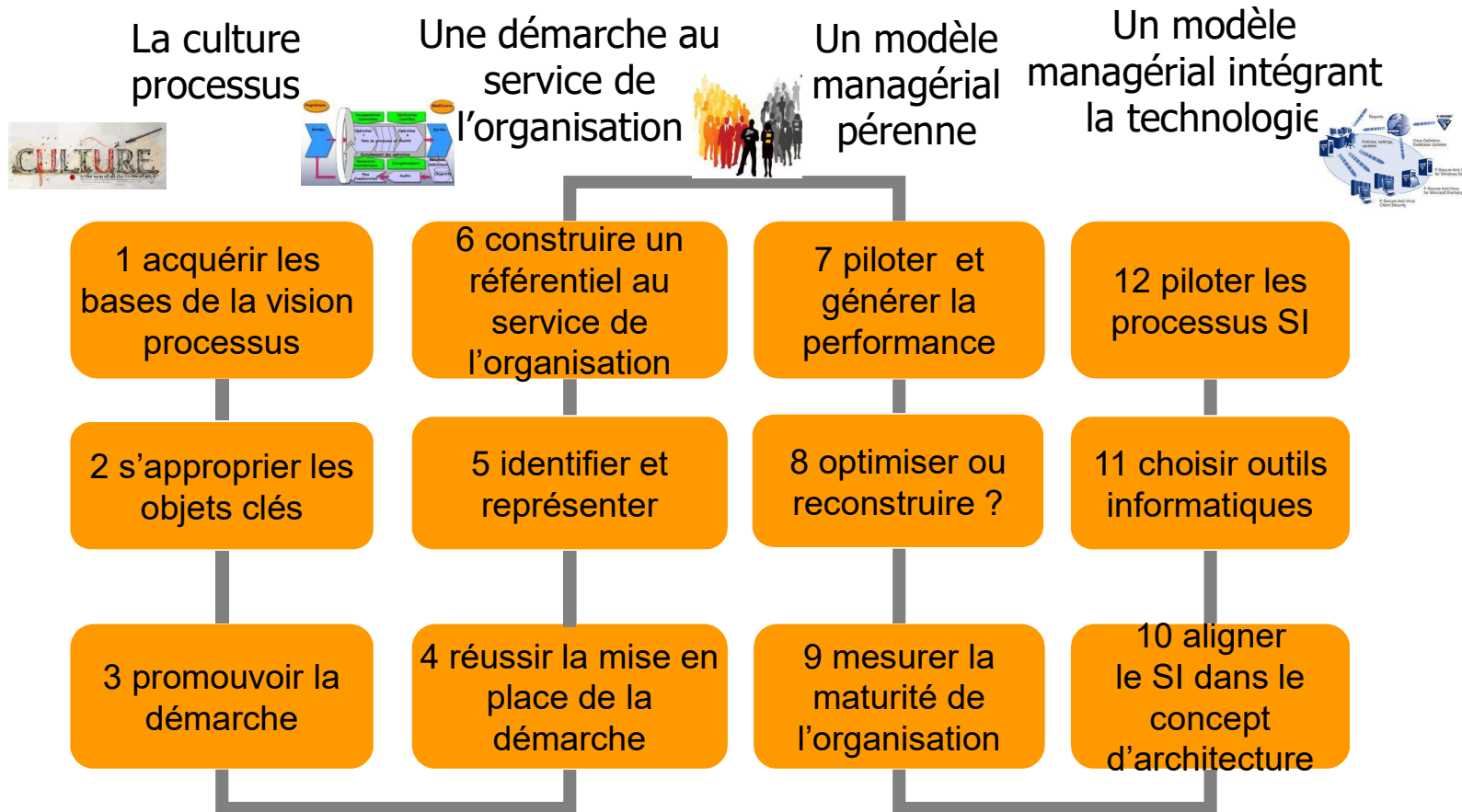
Les acteurs ... Nos entreprises ...	Exécutent	Pilotent	Améliorent	Mesurent et contrôlent
... se transforment	<p>The diagram illustrates a process management framework. It is organized into four main columns representing different roles: <b>Opérationnels</b> (Operational), <b>Managers</b>, <b>Directeurs</b> (Directors), and <b>Contrôleurs</b> (Controllers). The process flow starts with a <b>CLIENT</b> (Client) on the left, leading to a <b>DEMANDE DU CLIENT</b> (Client Request). This request flows through a series of roles: <b>Pilotes de processus</b> (Process Pilots), <b>Directeurs</b> (Directors), <b>Managers</b>, <b>Chefs de projet processus</b> (Process Project Managers), <b>Chefs de projet qualité</b> (Quality Project Managers), <b>Organisateurs</b> (Organizers), <b>Chefs de projet SI</b> (IT Project Managers), <b>Ceintures LSS</b> (LSS Belts), <b>Architectes métiers et SI</b> (Business and IT Architects), and <b>Consultants</b>. The process concludes with <b>SERVICE RENDU AU CLIENT</b> (Service Delivered to Client). The <b>Contrôleurs</b> column includes <b>Risques managers</b> (Managerial Risks), <b>Contrôle de gestion</b> (Management Control), and <b>Auditeurs</b> (Auditors). The diagram also shows <b>Activité 1</b> through <b>Activité 4</b> (Activities 1 through 4) as part of the process flow.</p>			
... s'engagent sur des promesses aux clients				
... améliorent leur efficacité et leur efficience				
... gèrent et accompagnent les talents				
... déploient des dispositifs de maîtrise des risques				
... s'outillent				
... développent le collaboratif en interne et avec les clients				
... capitalisent les connaissances et les savoir-faire				
...				

## Les travaux sont variés et nécessitent des compétences spécifiques

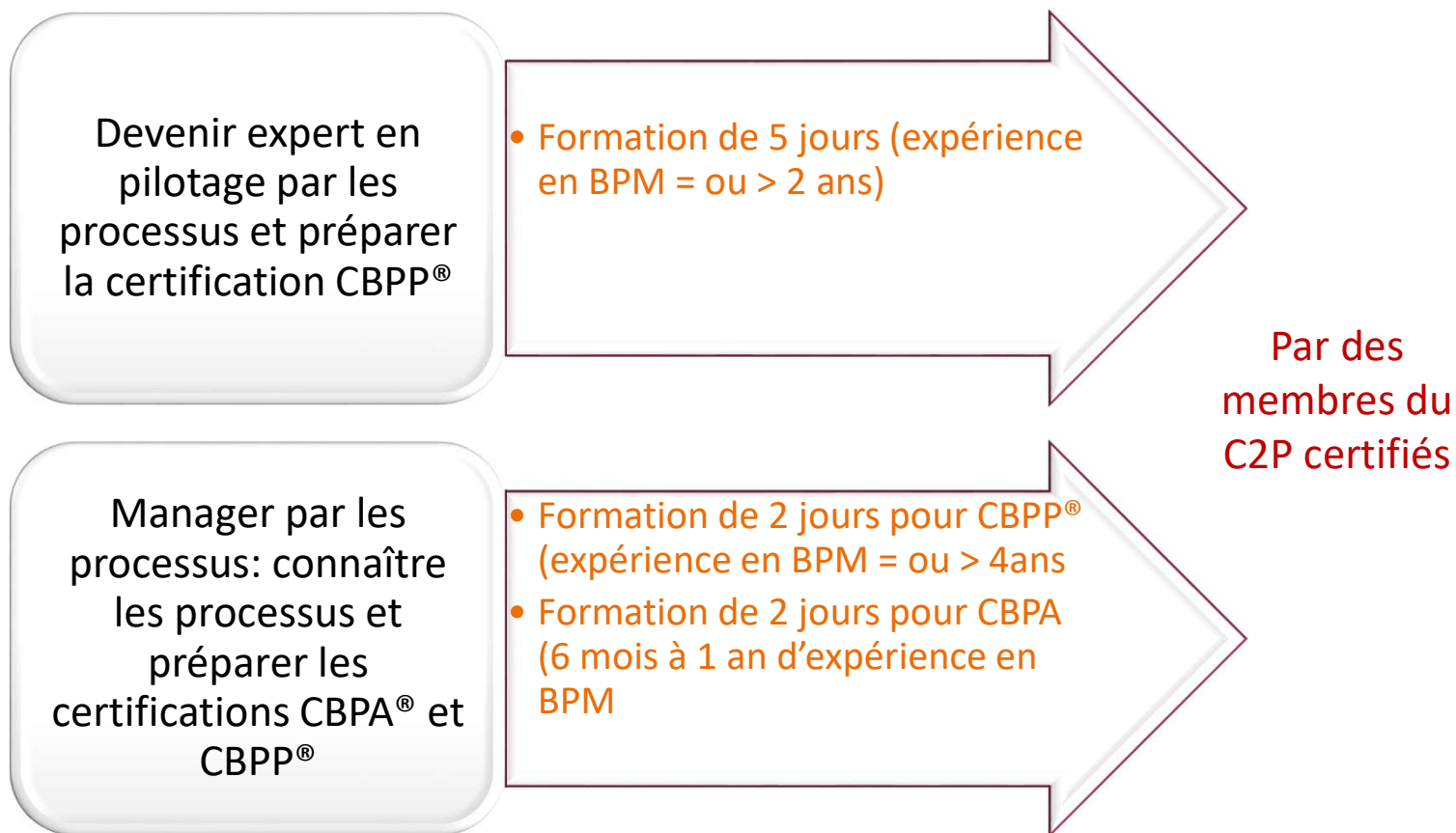
<b>Pour exécuter</b>	<b>Pour piloter</b>	<b>Pour améliorer</b>	<b>Pour mesurer et contrôler</b>
Opérationnels Managers	Direction générale Pilotes de processus Directeurs Managers	Chefs de projet processus Chefs de projet qualité Organisateurs Chefs de projet SI Ceintures LSS Architectes métiers et SI Consultants	Contrôleurs Risques managers Contrôle de gestion Auditeurs
<b>Lire la description d'un processus</b> <b>Rédiger des procédures</b> <b>Etre sensibilisé à la notion de client et de transversalité</b> ...	<b>Construire un tableau de bord et choisir les bons indicateurs</b> <b>Mettre en place une démarche de pilotage de la performance</b> <b>Lire la description d'un processus</b> <b>Connaître les avantages de la démarche</b> <b>Améliorer la performance</b> ...	<b>Concevoir et améliorer des processus</b> <b>Décrire un processus</b> <b>Mettre en place un référentiel de processus / d'architecture d'entreprise</b> <b>Concevoir le SI</b> <b>Promouvoir la démarche</b> <b>Faire le lien avec les démarches transverses de l'entreprise</b> ...	<b>Lire la description d'un processus</b> <b>Exploiter un référentiel processus étendu</b> <b>Construire un dispositif de maîtrise des risques</b> ...

LE PILOTAGE DE L'ENTREPRISE PAR LES PROCESSUS

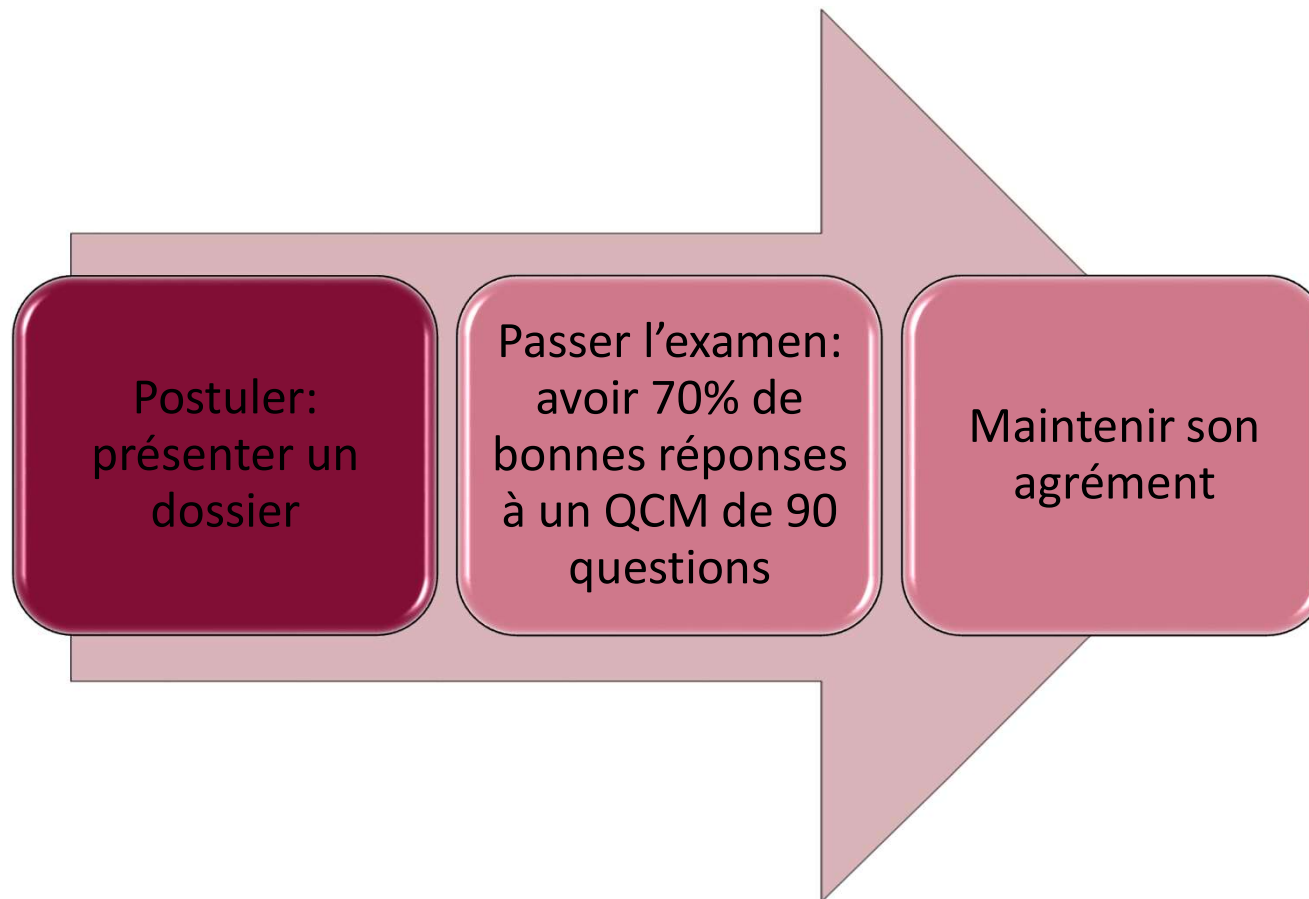
## Des champs de formation précis



## Les formations qui conduisent aux certifications



# Les certifications CBPA et CBPP



## Quelques chiffres



61 jours de formation en 2018



CBPA = 3 certifiés  
CBPP = 27 certifiés



Mais les actions de formation ne se limitent pas à celles-là



## Une offre complémentaire par



Des formations dans plusieurs IAE ou écoles de management

## Des vidéos pour le MOOC de PiloPro (Lyon)

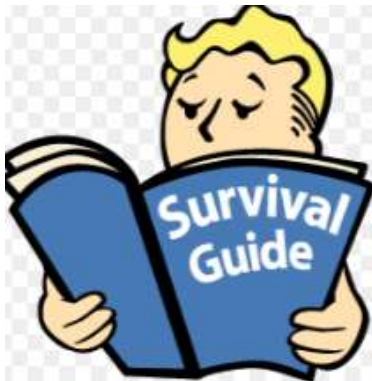
## La préparation d'un DU avec IAE de Bordeaux



## Présentation du FD X50 176



# Un fascicule de documentation c'est quoi?



Un **guide** de nature générique qui s'adresse à tout type d'organisme, destiné faciliter la compréhension d'une thématique préconisée par un norme

Il propose des recommandations pour son déploiement

**FD X50 176:** pour aider à comprendre l'approche processus préconisée par les normes de la série ISO 9000 et 9001 (système de management de la qualité)

# Pourquoi ce fascicule? Pourquoi le faire évoluer?

**FD X50-176 Octobre 2005**

Outils de management - Management des processus



## Répondre aux besoins des utilisateurs

- Comprendre ce qu'est une approche processus
- Appréhender sa mise en œuvre
- S'approprier les méthodes et les outils de mise en œuvre

Le mettre en harmonie avec les évolutions de la norme ISO 9001 version 2015

# Ce que le groupe de travail a cherché à faire

Etoffer le chapitre des termes et définitions

Se donner une claire définition de la notion d'approche processus



Chercher à différencier le pilotage des processus du management par les processus

Restructurer, pour chacune de ces démarches, la manière d'opérer

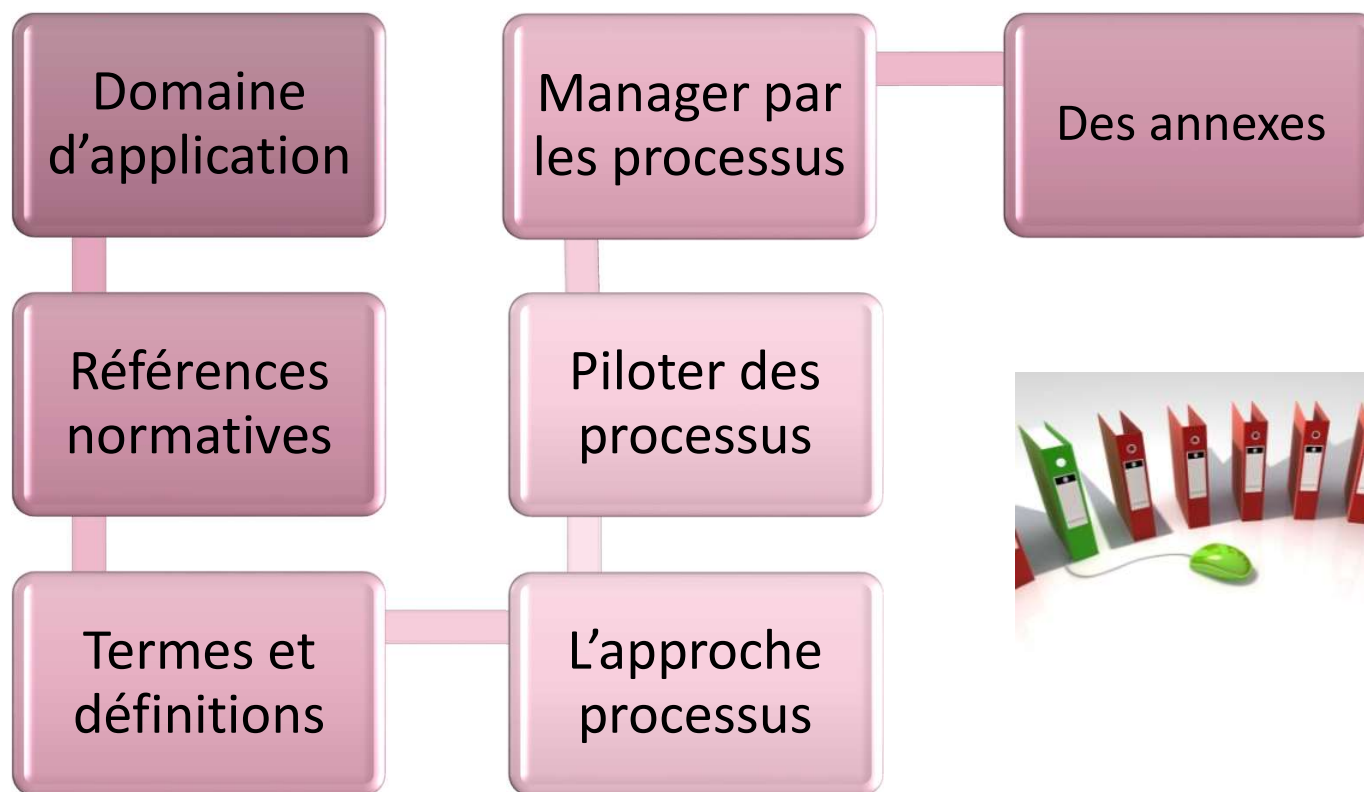


Offrir un ensemble d'annexes outillées

Au final: offre un fascicule qui soit plus pratique



# Structure du nouveau fascicule



# Quelques points de repère

**Approche processus:** une manière d'appréhender et de faire évoluer le fonctionnement d'un organisme à travers une vision orientée client, par la mise en œuvre et le pilotage de ses processus



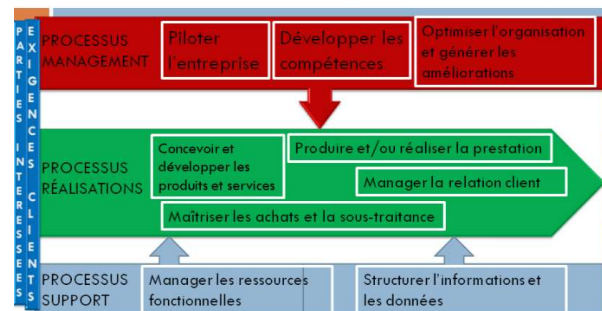
**Le management par les processus** est une décision stratégique de la direction de l'organisme qui consiste à remettre clairement le client au centre des préoccupations en confiant à des acteurs compétents, les pilotes de processus, une responsabilité transversale



Le cycle de vie du processus et la gestion des modifications structurelles et conjoncturelles du processus

**Le pilotage des processus** ressort plutôt d'une démarche organisationnelle assurée par la personne en charge du pilotage de chacun des processus, que cette démarche soit lancée par la direction générale ou par un niveau inférieur de l'organisation

L'approche processus, cartographie type ISO9001:2015



# Piloter des processus

**Démarche organisationnelle qui consiste à:**

- Analyser les processus
- Identifier les objectifs à atteindre
  - Déterminer des indicateurs
- Déterminer les actions à conduire pour les réguler, les améliorer ou les transformer
- Les conduire et s'assurer du résultat



# Manager par les processus

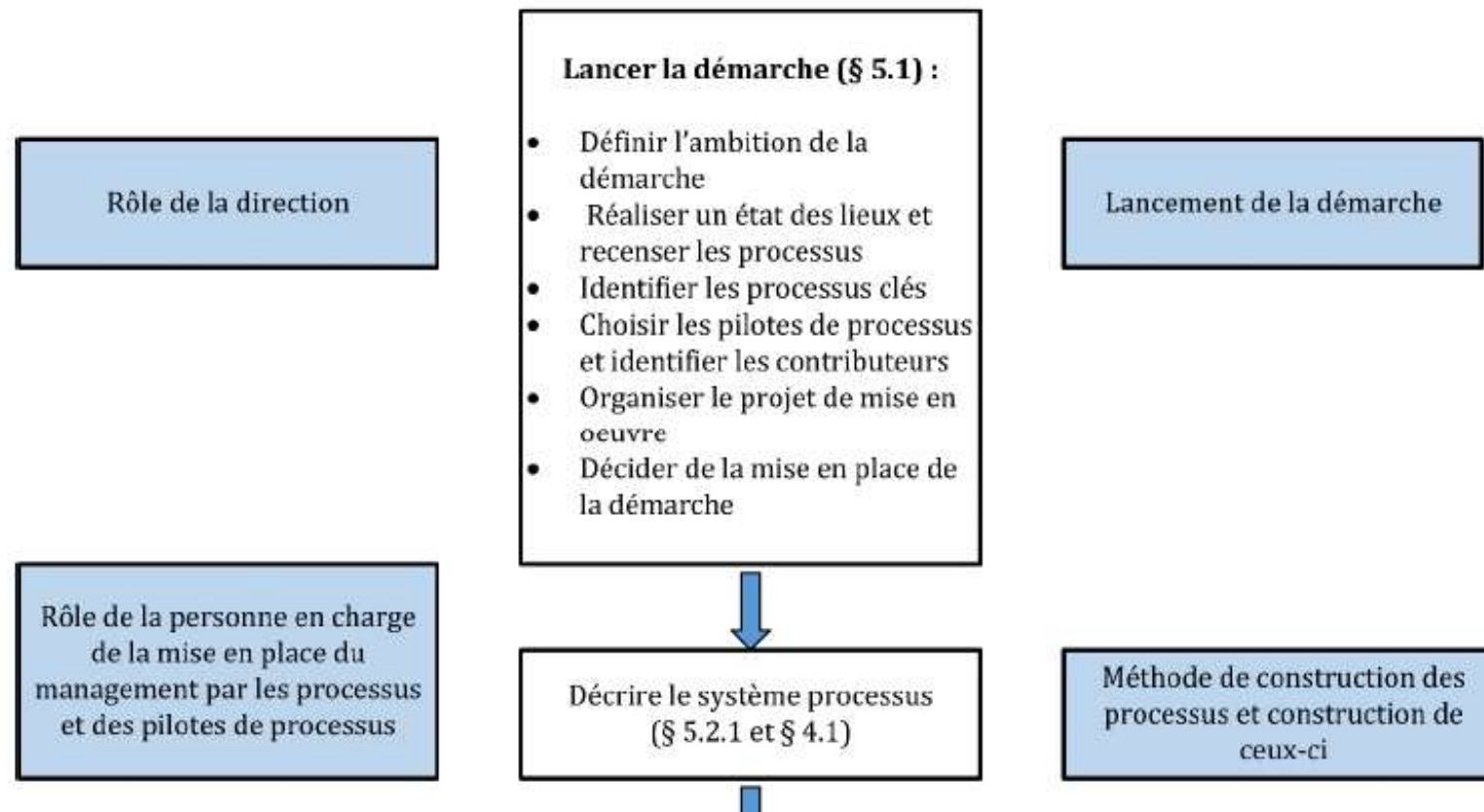
## Une décision stratégique qui nécessite:

- Une implication forte de la direction générale
- La désignation de pilotes de processus
- Des évolutions organisationnelles de l'organisme
  - Une culture du client et de la coopération
  - La mise en place d'un système de pérennisation de la démarche
- Le suivi de la maturité de la démarche

Les pilotes de processus ont charge de piloter les processus dont ils ont la responsabilité

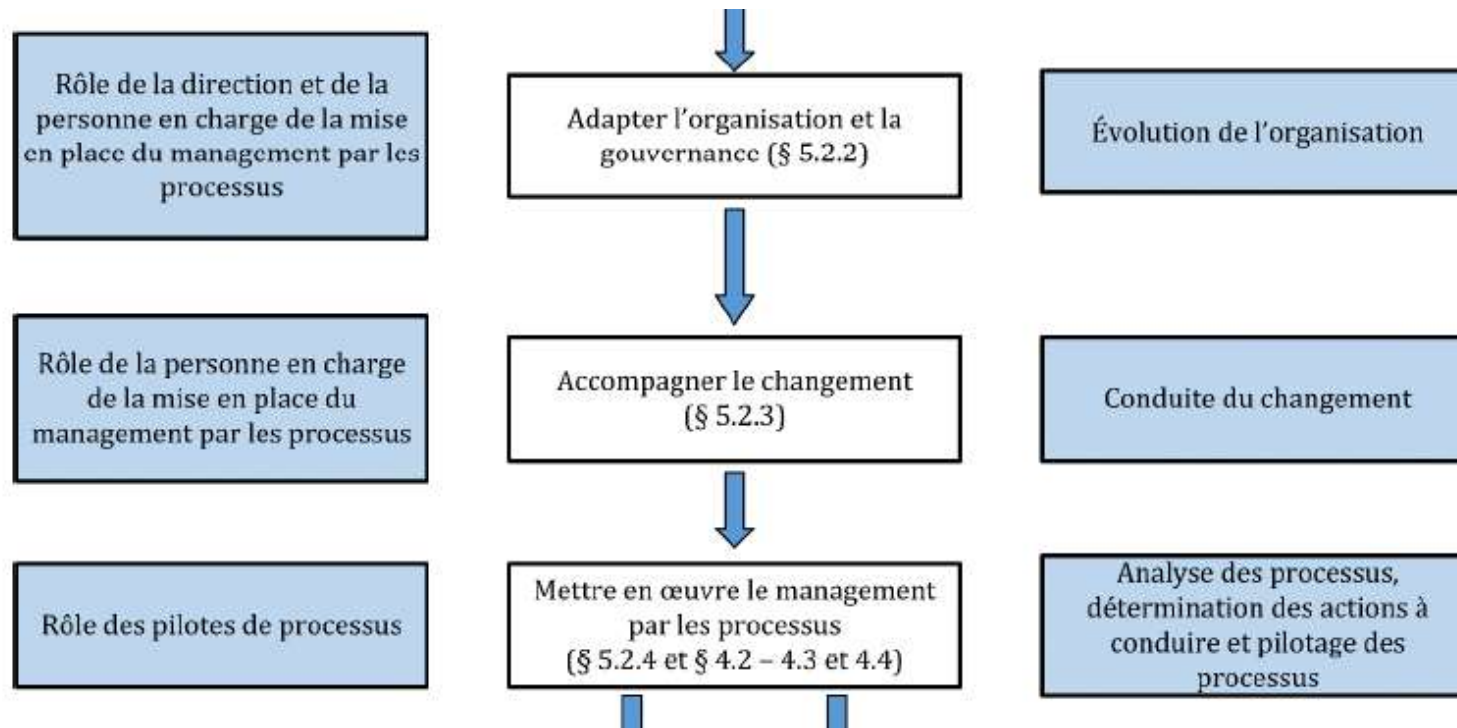


# Manager par le processus (démarche 1/3)

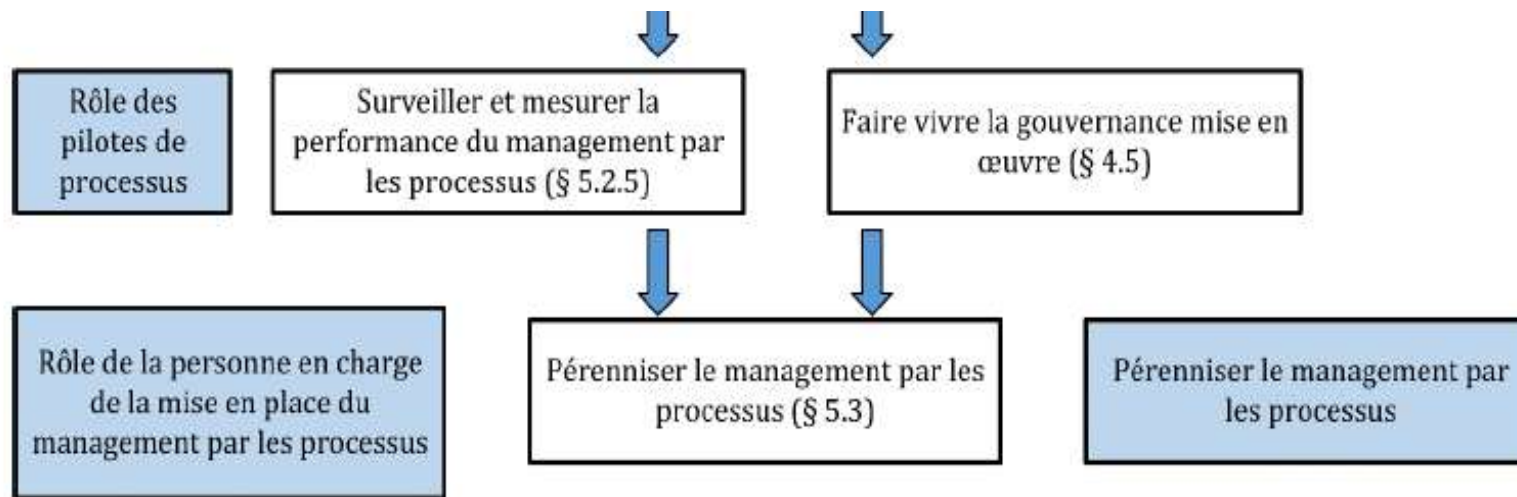




# Manager par les processus (démarche 2/3)

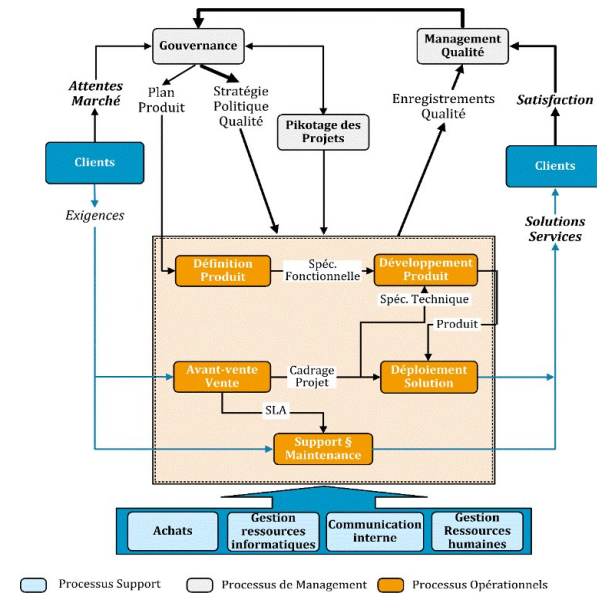


# Manager par les processus (démarche 3/3)

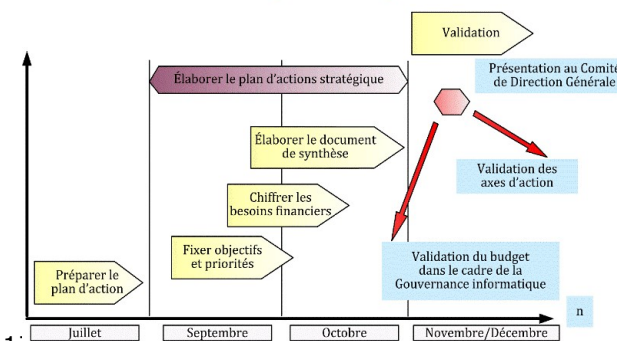
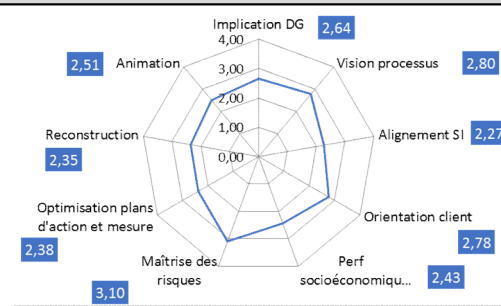


# Des annexes: des outils pratiques

- Exemple d'une carte processus
- Description d'un processus (fiche processus)
  - Indicateurs et tableaux de bord
  - Le revue de processus
  - Plan d'actions stratégique processus
- Éléments pour choisir un pilote de processus
- Exemple de méthode d'évaluation de la maturité d'un processus
- Exemple de méthode d'évaluation de la maturité d'un organisme en démarche processus



**Le calendrier de l'élaboration du plan stratégique - Les grandes étapes**

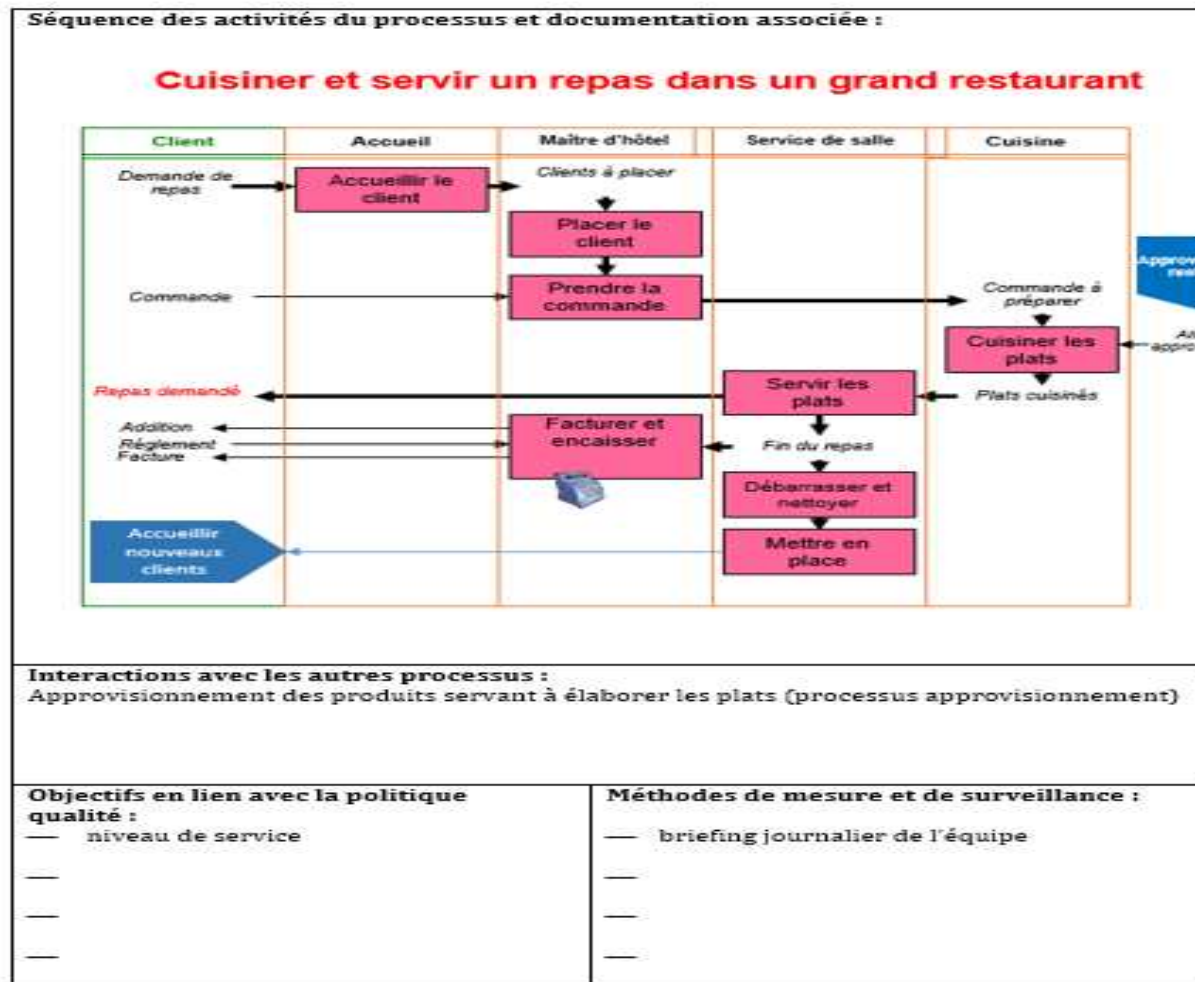


# Etablir une fiche processus (1/3)

## Fiche Processus

<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>Nom du processus :</b> Cuisiner et servir un repas</li> <li>— <b>Finalité du processus :</b> Servir aux clients du restaurant des repas gastronomiques</li> <li>— <b>Pilote ou responsable du processus :</b> Le Chef</li> <li>— <b>Mode de pilotage retenu (pilote, comité...) :</b> Responsable du processus</li> <li>— <b>Acteurs internes du processus :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Accueil restaurant</li> <li>— Maitre d'Hôtel</li> <li>— Chef</li> <li>— Brigade de cuisine</li> </ul> </li> <li>— <b>Le(s) client(s)/parties intéressées du processus :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Clients du restaurant</li> <li>— fournisseurs</li> <li>— contrôleurs DGCCRF</li> <li>— ...</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Eléments d'entrée / origine :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Produits frais du marché</li> <li>— Produits d'épicerie</li> <li>— Boissons</li> </ul>	<b>Eléments de sortie / produit :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>— Plats cuisinés</li> <li>—</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>Exigences clients :</b> qualité des mets, niveau de service impeccable, ...</li> <li>— <b>Exigences réglementaires/légales :</b> Règles d'hygiène applicables aux restaurants, règles applicables aux établissements recevant du public, ...</li> <li>— <b>Exigences internes (objectifs) :</b></li> </ul>	

# Etablir une fiche processus (2/3)





# Etablir une fiche processus (3/3)

<b>Ressources nécessaires (personnel + compétences, infrastructure, environnement de travail...) :</b>  Chef + brigade  Maître d'hôtel, serveurs  Cuisine équipée avec tous les éléments nécessaires à la confection de plats cuisinés (piano, fours, réfrigérateurs, casseroles, ...)  Cave à vin  Mobilier salle restaurant  Vaisselle	
<b>Risques identifiés :</b>  — Intoxication alimentaire  —  —  —	<b>Enregistrements et actions attestant de l'amélioration continue du processus :</b>  — Contrôle des produits en entrée.  —  —  —

# Au final

L'approche processus est un moyen pour piloter un organisme à tous les niveaux et d'orienter l'ensemble des acteurs sur les résultats de leurs activités au regard des attentes de leurs clients



# L'approche Processus : De la maîtrise des risques à la gestion des opportunités

Evaluation  
Commentaires  
Souhaits

**Merci**

*Conférence 4 juin 2019 – Paris*


# EVALUATION DES PROCESSUS CLES

JEAN-MARIE REILHAC  
RESPONSABLE DEVELOPPEMENT  
AFNOR

MARDI 4 JUIN 2019 AMPHITHEATRE DE LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS



afnor  
GROUPE



ÉVALUATION  
DE PROCESSUS  
CLÉ / CŒUR DE  
MÉTIER

VOTRE PROCESSUS EST-IL  
MEILLEUR OU MOINS BON  
QUE LES AUTRES ?



# 6 EXCELLENTE RAISON DE FAIRE ÉVALUER UN PROCESSUS suivant notre

modèle

**Pour CONCENTRER**  
**1 L'EFFORT** sur un processus stratégique et déterminer les axes d'amélioration essentiels

**2** Pour bénéficier d'un **REGARD EXTERNE** et d'expert sur l'approche processus

**3** Pour aider une TPE à se développer en faisant « **GRANDIR** » son processus cœur de métier, source de chiffres d'affaires.

**4** Pour **SE BENCHMARKER** à d'autres processus similaires  
*(achats, développement, production, SAV, front office, back office, etc.)*

**5** Pour **ÉLEVER LE NIVEAU DE PERFORMANCE** et viser l'excellence du processus

**6** Pour intégrer, sensibiliser et valoriser les **PILOTES DE PROCESSUS**

# Notre modèle EPC

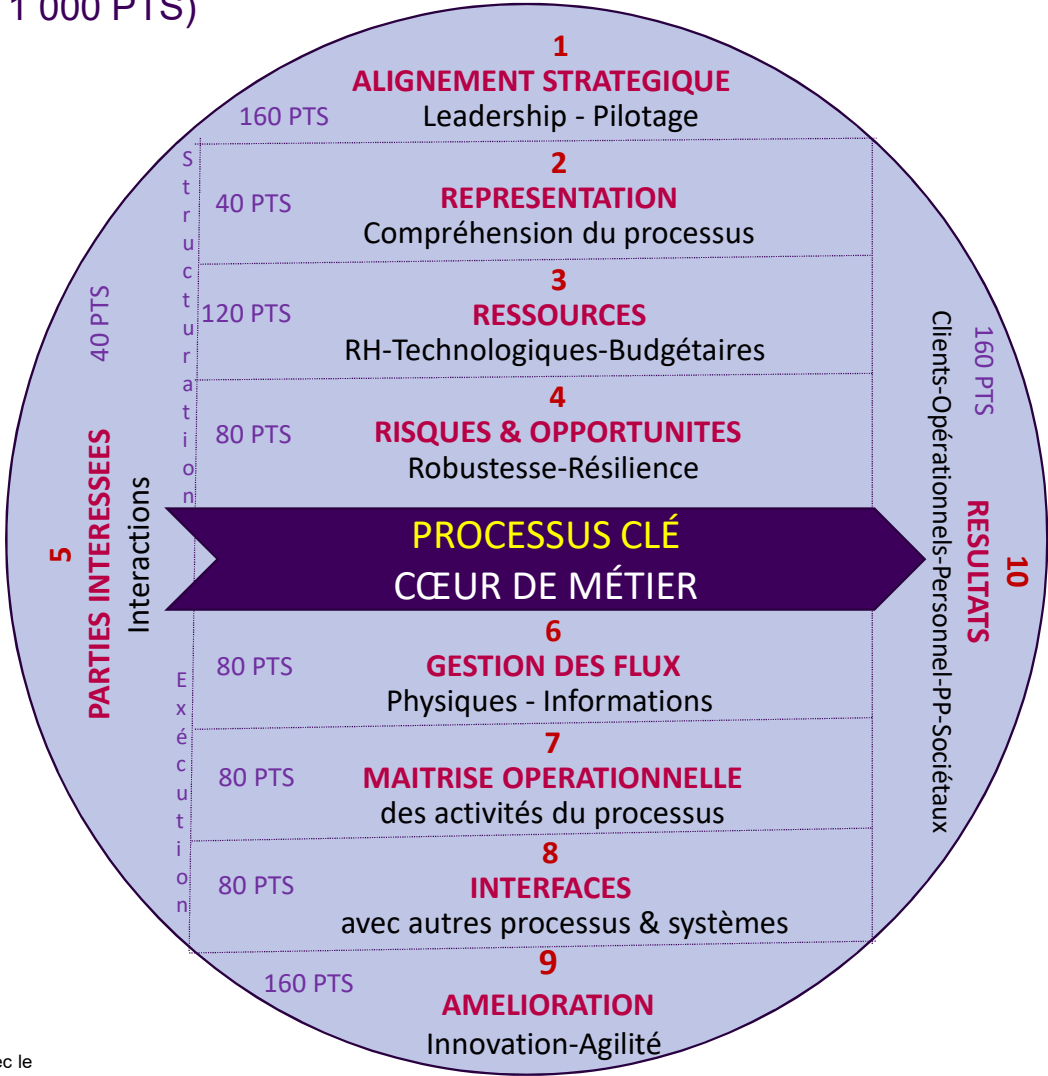
développé en partenariat avec le



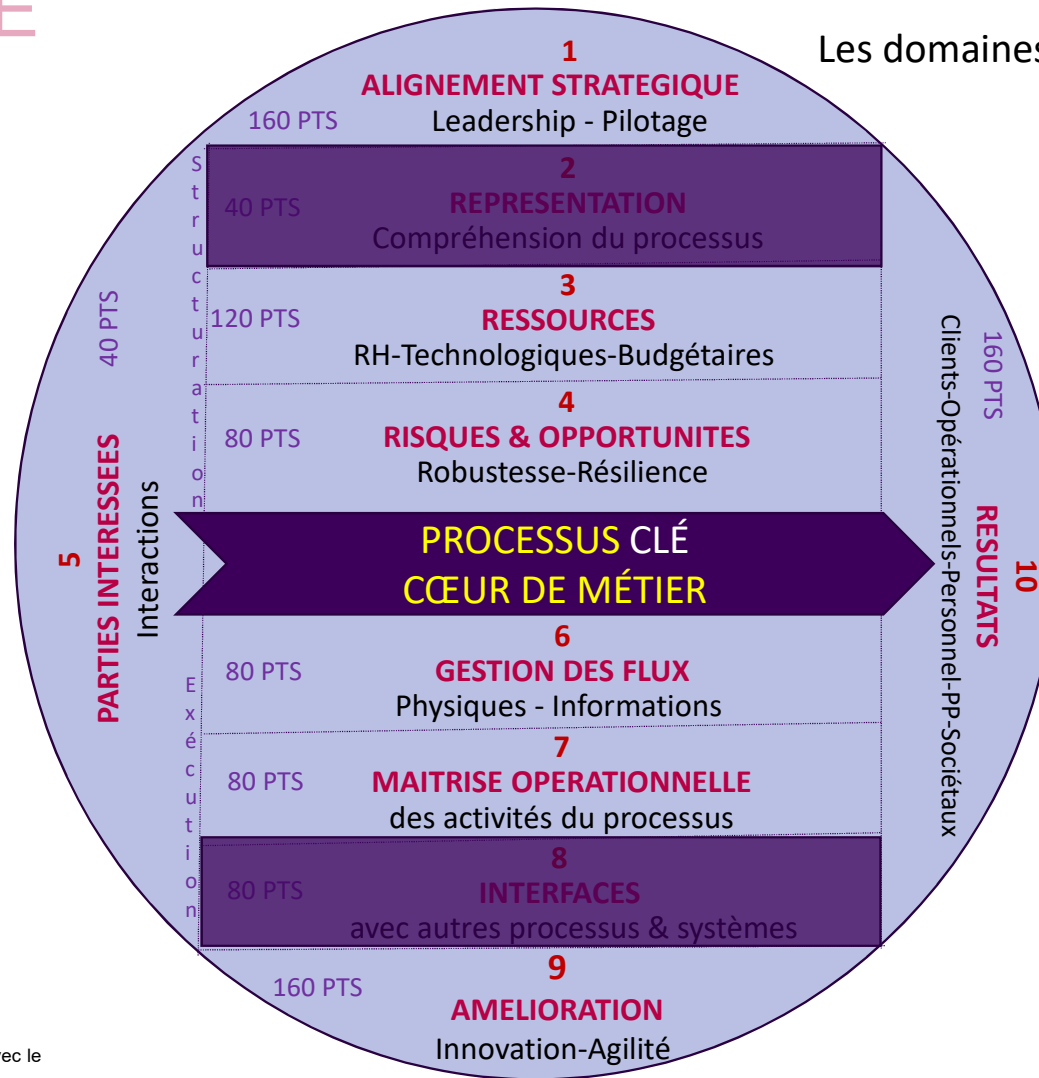
## RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION DE PROCESSUS CLÉ / CŒUR DE MÉTIER

**afnor**  
GROUPE

# MODÈLE D'ÉVALUATION D'UN PROCESSUS CLÉ AVEC PONDÉRATION (MAX = 1 000 PTS)



# MODÈLE D'EVALUATION D'UN PROCESSUS CŒUR DE MÉTIER TPE



Les domaines 2 et 8 deviennent optionnels

# Les CRITÈRES d'évaluation DU Modèle

<b>1 ALIGNEMENT STRATÉGIQUE</b> Lien stratégique  Leadership  Communication porteuse de sens Pilotage Moyens	<b>2 REPRÉSENTATION DU PROCESSUS</b> Description statique  L'état dynamique  Parties intéressées  Valeurs créées Connaissances	<b>3 RESSOURCES</b> Mise à disposition des ressources  Les besoins futurs  Les ressources humaines  Optimisation des ressources Ressources innovantes	<b>4 RISQUES &amp; OPPORTUNITÉS</b> Gestion des risques  Plan de maîtrise des risques  Plan de continuité d'activité  Gestion des opportunités Résilience du processus	<b>5 PARTIES INTÉRESSÉES</b> Identification des parties intéressées  Qualification des parties intéressées  Qualification des besoins et attentes  Cohérence des objectifs Mgt des relations avec les parties intéressées
<b>6 GESTION DES FLUX</b> Cartographie des flux Caractérisation des flux Analyse et optimisation des flux Mesure de la performance des flux Contribution à la performance globale	<b>7 MAÎTRISE DES ACTIVITÉS DU PROCESSUS</b> Dispositifs de maîtrise Système de mesure Surveillance  Optimisation  Responsabilités et autorités	<b>8 INTERFACES AVEC LES PROCESSUS</b> Caractérisation des interfaces Enjeux transverses Maîtrise des interfaces clés  Vigilance et régulation  Responsabilités et arbitrages	<b>9 AMÉLIORATION</b> Amélioration continue Innovation Agilité  Compétitivité  Veille	<b>10 RÉSULTATS</b> Résultats opérationnels Résultats clients du processus Résultats du personnel  Résultats sociétaux  Résultats des parties intéressées

## Les forces du modèle REPO :



Une **MÉTHODOLOGIE** qui suit les quatre étapes du **PDCA**



Un **ÉVALUATEUR AVERTI** qui mesure avec vous les pratiques et les résultats du processus au travers de **CRITÈRES PERTINENTS** pour votre activité

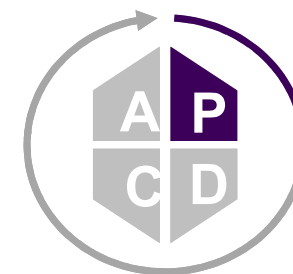


# MÉTHODE DE SCORING DES CRITÈRES D'APPROCHE

Critère 6 : Gestion des flux (physique-informations)		Défini	Déployé	Revu et	
6.1 Cartographie des flux : Il existe une représentation des flux physiques et d'informations parcourant le processus. Les parties intéressées contribuent à cette représentation et la confirment.	46%	50%	75%	25%	
6.2 Caractérisation des flux : Les données quantitatives et qualitatives des flux sont collectées, comparées et évaluées à des rythmes appropriés.	75%	75%	75%	75%	La mesure du flux physique est visualisée en temps réel.
6.3 Analyse et optimisation des flux : Les contraintes des flux sont identifiées en tant que « goulets » ainsi que les activités « pace maker » qui imposent le rythme. Le pilotage des flux est organisé en fonction des contraintes. Les activités sont planifiées par rapport aux goulets et au pace maker. Des plans d'amélioration sont mis en œuvre pour réduire les contraintes et les exploiter à l'optimum.	56%	75%	50%	25%	La synchronisation des activités en aval est établie. (ex: Kanban)
6.4 Mesure de la performance des flux : Les résultats obtenus sont en phase avec les objectifs assignés (Leadtime, JAT, takt time, etc.) et contribuent à la création de valeurs ajoutées tout en minimisant la non valeur ajoutée.	31%	25%	25%	50%	Les indicateurs de performance ne sont pas définis à part la mesure du leadtime
6.5 Contribution à la performance globale : Les flux contribuent à améliorer les résultats clés de l'entreprise (financiers, humains, clients, etc.) et s'inspirent des meilleures pratiques.	19%	25%	0%	25%	Peu d'éléments démontrant l'impact sur les résultats clés à part les gains financiers réalisés sur les stocks

## DÉFINI

- Le critère est pris en compte par une « réponse » qui fait l'objet de dispositions et/ou de pratiques bien définies.
- La « réponse » au critère a un fondement clair, logique et cohérent avec les autres critères.
- Il y a adéquation totale avec la finalité du critère.



## NIVEAUX DE PERFORMANCE :

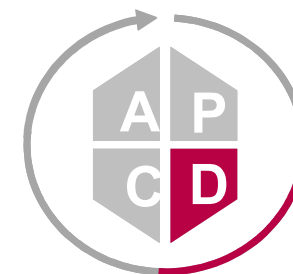
INCAPACITÉ À DÉMONSTRER	CAPACITÉ LIMITÉE À DÉMONSTRER	CAPACITÉ À DÉMONSTRER	CAPACITÉ TOTALE À DÉMONSTRER	RECONNU MODÈLE EXEMPLAIRE
-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------------	---------------------------

# MÉTHODE DE SCORING DES CRITÈRES D'APPROCHE

Critère 6 : Gestion des flux (physique-informations)					Observations	
		Défini	Déployé	Revu et Amélioré	Points (+)	Points (-)
6.1 Cartographie des flux : Il existe une représentation des flux physiques et d'informations parcourant le processus. Les parties intéressées contribuent à cette représentation et la confirment.	46%	50%	75%	25%		
6.2 Caractérisation des flux : Les données quantitatives et qualitatives des flux sont collectées, comparées et évaluées à des rythmes appropriés.	75%	75%	75%	75%		La mesure est visuelle
6.3 Analyse et optimisation des flux : Les contraintes des flux sont identifiées en tant que « goulets » ainsi que les activités « pace maker » qui imposent le rythme. Le pilotage des flux est organisé en fonction des contraintes. Les activités sont planifiées par rapport aux goulets et au pace maker. Des plans d'amélioration sont mis en œuvre pour réduire les contraintes et les exploiter à l'optimum.	56%	75%	50%	25%		La synchronisation des activités est visuelle
6.4 Mesure de la performance des flux : Les résultats obtenus sont en phase avec les objectifs assignés (Leadtime, JAT, takt time, etc.) et contribuent à la création de valeurs ajoutées tout en minimisant la non valeur ajoutée.	31%	25%	25%	50%		Les indicateurs de performance ne sont pas définis à part la mesure du leadtime
6.5 Contribution à la performance globale : Les flux contribuent à améliorer les résultats clés de l'entreprise (financiers, humains, clients, etc.) et s'inspirent des meilleures pratiques.	19%	25%	0%	25%		Peu d'éléments démontrant l'impact sur les résultats clés à part les gains financiers réalisés sur les stocks

## DÉPLOYÉ

- Les dispositions et/ou les pratiques sont déployées de façon cohérente, visibles et utilisées par tous les domaines appropriés du processus.
- Les dispositions et/ou les pratiques sont appliquées aussi souvent que nécessaire.



## NIVEAUX DE PERFORMANCE :

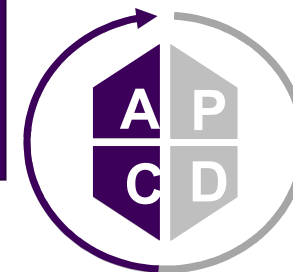
INCAPACITÉ À DÉMONSTRER	CAPACITÉ LIMITÉE À DÉMONSTRER	CAPACITÉ À DÉMONSTRER	CAPACITÉ TOTALE À DÉMONSTRER	RECONNU MODÈLE EXEMPLAIRE
-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------------	---------------------------

# MÉTHODE DE SCORING DES CRITÈRES D'APPROCHE

Critère 6 : Gestion des flux (physique-informations)		Défini	Déployé	Revu et Amélioré	Observations	
					Points (+)	Points (-)
6.1 Cartographie des flux : Il existe une représentation des flux physiques et d'informations parcourant le processus. Les parties intéressées contribuent à cette représentation et la confirment.	46%	50%	75%			
6.2 Caractérisation des flux : Les données quantitatives et qualitatives des flux sont collectées, comparées et évaluées à des rythmes appropriés.	75%	75%	75%			
6.3 Analyse et optimisation des flux : Les contraintes des flux sont identifiées en tant que « goulots » ainsi que les activités « pace maker » qui imposent le rythme. Le pilotage des flux est organisé en fonction des contraintes. Les activités sont planifiées par rapport aux goulots et au pace maker. Des plans d'amélioration sont mis en œuvre pour réduire les contraintes et les exploiter à l'optimum.	56%	75%				
6.4 Mesure de la performance des flux : Les résultats obtenus sont en phase avec les objectifs assignés (Leadtime, JAT, takt time, etc.) et contribuent à la création de valeurs ajoutées tout en minimisant la non valeur ajoutée.	31%	25%				
6.5 Contribution à la performance globale : Les flux contribuent à améliorer les résultats clés de l'entreprise (financiers, humains, clients, etc.) et s'inspirent des meilleures pratiques.	19%	25%				

## REVIU & AMELIORÉ

- L'efficacité des dispositions et/ou des pratiques est périodiquement vérifiée.
- Leur déploiement dans les domaines concernés est suivi.
- Des activités d'apprentissage et de benchmark sont réalisées pour identifier les bonnes et les meilleures pratiques.
- Des actions d'amélioration sont mises en œuvre.



## NIVEAUX DE PERFORMANCE :

INCAPACITÉ À DÉMONSTRER	CAPACITÉ LIMITÉE À DÉMONSTRER	CAPACITÉ À DÉMONSTRER	CAPACITÉ TOTALE À DÉMONSTRER	RECONNU MODÈLE EXEMPLAIRE
----------------------------	----------------------------------	--------------------------	---------------------------------	------------------------------

# MÉTHODE DE SCORING DES CRITÈRES D'APPROCHE

Critère 6 :		Défini	Déployé	Revu et	Amélioré
<b>Gestion des flux (physique-informations)</b>					
<b>6.1 Cartographie des flux :</b> Il existe une représentation des flux physiques et d'informations parcourant le processus. Les parties intéressées contribuent à cette représentation et la confirment.	46%				
<b>6.2 Caractérisation des flux :</b> Les données quantitatives et qualitatives des flux sont collectées, comparées et évaluées à des rythmes appropriés.	50%	50%	75%		
<b>6.3 Analyse et optimisation des flux :</b> Les contraintes des flux sont identifiées en tant que « goulets » ainsi que les activités « pace maker » qui imposent le rythme. Le pilotage des flux est organisé en fonction des contraintes. Les activités sont planifiées par rapport aux goulets et au pace maker. Des plans d'amélioration sont mis en œuvre pour réduire les contraintes et les exploiter à l'optimum.	75%	75%	75%		
<b>6.4 Mesure de la performance des flux :</b> Les résultats obtenus sont en phase avec les objectifs assignés (Leadtime, JAT, takt time, etc.) et contribuent à la création de valeurs ajoutées tout en minimisant la non valeur ajoutée.	56%		75%		
<b>6.5 Contribution à la performance globale :</b> Les flux contribuent à améliorer les résultats clés de l'entreprise (financiers, humains, clients, etc.) et s'inspirent des meilleures pratiques.	31%		25%		
	19%		25%		

## DÉFINI

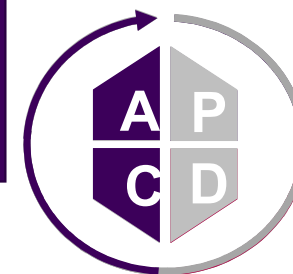
- Le critère est pris en compte par une

## DÉPLOYÉ

- Les dispositions et/ou les pratiques sont déployées de façon cohérentes, visibles et utilisées par tous les domaines appropriés du

## REVU & AMÉLIORÉ

- L'efficacité des dispositions et/ou des pratiques est périodiquement vérifiée.
- Leur déploiement dans les domaines concernés est suivi.
- Des activités d'apprentissage et de benchmark sont réalisées pour identifier les bonnes et les meilleures pratiques.
- Des actions d'amélioration sont mises en œuvre.



### NIVEAUX DE PERFORMANCE :

INCAPACITÉ À DÉMONSTRER	CAPACITÉ LIMITÉE À DÉMONSTRER	CAPACITÉ À DÉMONSTRER	CAPACITÉ TOTALE À DÉMONSTRER	RECONNU MODÈLE EXEMPLAIRE
-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------------	---------------------------



# MÉTHODE DE SCORING DES CRITÈRES DE RÉSULTAT

Critère 10 : Résultats		Pertinents	Tendances	Expliqués
<b>10.1 Résultats opérationnels</b> sont consolidés pour mesurer la performance opérationnelle du processus sur la base d'objectifs clairs et d'indicateurs clés financiers et non financiers. Les raisons sous-jacentes et les caractéristiques des tendances observées sont comprises et analysées. Les résultats d'activités obtenus sont comparés à d'autres processus similaires.		36%		
		50%	50%	75%
<b>10.2 Résultats clients</b> comprennent la mesure de la perception des clients pendant toute la relation et au-delà ainsi que les mesures internes pour surveiller, comprendre, prévoir et améliorer la performance du processus et pour en anticiper l'impact sur les perceptions des clients. Les raisons sous-jacentes et les caractéristiques des tendances observées sont comprises et analysées. Les résultats clients obtenus sont comparés à d'autres processus similaires.		63%	75%	75%
<b>10.3 Résultats Personnel</b> comprennent la mesure de la perception du personnel lié au processus ainsi que les mesures internes pour surveiller, comprendre, prévoir et améliorer la performance du processus et pour en anticiper l'impact sur les perceptions du personnel. Les raisons sous-jacentes et les caractéristiques des tendances observées sont comprises et analysées. Les résultats personnel obtenus sont		13%	25%	0%

## PERTINENTS

- Les résultats sont liés au critère et à des domaines pertinents
- Les résultats sont segmentés de manière appropriée



## NIVEAUX DE PERFORMANCE :

INCAPACITÉ À DÉMONSTRER	CAPACITÉ LIMITÉE À DÉMONSTRER	CAPACITÉ À DÉMONSTRER	CAPACITÉ TOTALE À DÉMONSTRER	RECONNU MODÈLE EXEMPLAIRE
-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------------	---------------------------

# MÉTHODE DE SCORING DES CRITÈRES DE RÉSULTAT

Critère 10 : Résultats		Pertinents	Tendances et cibles	Expliqués et comparés	Points (+)	Observati
<b>10.1 Résultats opérationnels</b> sont consolidés pour mesurer la performance opérationnelle du processus sur la base d'objectifs clairs et d'indicateurs clés financiers et non financiers. Les raisons sous-jacentes et les caractéristiques des tendances observées sont comprises et analysées. Les résultats d'activités obtenus sont comparés à d'autres processus similaires.		36%				
		50%	50%	75%		
<b>10.2 Résultats clients</b> comprennent la mesure de la perception des clients pendant toute la relation et au-delà ainsi que les mesures internes pour surveiller, comprendre, prévoir et améliorer la performance du processus et pour en anticiper l'impact sur les perceptions des clients. Les raisons sous-jacentes et les caractéristiques des tendances observées sont comprises et analysées. Les résultats clients obtenus sont comparés à d'autres processus similaires.		63%	75%			
<b>10.3 Résultats Personnel</b> comprennent la mesure de la perception du personnel lié au processus ainsi que les mesures internes pour surveiller, comprendre, prévoir et améliorer la performance du processus et pour en anticiper l'impact sur les perceptions du personnel. Les raisons sous-jacentes et les caractéristiques des tendances observées sont comprises et analysées. Les résultats personnel obtenus sont		13%	25%	0%	0%	

## TENDANCES & CIBLES

- Les tendances sont positives et/ou le niveau de performance est soutenu
- Les cibles sont atteintes
- Les cibles sont pertinentes



## NIVEAUX DE PERFORMANCE :

INCAPACITÉ À DÉMONSTRER	CAPACITÉ LIMITÉE À DÉMONSTRER	CAPACITÉ À DÉMONSTRER	CAPACITÉ TOTALE À DÉMONSTRER	RECONNU MODÈLE EXEMPLAIRE
-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------------	---------------------------

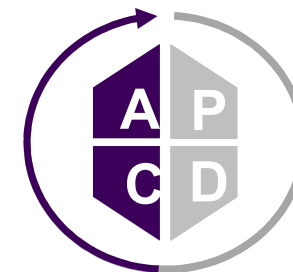


# MÉTHODE DE SCORING DES CRITÈRES DE RÉSULTAT

Critère 10 : Résultats		Pertinents	Tendances et cibles	Expliqués et comparés	Points (+)	Observati
<b>10.1 Résultats opérationnels</b> sont consolidés pour mesurer la performance opérationnelle du processus sur la base d'objectifs clairs et d'indicateurs clés financiers et non financiers. Les raisons sous-jacentes et les caractéristiques des tendances observées sont comprises et analysées. Les résultats d'activités obtenus sont comparés à d'autres processus similaires.		36%				
		50%	50%	75%		
<b>10.2 Résultats clients</b> comprennent la mesure de la perception des clients pendant toute la relation et au-delà ainsi que les mesures internes pour surveiller, comprendre, prévoir et améliorer la performance du processus et pour en anticiper l'impact sur les perceptions des clients. Les raisons sous-jacentes et les caractéristiques des tendances observées sont comprises et analysées. Les résultats clients obtenus sont comparés à d'autres processus similaires.		63%	75%			
<b>10.3 Résultats Personnel</b> comprennent la mesure de la perception du personnel lié au processus ainsi que les mesures internes pour surveiller, comprendre, prévoir et améliorer la performance du processus et pour en anticiper l'impact sur les perceptions du personnel. Les raisons sous-jacentes et les caractéristiques des tendances observées sont comprises et analysées. Les résultats personnel obtenus sont comparés à d'autres processus similaires.		13%				

## EXPLIQUÉS & COMPARÉS

- Toutes les causes liées aux résultats observés ont été analysées
- Les comparaisons des résultats avec d'autres sont réalisées.
- Les comparaisons de résultats avec des processus similaires sont bonnes



## NIVEAUX DE PERFORMANCE :

INCAPACITÉ À DÉMONSTRER	CAPACITÉ LIMITÉE À DÉMONSTRER	CAPACITÉ À DÉMONSTRER	CAPACITÉ TOTALE À DÉMONSTRER	RECONNU MODÈLE EXEMPLAIRE
-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------------	---------------------------

# MÉTHODE DE SCORING DES CRITÈRES DE RÉSULTAT

Critère 10 : Résultats		Pertinents	Tendances	Expliqués
10.1 Résultats opérationnels sont consolidés pour mesurer la performance opérationnelle du processus sur la base d'objectifs clairs et d'indicateurs clés financiers et non financiers. Les raisons sous-jacentes et les caractéristiques des tendances observées sont comprises et analysées. Les résultats d'activités obtenus sont comparés à d'autres processus similaires.	36%	50%	75%	
10.2 Résultats clients comprennent la mesure de la perception des clients pendant toute la relation et au-delà ainsi que les mesures internes pour surveiller, comprendre, prévoir et améliorer la performance du processus et pour en anticiper l'impact sur les perceptions des clients. Les raisons sous-jacentes et les caractéristiques des tendances observées sont comprises et analysées. Les résultats clients obtenus sont comparés à d'autres processus similaires.	63%	75%		
10.3 Résultats Personnel comprennent la mesure de la perception du personnel lié au processus ainsi que les mesures internes pour surveiller, comprendre, prévoir et améliorer la performance du processus et pour en anticiper l'impact sur les perceptions du personnel. Les raisons sous-jacentes et les caractéristiques des tendances observées sont comprises et analysées. Les résultats personnel obtenus sont comparés à d'autres processus similaires.	13%			

## PERTINENTS

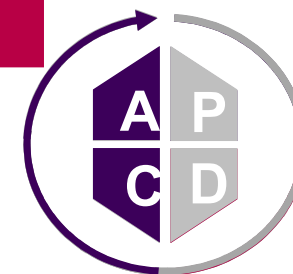
- Les résultats sont liés au critère et à des domaines pertinents
- Les résultats sont segmentés de manière appropriée

## TENDANCES & CIBLES

- Les tendances sont positives et/ou le niveau de performance est soutenu
- Les cibles sont atteintes

## EXPLIQUÉS & COMPARÉS

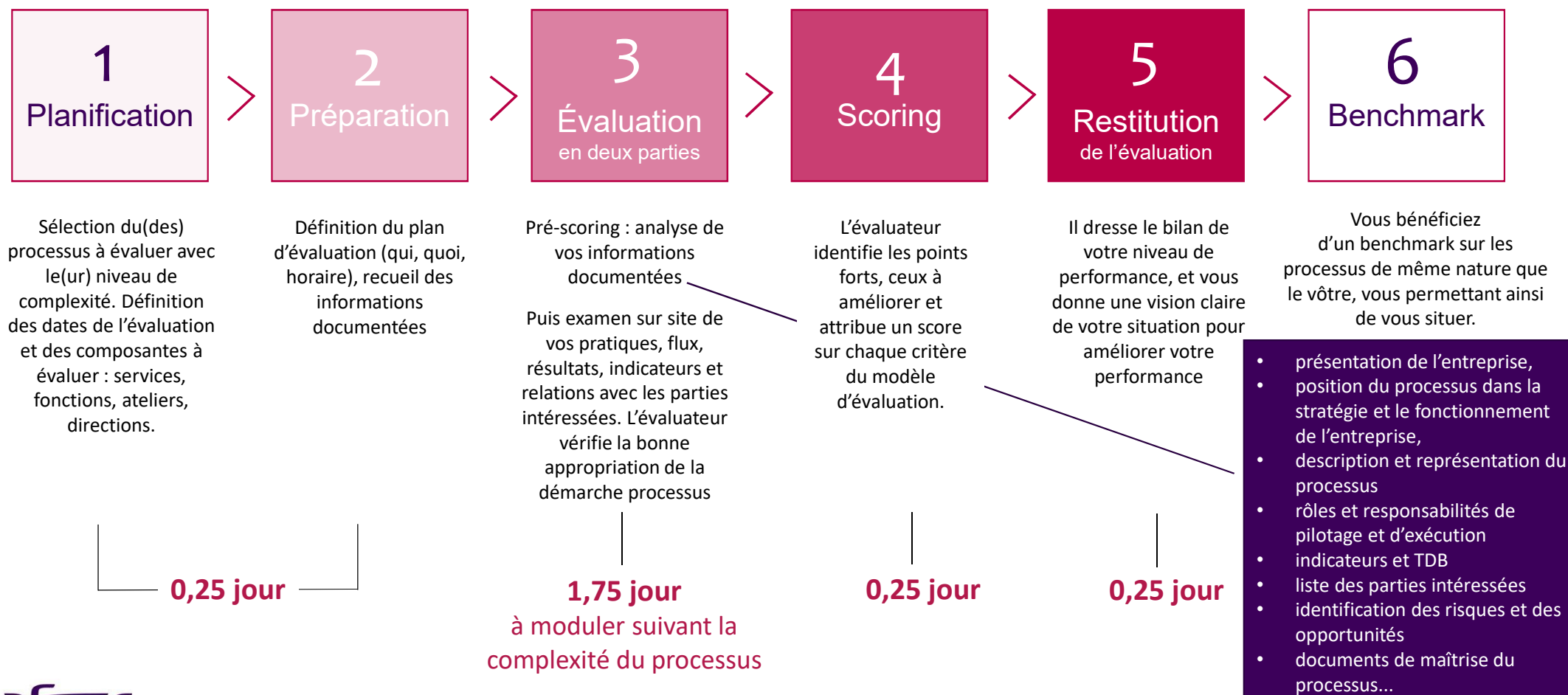
- Toutes les causes liées aux résultats observés ont été analysées
- Les comparaisons des résultats avec d'autres sont réalisés.
- Les comparaisons de résultats avec des processus similaires sont bonnes



## NIVEAUX DE PERFORMANCE :

INCAPACITÉ À DÉMONSTRER	CAPACITÉ LIMITÉE À DÉMONSTRER	CAPACITÉ À DÉMONSTRER	CAPACITÉ TOTALE À DÉMONSTRER	RECONNU MODÈLE EXEMPLAIRE
-------------------------	-------------------------------	-----------------------	------------------------------	---------------------------

# LES 6 étapes de l'évaluation





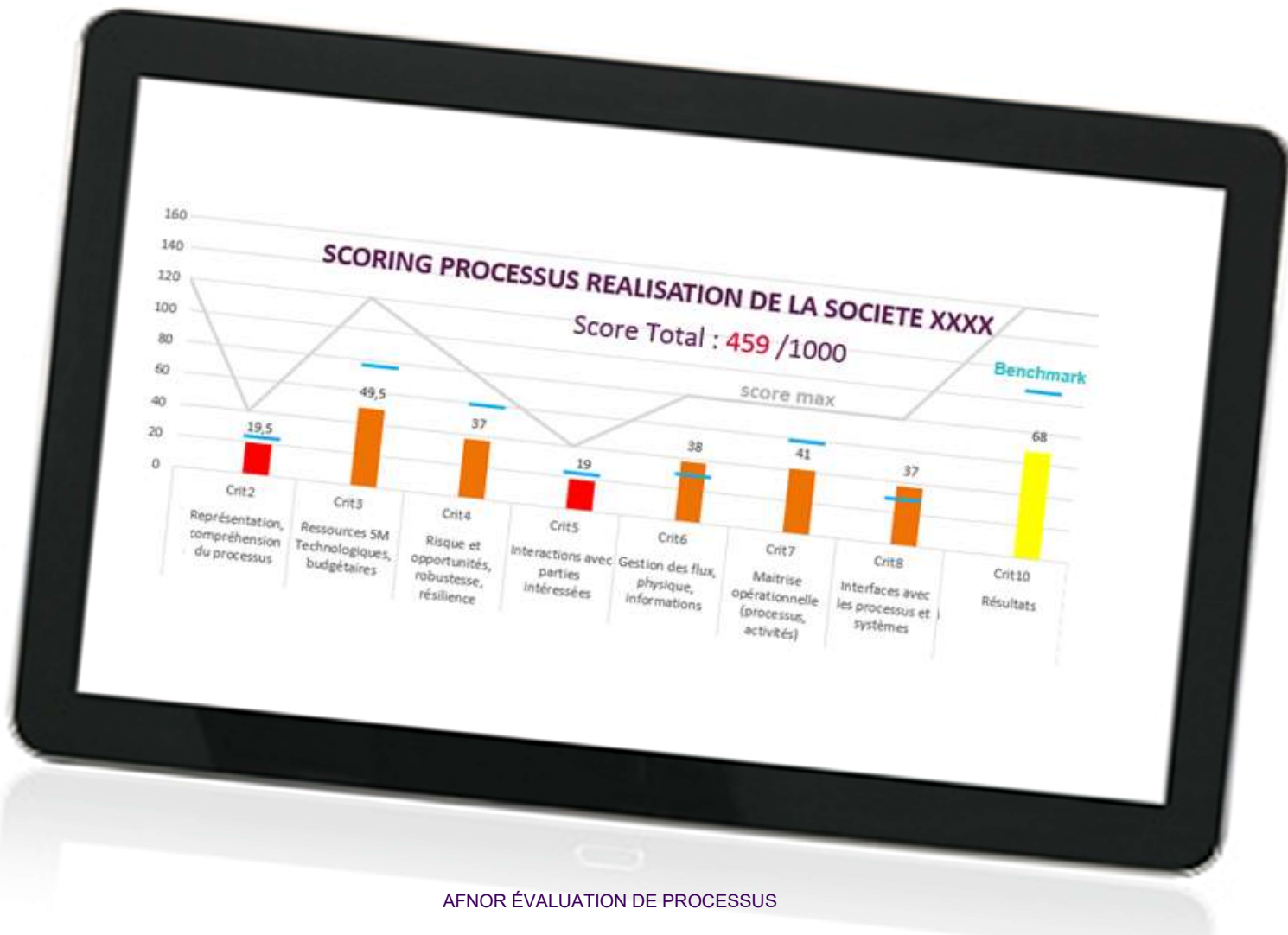
## Les livrables :

La **SYNTHÈSE DE L'ÉVALUATION** favorise  
la mise en évidence des meilleures  
pratiques et facilite le suivi dans le  
temps

La **NOTE SUR 1 000 POINTS** vous permet  
de vous situer et de vous benchmarker



# SCORING ET BENCHMARK



# LE RAPPORT D'ÉVALUATION

## RAPPORT D'ÉVALUATION

selon le modèle REPO

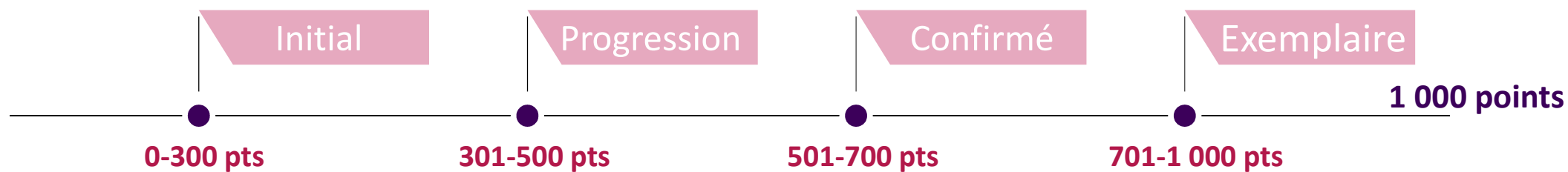
Performance du processus

afnor  
GROUPE





# 4 NIVEAUX DE PERFORMANCE du processus POUR VOUS SITUER



# Nous contacter

[www.afnor.org](http://www.afnor.org)



VOTRE CONTACT EN RÉGION  
[À PERSONNALISER] :  
Prénom Nom  
Téléphone  
Adresse

## Suivez-nous :



**afnor**  
GRUPE

# TEMOIGNAGES ENTREPRISES

VINCENT MEYER  
RESPONSABLE PROCESSUS ET OPERATIONS  
ARCELORMITTAL

JACQUES PETIT  
RESPONSABLE QUALITE  
BNP PARIBAS

MARDI 4 JUIN 2019 AMPHITHEATRE DE LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS



afnor  
GROUPE



# CONCLUSIONS

VINCENT GILLET  
SECRETAIRE GENERAL ADJOINT  
GROUPE AFNOR

MARDI 4 JUIN 2019 AMPHITHEATRE DE LA CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS



afnor  
GROUPE