

actionti.com/jiq



Gestion des processus : démarche pertinente pour réduire ses coûts et mieux servir ses clients

Michel Raquin

Président du Club des Pilotes de processus

15 novembre 2016

mraquin@pilotesdeprocessus.org

Accordons-nous sur le mot *processus*

actionti.com/jiq



Exemple : octroi d'un prêt hypothécaire

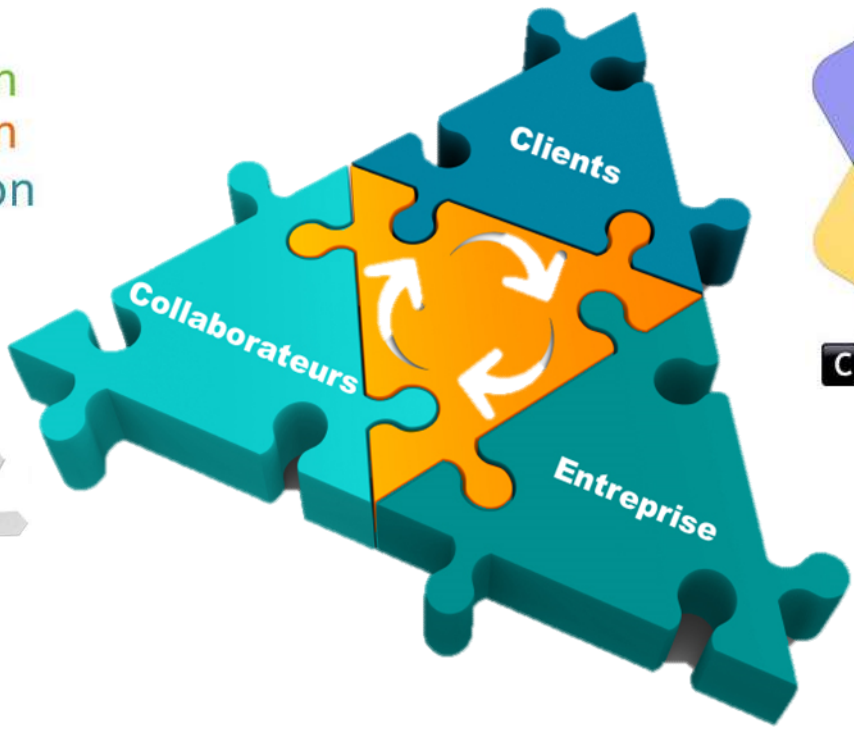
Ensemble des contributions que les acteurs de l'entreprise assurent pour tenir la promesse faite au client
« qui fait quoi », de « parcours client »



Par construction, un processus est de bout en bout, du client au client

Apports de la gestion des processus

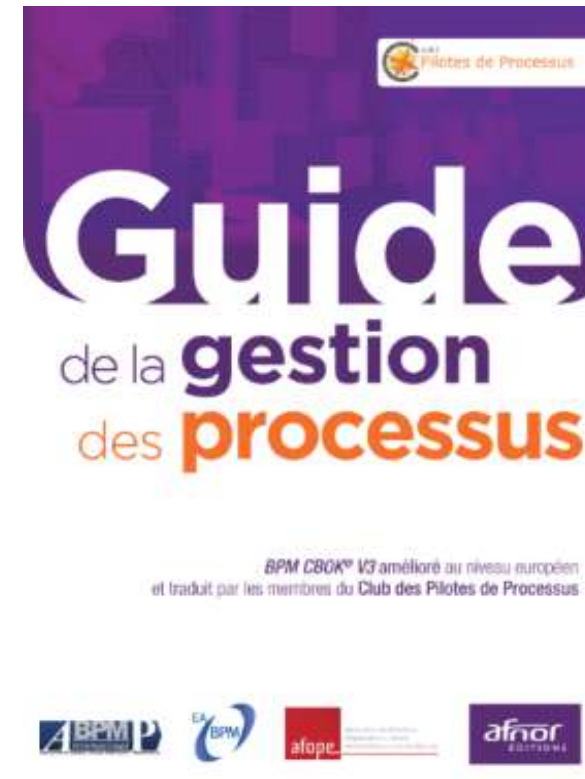
actionti.com/jiq



Gestion des processus

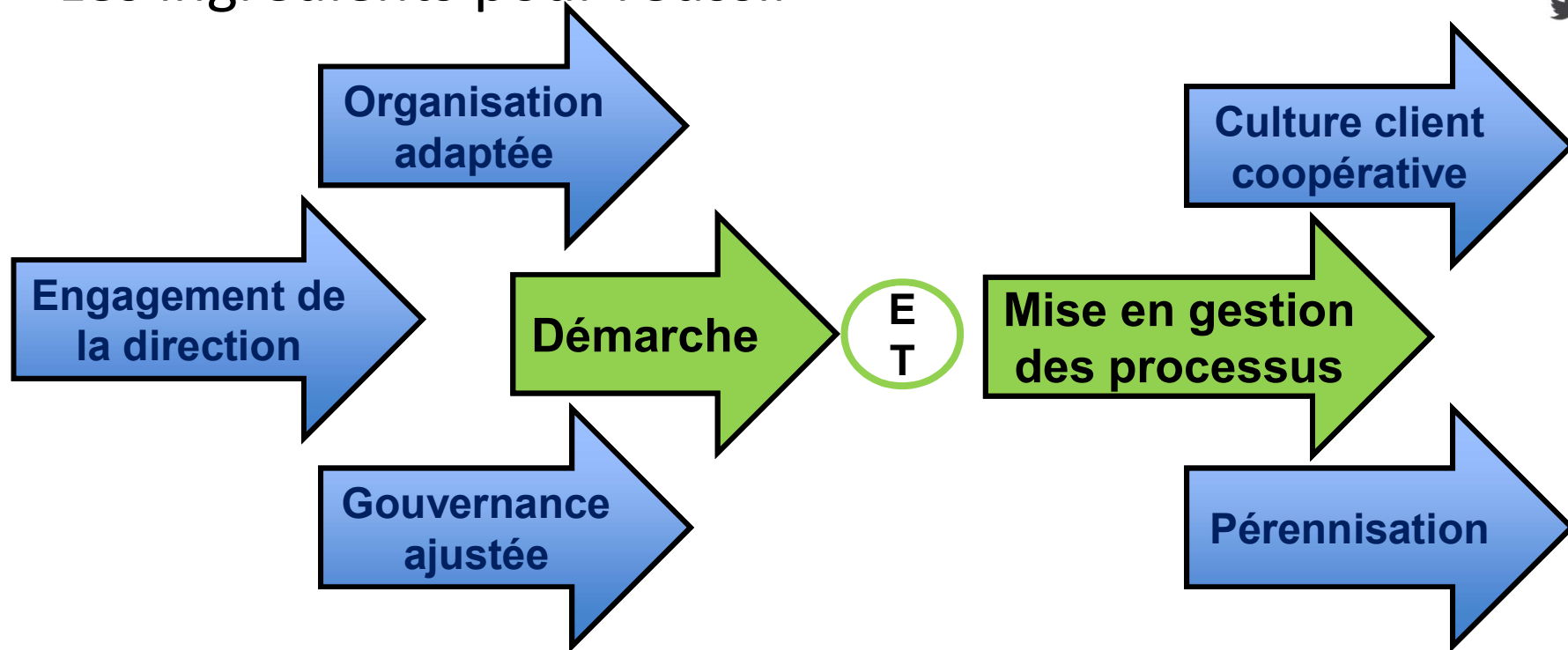
Une **discipline** visant à identifier, concevoir, mettre en œuvre, documenter, mesurer, gérer, contrôler, améliorer, transformer les processus dans les organisations,

actionti.com/jiq



Les ingrédients pour réussir

actionti.com/jiq



Un préalable: Identification du champ couvert



Sur quel champ porte la
gestion des processus?

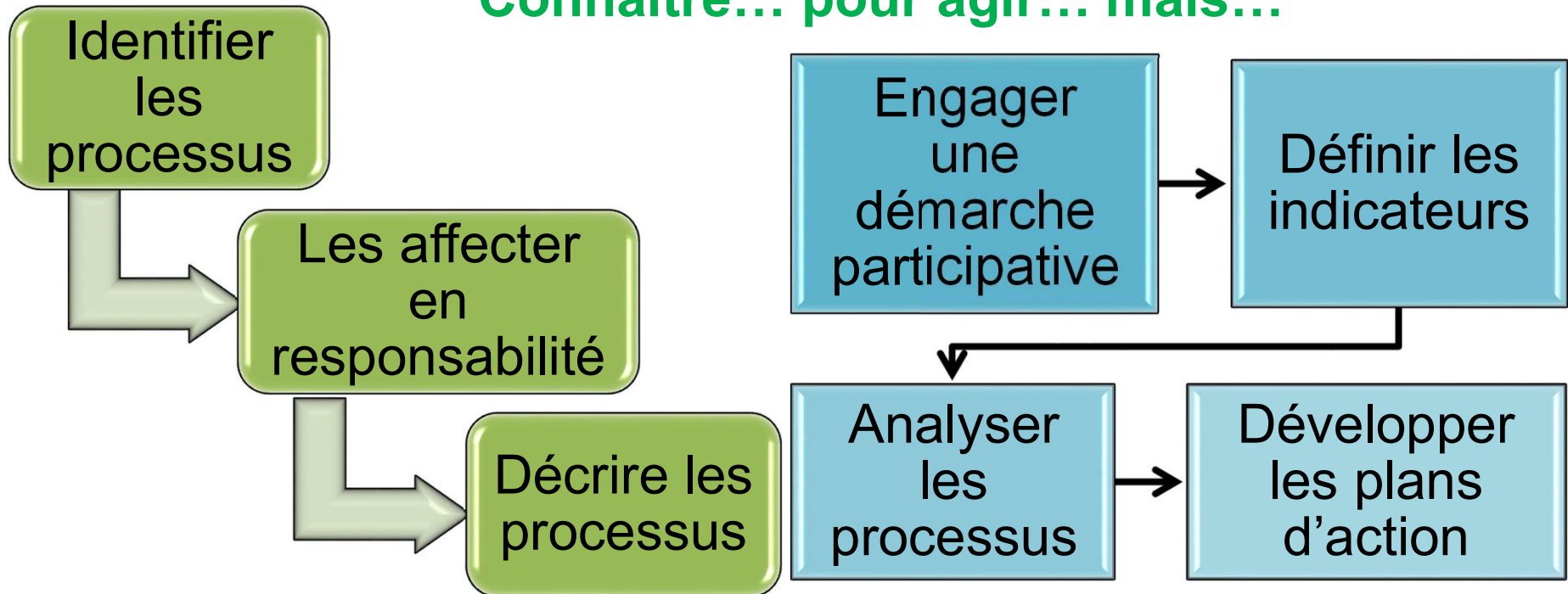


**Les réponses sont diverses et sont
propres à chaque entreprise selon sa
situation**

Une démarche pour construire et gérer les processus actionti.com/jiq



Connaître... pour agir... mais...



Connaître: Identifier les processus en les nommant

actionti.com/jiq
|  | 



Comment:

- Une orientation client pour identifier les processus
- Architecturer la liste des processus en niveaux homogènes
- Nommer les processus

Un conseil:

Lister tous les processus évite des erreurs ultérieurement

Connaître: Affecter les processus en responsabilité

**Pourquoi un
Responsable de
processus?**

Missions et rôles?

**À temps plein ou
pas?**

Stimulation?



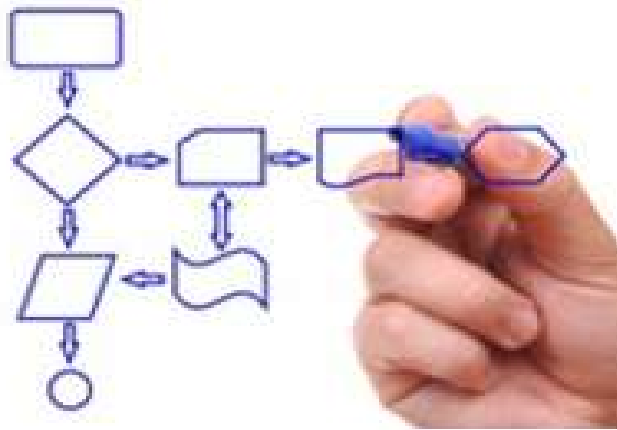
**Profils et
compétences?**

Évolution?

**Positionnement
hiérarchique?**

Connaître: Décrire les processus

actionti.com/jiq



Décrire les processus:

Tracer la manière dont le travail est réellement effectué

Connaître: Décrire les processus

actionti.com/jiq



Comment décrire les processus?

- Méthode de description
- Animateur
- Exploitation des documentations existantes
- Interviews
- Réunion de travail multi-acteurs

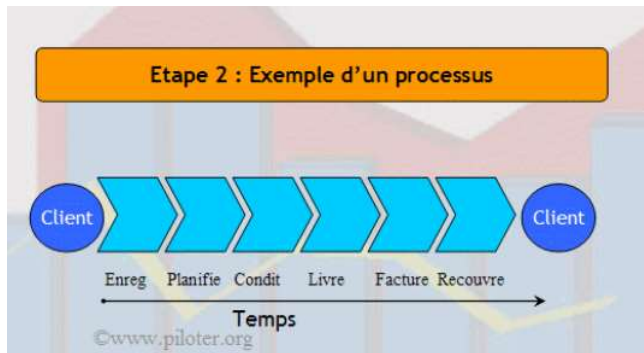
Ce que l'on décrit:

- Enchaînement des activités
- Niveaux de cartographie
- Notion de carte d'identité et de carnet de santé

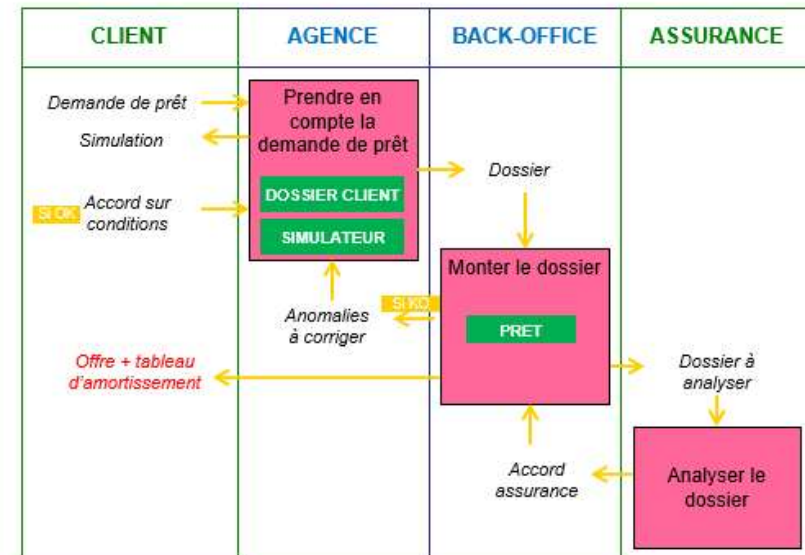
Connaître: Décrire les processus

Construire les processus... les cartographier

Traiter une demande de crédit

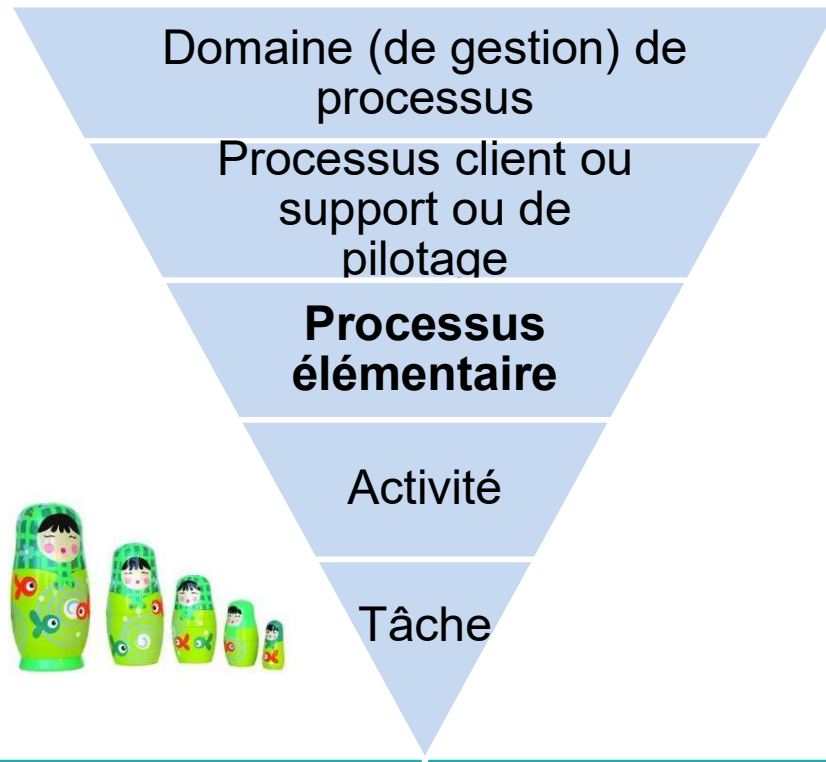


... et les transcrire sous forme de carte



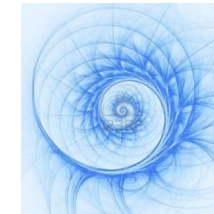
Déterminer les enchaînements des activités...

Connaître: Décrire les processus



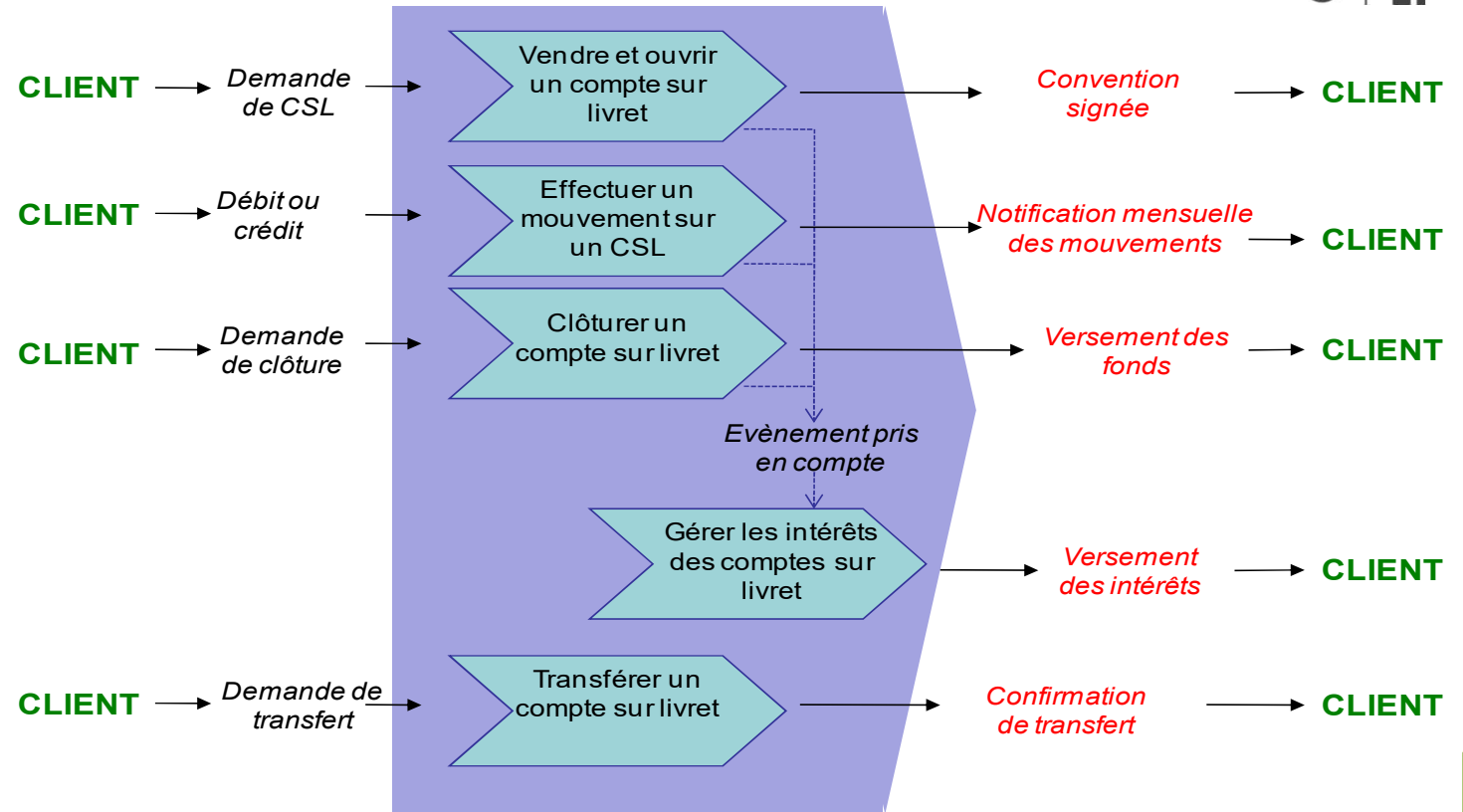
- Ex : Gestion des comptes
- Ex : Offrir et gérer un compte à terme
- Ex : Ouvrir un compte à terme
- Ex : Réaliser l'ouverture d'un compte à terme
- Ex : Proposer un taux au client

actionti.com/jiq



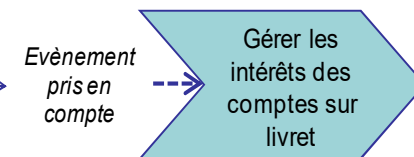
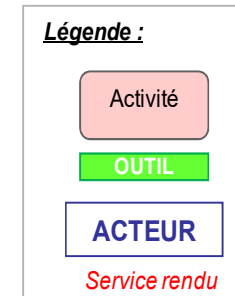
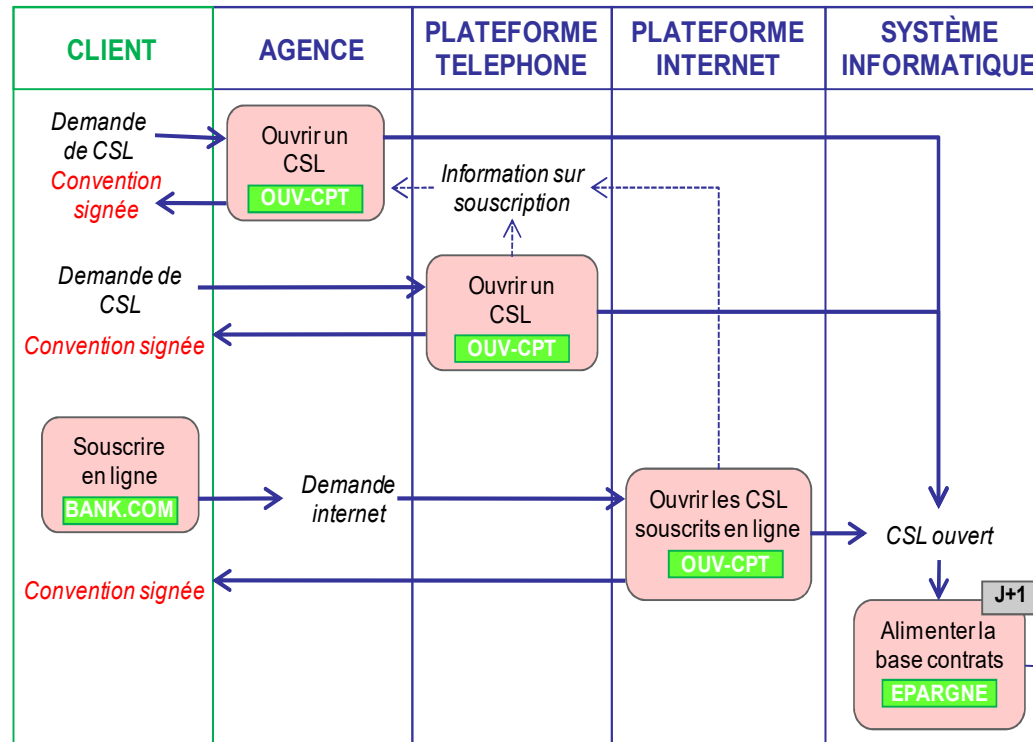
Connaître: Exemple d'un processus client

Distribuer et gérer un compte sur livret (CSL)



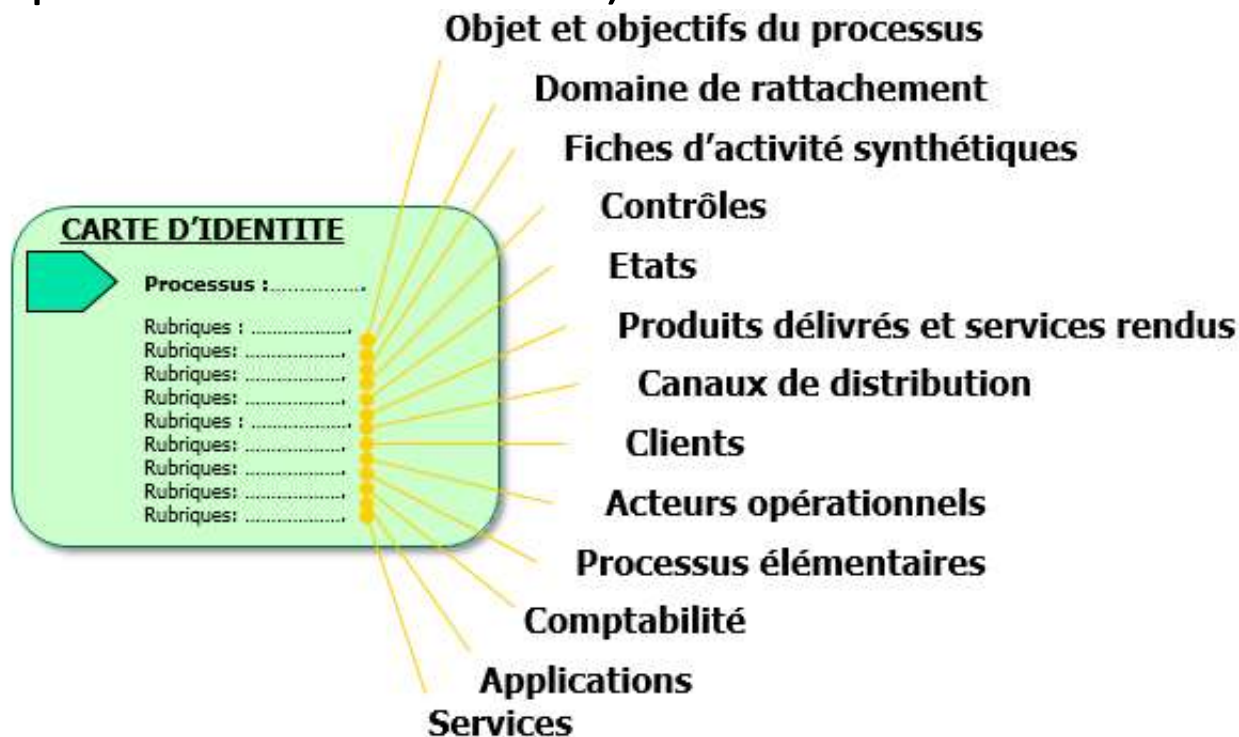
Connaître: Exemple d'un processus « élémentaire »

Vendre et ouvrir un compte sur livret (CSL)



Connaître: Décrire les processus (exemple de carte d'identité)

Éléments
descriptifs du
processus
stables et
assez peu
évolutifs



- Objet et objectifs du processus
- Domaine de rattachement
- Fiches d'activité synthétiques
- Contrôles
- Etats
- Produits délivrés et services rendus
- Canaux de distribution
- Clients
- Acteurs opérationnels
- Processus élémentaires
- Comptabilité
- Applications
- Services

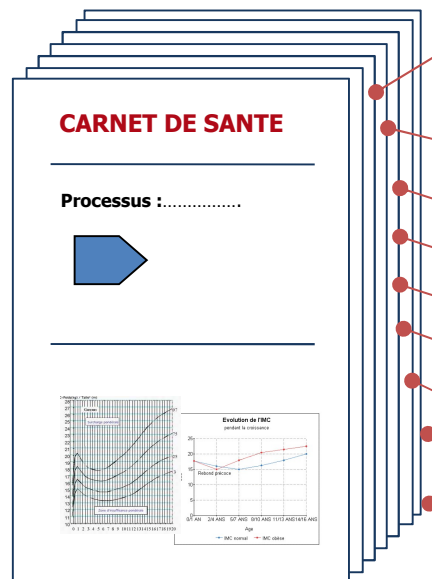
Connaître: Décrire les processus

(exemple d'un carnet de santé d'un processus)

actionti.com/jiq



Éléments variables et dynamiques caractérisant la vie du processus



Éléments de veille

Comptes rendus des revues de processus

Satisfaction client

Performance commerciale

Performance opérationnelle

Maîtrise des risques

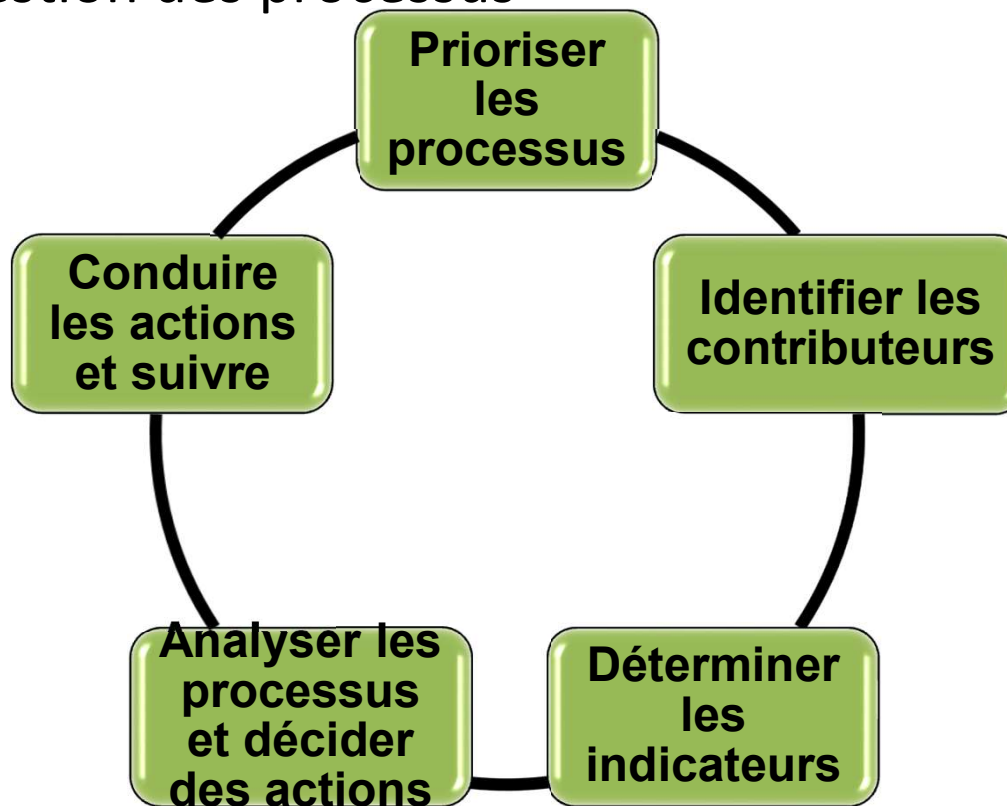
Plans d'actions

Indicateurs pertinents

Valeurs actuelles et valeurs cibles

Agir: Mise en gestion des processus

actionti.com/jiq



Agir: Engager une démarche participative (les acteurs)

Pilote de processus

Correspondant(s) processus

**Revue de
processus et plans
d'action processus**

**Équipes en charge de conduire les évolutions
et les projets**

Agir: Engager une démarche participative

actionti.com/jiq



Comment engager une démarche coopérative?

- Déterminer les différents contributeurs Les informer de leur rôle
- Préciser la manière de travailler ensemble

Agir: Définir les indicateurs pertinents

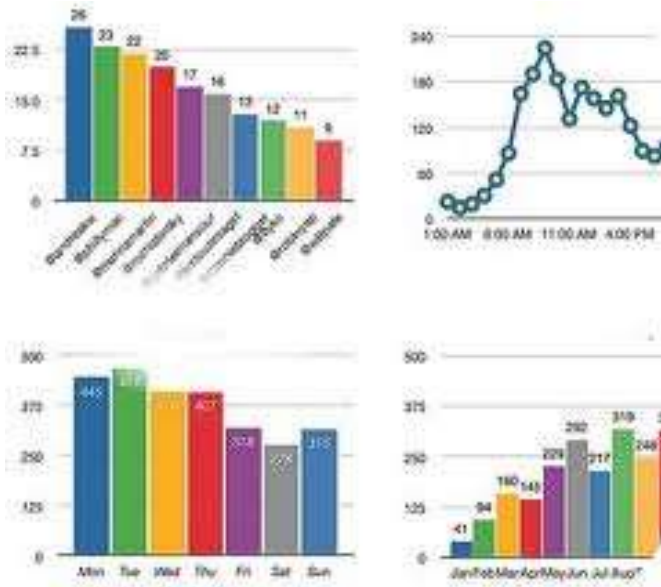


Déterminer un petit nombre d'indicateurs pertinents:

- Représentatifs des points clés et des objectifs poursuivis
- Plutôt mesurables pour les suivre (attention à la collecte)

Le choix des indicateurs pourra évoluer au fil du temps

Agir: Définir les indicateurs (exemple)



Exemple : « gérer les réclamations clients »

- **Un objectif :** Diminuer le nombre de réclamations clients
- **Un indicateur :** Le pourcentage de réclamations
- **Modalités :** Nombre de réclamations / nombre de comptes

Agir: Analyser périodiquement les processus

actionti.com/jiq

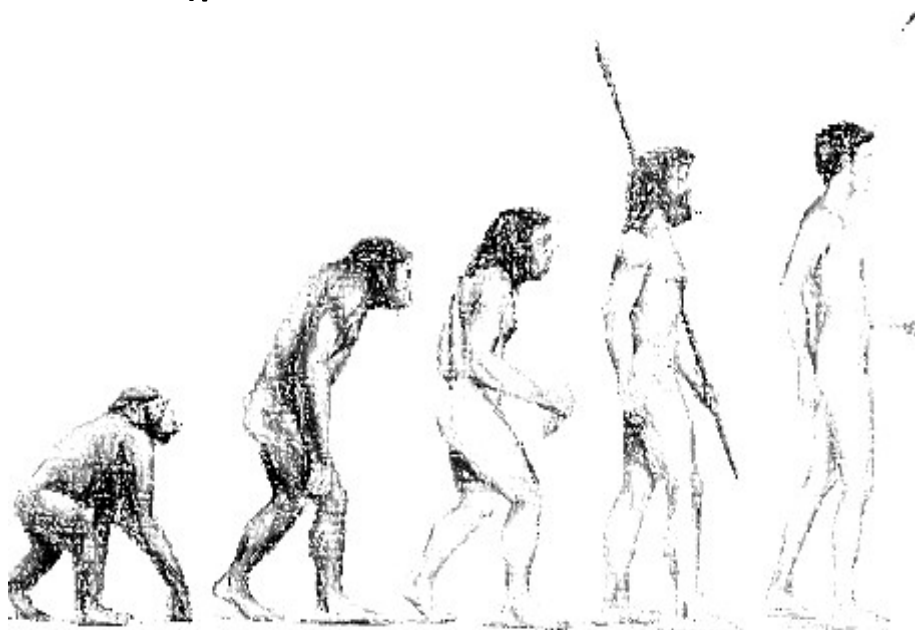


Pourquoi analyser les processus?

- Pour les maintenir dans l'état d'origine (notion d'**efficacité**)
- Pour être plus performant (notion d'**efficience**)

Agir: Analyser périodiquement les processus
(pour les améliorer ou les transformer)

actionti.com/jiq

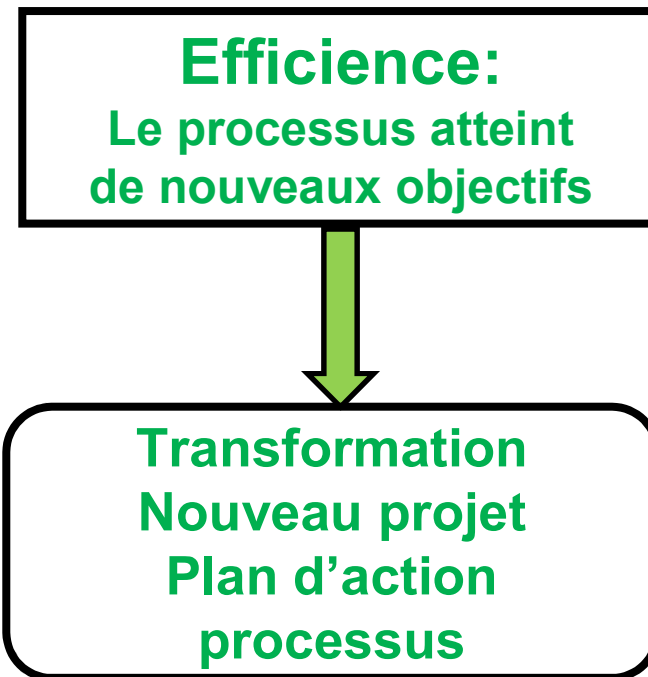


Efficacité:
Le processus délivre ce
pourquoi il est prévu

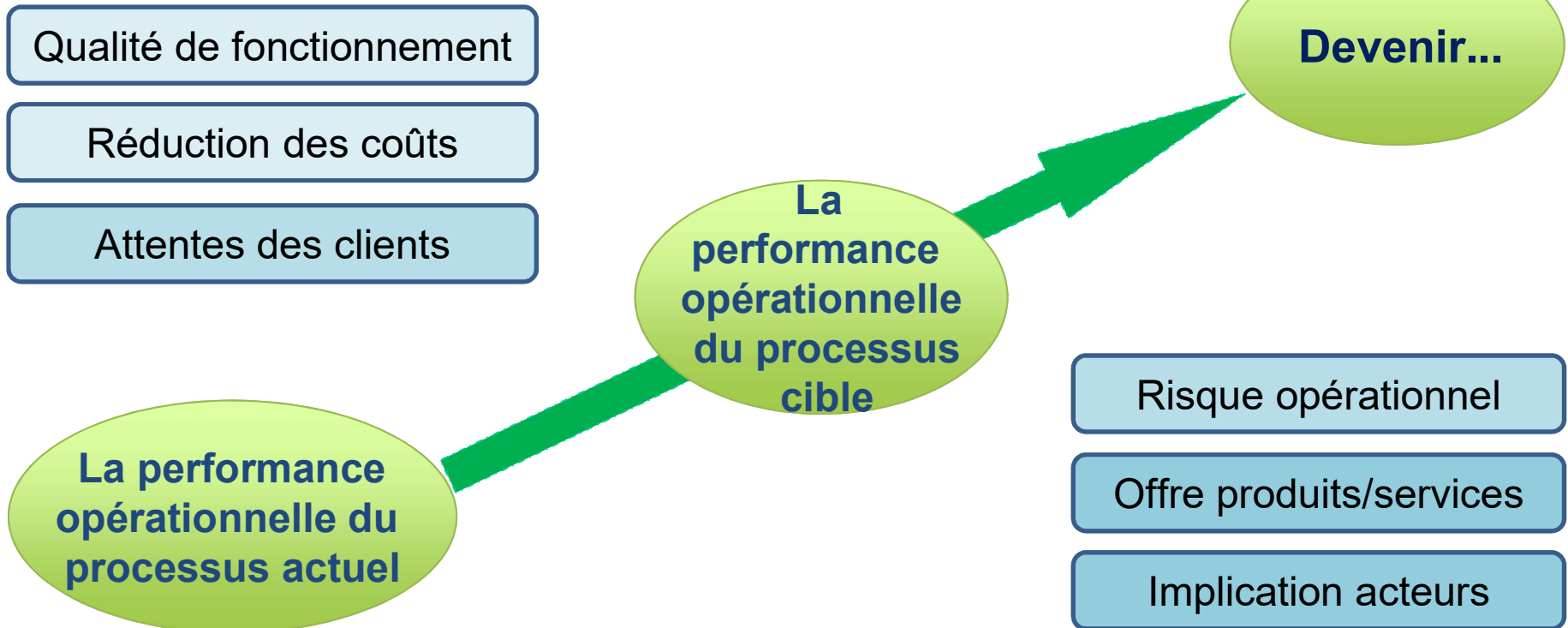


**Maintenance –
évolutions**
Progrès au quotidien
Revue de processus

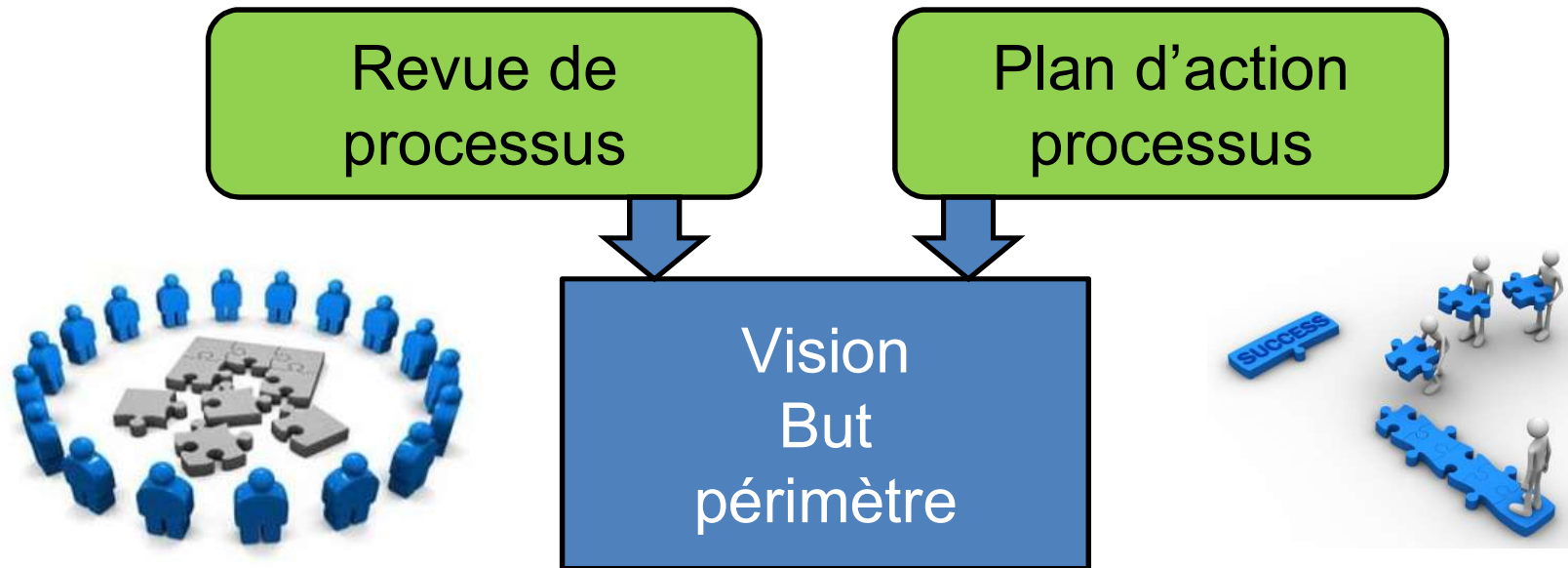
Agir: Analyser périodiquement les processus
(pour les améliorer ou les transformer)



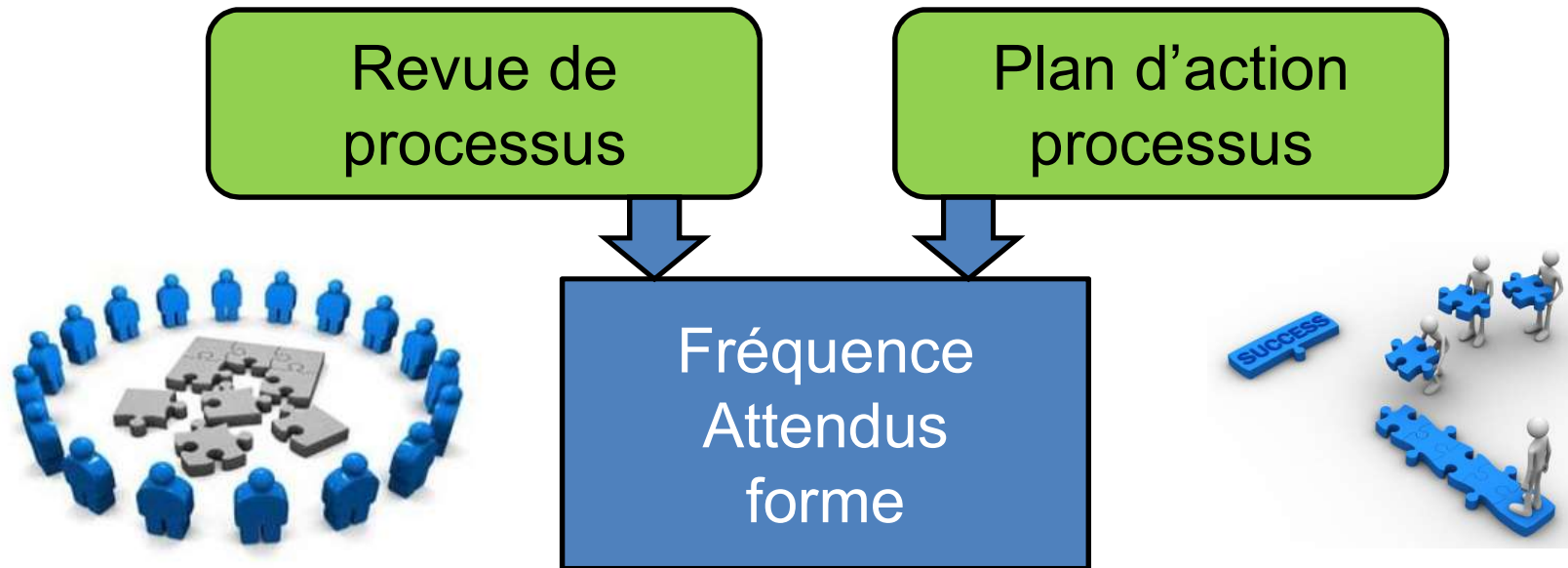
Agir: Différentes manières



Agir: Analyser périodiquement les processus (les instances possibles)



Agir: Analyser périodiquement les processus (les instances possibles)



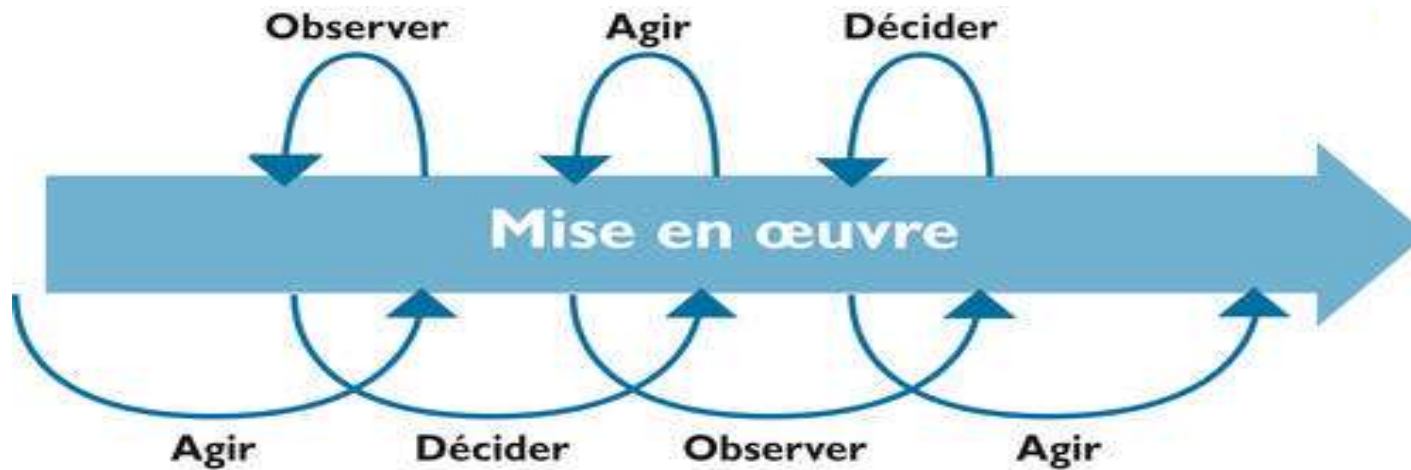
Agir: Analyser périodiquement les processus (des exemples d'actions à retour rapide)

actionti.com/jiq



- Mettre en place un relevé mensuel « avis de bourse » pour donner au client une vision synthétique des mouvements passés sur son compte
- Supprimer l'état « des ordres de bourse exécutés »
- Confectionner un manuel des délégations précisant :
 - ✓ les règles de délégation
 - ✓ les contrôles à opérer
- Economie de coûts autour de 3 millions de dollars canadiens par an
- Suppression de 2 millions de pages
- Diminution des contrôles et des délais d'exécution

Agir: Développer et mettre en œuvre les plans d'action



Les actions décidées sont conduites et mises en place par les équipes dont c'est la responsabilité

Le pilotage est assuré par le responsable de processus

Agir: Développer et mettre en œuvre les plans d'action

actionti.com/jiq
|  | 



Au final, le rôle du responsable de processus est de suivre les résultats et d'agir s'ils ne sont pas au rendez-vous

Le développement d'une culture client et du travail coopératif

actionti.com/jiq



Notion de culture client



Notion de travail coopératif

Un moyen pour donner ou redonner du sens au travail, de la motivation, de lutter contre un certain individualisme... et diminuer un peu le stress

En conclusion: Recommandations

actionti.com/jiq



Le choix des responsables de processus est clé

- Être ouvert, attentif, disponible aux demandes
- Disposer d'une vue d'ensemble et du recul suffisant pour arbitrer
- Savoir animer, coordonner, créer l'adhésion autour d'un projet dans des équipes pluridisciplinaires
- Être créatif dans la recherche de solutions innovantes
- Être rigoureux, organisé
- Tolérer l'ambiguïté
- Connaître le domaine de processus confié



En conclusion: Recommandations

actionti.com/jiq



L'implication de tous les dirigeants est primordiale

Le déploiement d'une démarche de gestion des processus prend du temps



En conclusion: Recommandations

actionti.com/jiq



La mise en place ne nécessite pas de gros investissements...

... et les retours sur investissements sont réels et concrets!



En conclusion: Recommandations

actionti.com/jiq



Le développement d'une culture collaborative et coopérative est indispensable

Un langage commun facilite l'appropriation

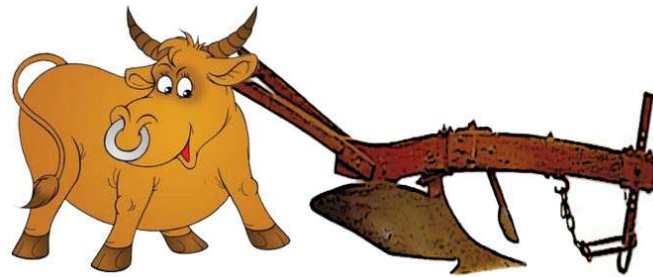


Sans langage commun les affaires ne peuvent être conclues.

(Confucius)

En conclusion: Recommandations

actionti.com/jiq



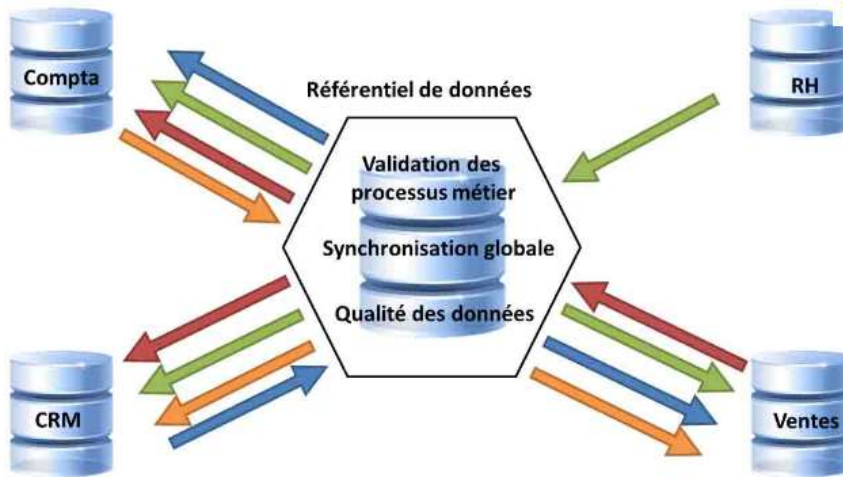
Une démarche pour gérer les processus est préalable au choix d'un outil de cartographie

La culture de la mesure pour évaluer les progrès



En conclusion: Recommandations

actionti.com/jiq



Le référentiel des processus doit servir toutes les entités de l'organisation...

...mais à chacune son modèle!

