



Conférence annuelle ProcessWay

Bienvenue à tous

➤ Ouverture et introduction

Les processus vecteurs de l'excellence opérationnelle.

Pierre Girault Directeur Développement
Qualité et Coordination SMI d'Air France
Co-président de France Qualité
Président de ProcessWay

Priorités et orientations 2017 du Comité Excellence opérationnelle :

Relevé de décisions

Etaient présents : Fabrice Bonnifet, Philippe Clogenson, François Durnez, Jérôme Frantz, Gilles Gemble, Pierre Girault, Philippe Jombart, Marielle Roux, Anthony Benhamou, Gérard de Lavernée.

Introduction : le Comité Excellence opérationnelle de la Commission Compétitivité – Innovation - Attractivité du MEDEF a été renouvelé et renforcé. Ses membres ont été choisis pour leur compétence en matière d'Excellence opérationnelle et pour leur volonté de contribuer effectivement à faire avancer et réussir les priorités du Comité.

I- Prix excellence opérationnelle édition 2018

(i) Ce Prix doit demeurer estampillée une ***opération commune MEDEF-France Qualité***. Pour autant, le Comité ne doit pas avoir de règles trop strictes et doit au contraire ***faire preuve de souplesse et d'agilité pour plus d'efficacité*** : c'est l'une des raisons de l'élargissement du Comité ;

(ii) ***Le référentiel doit être simplifié***. Un groupe de travail ad hoc, composé de Fabrice Bonnifet, François Durnez, Pierre Girault, Philippe Jombart et Marielle Roux, a été mis en place. **Une réunion doit être organisée fin avril ;**

(iii) ***La conception des trophées sera soumise à une concurrence entre quatre centres d'apprentissage***, notamment dans les domaines du textile, de la mode, des métaux et du bois. Jérôme Frantz se propose de contacter la métallurgie (UIMM), la Fédération de l'ameublement (UNIFA), la Fédération de la mode (UFIMH) et les compagnons du devoir. Côté AFQP, une école d'ébénisterie va être contactée. Ces contacts doivent être faits d'ici la fin du mois de mars ;

(iv) ***Il faut mettre sur pied un véritable plan de communication digne de ce nom en amont et en aval du Prix :***

- ✓ Chaque membre du Comité s'est engagé à activer ses réseaux (Fédérations professionnelles, Renault-Nissan Consulting, IFCEO, Eurogroup Consulting, AFQP) pour faire connaître les travaux du Comité ;

Fabrice Bonnifet a proposé qu'un ***Manifeste sur l'excellence opérationnelle soit rédigé par les membres du Comité en vue d'être publié*** sur les site Internet des différents réseaux. François Durnez, Gilles Gemble, Pierre Girault, Philippe Jombart et Thomas Lejeune se sont portés volontaires pour mener à bien ce projet. ***Une réunion doit être organisée en avril ;***

☐ Il faut donner ***une véritable visibilité au Prix pour qu'il devienne une institution à l'instar du Prix Deming au Japon***. Il conviendra pour ce faire de labéliser le logo du Prix Excellence opérationnelle. Pierre Girault a accepté de contacter Lydie Evrard, sous-directrice à la DG de la compétitivité de l'industrie et des services, à ce sujet ;

☐ Il faut utiliser ***les réseaux sociaux***. Une page LinkedIn « Excellence Opérationnelle » doit être créée et permettra d'accueillir les « post » de chacun (textes, photos, actualité, etc.) Marielle Roux a accepté de s'en occuper avec le soutien de la Lise Harribey, Community Manager de l'AFQP. Elles tiendront informés les membres du Comité au fur et à mesure de l'avancement de la page.

(v) ***Un dispositif Excellence opérationnelle devrait être déployé lors de l'Université d'Été du MEDEF*** qui se tiendra les 29 et 30 août prochain sur le campus de HEC situé à Jouy en Josas :

Fabrice Bonnifet a indiqué que le groupe Bouygues en tant que « gold sponsor » de cette Université d'été disposait d'un stand. ***Il a proposé de le mettre à la disposition du Comité Excellence opérationnelle. Des réunions seront organisées deuxième quinzaine de juin pour établir la ligne éditoriale de ce stand*** (diffusion tv, kakemono, invitation des lauréats du Prix 2017, reconstitution-démonstration d'un poste de travail etc.) ;

Par ailleurs, ***il a été question de l'opportunité d'une table ronde sur le thème : « en quoi l'excellence opérationnelle est-elle un levier primordial pour la compétitivité des entreprises ? »***. Il faut convaincre rapidement le cabinet ainsi que les organisateurs de la manifestation de la pertinence de ce projet : ***Jérôme Frantz a proposé de porter le projet auprès de Pierre Gattaz début avril mais compte sur les membres du Comité pour établir une liste d'intervenants pour donner de l'étoffe au projet.***

II- La diffusion de la démarche d'Excellence opérationnelle dans les territoires

(i) Fabrice Bonnifet a indiqué que le MOOC Excellence opérationnelle du MEDEF était une formidable accroche. Et qu'il convenait désormais d'aller plus loin en mettant en place un outil d'accompagnement pour les entreprises. ***Les membres du Comité doivent préalablement s'approprier le MOOC*** (un code d'accès a été communiqué) ***pour mettre sur pied un programme de formation (contenu pédagogique) et un programme d'accompagnement ;***

(ii) Jérôme Frantz a indiqué qu'il n'était pas du ressort du Comité de créer un réseau pour « prêcher » la bonne parole. Il faut en effet capitaliser sur ce qui existe déjà, notamment ***les réseaux de développement économique au service des entreprises (ACAMAS / CETIM, Plato/CCI, APM...) et leur présenter le module de formation pour qu'ils l'insèrent dans leur programme de formation ;***

(iii) ***La stratégie qui permettra d'atteindre de manière efficace les entreprises n'est à ce jour pas défini clairement par le Comité.*** Faut-il se fixer quatre ou cinq cibles pour 2017 (métropole ou région) ? Quid des MEDEF territoriaux ? Quid du mode de sélection des experts formateurs sur le terrain ? Le programme de formation doit-il également être axé sur le référentiel ? **Une réunion doit être organisée très rapidement sur ce sujet.**

III- Récapitulatif des réunions à venir et des actions à mettre en oeuvre

- Réunion « Diffusion excellence opérationnelle dans les territoires » : fin mars
- Contact centres d'apprentissage : fin mars
- RdV Jérôme Frantz/Pierre Gattaz « table ronde à l'Université d'été » : début avril
- Réunion « Manifeste » : mi-avril
- Réunion « Référentiel » : fin avril
- Labélisation de notre Prix et de notre Logo : avril
- Mise en place d'une page LinkedIn : d'ici le mois de mai
- Réunion « Stand excellence opérationnelle » : deux dernières semaines de juin

Nos sponsors



Les Ateliers de ProcessWay et un groupe de travail

Synthèse des travaux des ateliers 2016 / 2017

Et thèmes à venir 2017

Emmanuel Ménager, **EXPROPERF**

Olivier Savignard, **Direction Financière EDF**

Faits marquants de la saison

2016 une nouvelle formule :

- ✓ Plusieurs acteurs aux ateliers (membres ProcessWay, éditeurs, partenaires, cabinets, consultants, experts, ...)
- ✓ Les présentations visibles sur le site (zone adhérents)
- ✓ Une synthèse accessible  New
- ✓ Un plus grand nombre de personnes aux ateliers

Ateliers

- ✓ **19/04/2016 – Référentiel de processus et SAP**
- ✓ **26/05/2016 – Gestion des données**
- ✓ **16/06/2016 – Relation clients**
- ✓ **13/09/2016 – Architecture d'entreprise**
- ✓ **13/10/2016 – Process Performance Management**
- ✓ **15/11/2016 – Les nouveautés de l'ISO 90001 / 2015**
- ✓ **19/01/2017 – « API Management »**
- ✓ **21/02/2017 – Gestion des risques et processus**

Fonctions d'une solution d'API Management

Administration



Gouvernance de Services

- ✓ Catalogue de services
- ✓ Versioning et cycle de vie
- ✓ Analyse d'impact et réutilisation



Gestion des déploiements

- ✓ Déclarer
- ✓ Virtualiser et configurer
- ✓ Publier ou Supprimer



Gestion des Utilisateurs

- ✓ Création & Validation
- ✓ Habilitations et permissions
- ✓ Compagnies, rôles et profils



Monitoring & Reporting

- ✓ Tableaux de bords
- ✓ Synthèse des appels
- ✓ Facturation

Gateway



Protection et Sécurité

- ✓ Identification et encryptions
- ✓ Authentifications et Autorisations
- ✓ Throttling et déni de service



Médiation et Routage

- ✓ Transformations automatiques
- ✓ Routage sur contenu ou entêtes
- ✓ Mapping des erreurs



Mesure et Performance

- ✓ Mesure nombre d'appels
- ✓ Calcul temps de réponse
- ✓ Evalue sources des appels



Scalabilité et Résilience

- ✓ Load-Balancing
- ✓ Gestion de cache
- ✓ Tolérance à la panne

Portail Dev.



Catalogue des API

- ✓ Recherche et navigation
- ✓ Signatures et documentation
- ✓ Tests depuis les écrans



Servir vos Utilisateurs

- ✓ Self-provisioning
- ✓ Personnalisation et favoris
- ✓ Abonnements et notifications



Gestion d'une communauté

- ✓ Groupes et communautés
- ✓ Forums de discussions
- ✓ Supports échelle de notes



Monitoring

- ✓ Nombre de vues
- ✓ Provenance des utilisateurs
- ✓ Parcours utilisateur

Janvier 2017 Présentation par SURICATS de la description avec ARIS des API dans une grande banque

Référentiel d'Architecture d'Entreprise ARIS

Les facteurs clés du succès



Équipe d'administration
Autonome pour gérer
les évolutions



Formalisme ArchiMate
Décision commune
au SEBC



Un propriétaire
pour chaque élément
du référentiel



Handbook Européen
Sur l'ensemble
des référentiels



Méta-modèle qui évolue
N'est pas figé



Données mises à jour
Servent opérationnellement



Processus structuré
Pour gérer la cohérence
par l'amont

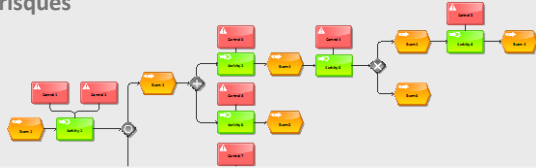
Gestion des Risques et Processus

2.1 Pilote – Une Solution Complète

Outil de cartographie de processus



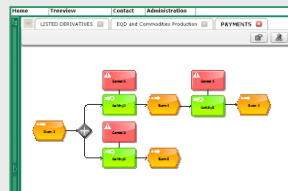
Cartographie des **processus**, des **risques** supportés par ces processus et des plans de **contrôles** permettant de couvrir ces risques



OBJECTIF

Communiquer et formaliser les résultats des contrôles

Publication des cartographies via un site intranet consultable par tous



Edition et stockage de **procédures** au format **Word** ou **PDF** éditées à partir des cartographies

Table of contents:

GENERAL PROCESS DESIGN: PAYMENTS	1
1.1. Activity objective & description	1
1.2. Detailed steps	4
1.2.1. A1.1. Read manually the input data	4
1.2.1.1. A1.1.1. Read manually the input data	4
1.2.1.2. A1.1.2. Read manually the input data	4
1.2.1.3. A1.1.3. Read manually the input data	4
1.2.1.4. A1.1.4. Read manually the input data	4
1.2.1.5. A1.1.5. Read manually the input data	4
1.2.1.6. A1.1.6. Read manually the input data	4
1.2.1.7. A1.1.7. Read manually the input data	4
1.2.1.8. A1.1.8. Read manually the input data	4
1.2.1.9. A1.1.9. Read manually the input data	4
1.2.1.10. A1.1.10. Read manually the input data	4
1.2.1.11. A1.1.11. Read manually the input data	4
1.2.1.12. A1.1.12. Read manually the input data	4
1.2.1.13. A1.1.13. Read manually the input data	4
1.2.1.14. A1.1.14. Read manually the input data	4
1.2.1.15. A1.1.15. Read manually the input data	4
1.2.1.16. A1.1.16. Read manually the input data	4
1.2.1.17. A1.1.17. Read manually the input data	4
1.2.1.18. A1.1.18. Read manually the input data	4
1.2.1.19. A1.1.19. Read manually the input data	4
1.2.1.20. A1.1.20. Read manually the input data	4
1.2.1.21. A1.1.21. Read manually the input data	4
1.2.1.22. A1.1.22. Read manually the input data	4
1.2.1.23. A1.1.23. Read manually the input data	4
1.2.1.24. A1.1.24. Read manually the input data	4
1.2.1.25. A1.1.25. Read manually the input data	4
1.2.1.26. A1.1.26. Read manually the input data	4
1.2.1.27. A1.1.27. Read manually the input data	4
1.2.1.28. A1.1.28. Read manually the input data	4
1.2.1.29. A1.1.29. Read manually the input data	4
1.2.1.30. A1.1.30. Read manually the input data	4
1.2.1.31. A1.1.31. Read manually the input data	4
1.2.1.32. A1.1.32. Read manually the input data	4
1.2.1.33. A1.1.33. Read manually the input data	4
1.2.1.34. A1.1.34. Read manually the input data	4
1.2.1.35. A1.1.35. Read manually the input data	4
1.2.1.36. A1.1.36. Read manually the input data	4
1.2.1.37. A1.1.37. Read manually the input data	4
1.2.1.38. A1.1.38. Read manually the input data	4
1.2.1.39. A1.1.39. Read manually the input data	4
1.2.1.40. A1.1.40. Read manually the input data	4
1.2.1.41. A1.1.41. Read manually the input data	4
1.2.1.42. A1.1.42. Read manually the input data	4
1.2.1.43. A1.1.43. Read manually the input data	4
1.2.1.44. A1.1.44. Read manually the input data	4
1.2.1.45. A1.1.45. Read manually the input data	4
1.2.1.46. A1.1.46. Read manually the input data	4
1.2.1.47. A1.1.47. Read manually the input data	4
1.2.1.48. A1.1.48. Read manually the input data	4
1.2.1.49. A1.1.49. Read manually the input data	4
1.2.1.50. A1.1.50. Read manually the input data	4
1.2.1.51. A1.1.51. Read manually the input data	4
1.2.1.52. A1.1.52. Read manually the input data	4
1.2.1.53. A1.1.53. Read manually the input data	4
1.2.1.54. A1.1.54. Read manually the input data	4
1.2.1.55. A1.1.55. Read manually the input data	4
1.2.1.56. A1.1.56. Read manually the input data	4
1.2.1.57. A1.1.57. Read manually the input data	4
1.2.1.58. A1.1.58. Read manually the input data	4
1.2.1.59. A1.1.59. Read manually the input data	4
1.2.1.60. A1.1.60. Read manually the input data	4
1.2.1.61. A1.1.61. Read manually the input data	4
1.2.1.62. A1.1.62. Read manually the input data	4
1.2.1.63. A1.1.63. Read manually the input data	4
1.2.1.64. A1.1.64. Read manually the input data	4
1.2.1.65. A1.1.65. Read manually the input data	4
1.2.1.66. A1.1.66. Read manually the input data	4
1.2.1.67. A1.1.67. Read manually the input data	4
1.2.1.68. A1.1.68. Read manually the input data	4
1.2.1.69. A1.1.69. Read manually the input data	4
1.2.1.70. A1.1.70. Read manually the input data	4
1.2.1.71. A1.1.71. Read manually the input data	4
1.2.1.72. A1.1.72. Read manually the input data	4
1.2.1.73. A1.1.73. Read manually the input data	4
1.2.1.74. A1.1.74. Read manually the input data	4
1.2.1.75. A1.1.75. Read manually the input data	4
1.2.1.76. A1.1.76. Read manually the input data	4
1.2.1.77. A1.1.77. Read manually the input data	4
1.2.1.78. A1.1.78. Read manually the input data	4
1.2.1.79. A1.1.79. Read manually the input data	4
1.2.1.80. A1.1.80. Read manually the input data	4
1.2.1.81. A1.1.81. Read manually the input data	4
1.2.1.82. A1.1.82. Read manually the input data	4
1.2.1.83. A1.1.83. Read manually the input data	4
1.2.1.84. A1.1.84. Read manually the input data	4
1.2.1.85. A1.1.85. Read manually the input data	4
1.2.1.86. A1.1.86. Read manually the input data	4
1.2.1.87. A1.1.87. Read manually the input data	4
1.2.1.88. A1.1.88. Read manually the input data	4
1.2.1.89. A1.1.89. Read manually the input data	4
1.2.1.90. A1.1.90. Read manually the input data	4
1.2.1.91. A1.1.91. Read manually the input data	4
1.2.1.92. A1.1.92. Read manually the input data	4
1.2.1.93. A1.1.93. Read manually the input data	4
1.2.1.94. A1.1.94. Read manually the input data	4
1.2.1.95. A1.1.95. Read manually the input data	4
1.2.1.96. A1.1.96. Read manually the input data	4
1.2.1.97. A1.1.97. Read manually the input data	4
1.2.1.98. A1.1.98. Read manually the input data	4
1.2.1.99. A1.1.99. Read manually the input data	4
1.2.1.100. A1.1.100. Read manually the input data	4

LA MISSION MENÉE

Outil web de saisie des résultats de contrôles



Génération

OBJECTIF

Documenter les éléments constitutifs du pilotage des risques

réalisent les contrôles

Reporting

Les résultats des contrôles alimentent un cube OLAP permettant de produire des **reportings** et des **analyses**



Février 2017 : Retour d'expérience projet dans le secteur bancaire (Guillaume Durupt – Conseil Indépendant)³

Notre prochain atelier

Le 20 avril 2017

- ✓ **Expérience de la Fondation de France autour du thème**

Démarche d'amélioration continue de type LEAN qui tient compte des processus, des profils, des emplois, de l'organisation par Florence Delacourt Directeur des Ressources Internes

et un ou deux experts des SI RH

Groupe de travail sur la performance processus PPM



New

- ✓ 2 Réunions
- ✓ constitution du groupe, présentation PSA Finance
- ✓ Présentation expérience ARCELOR, grille d'évaluation des projets pilotage de la performance
- ✓ Prochaine réunion le 27 avril avec un nouveau témoignage et premières grilles remplies

Alain Bizien Terradi, **PSA Finance**

A ne pas manquer

Prochains RDV

jeudi 20 avril 2017	Processus et amélioration continue RH
jeudi 18 mai 2017	Automatiser la description des processus (SAP, webMethods, autres
mardi 13 juin 2017	Gestion / Administration des référentiels (processus, données)
jeudi 14 septembre 2017	Processus et Agilité
jeudi 19 octobre 2017	Processus au service de la vente, du client – Processus « on time »
jeudi 23 novembre 2017	processus et data

➤ **La formation Management par les processus**

François Versini

Dirigeant de EASYsystem et d'i3L

Formation Action

Excellence Opérationnelle

Processus et Qualité
(EFQM et ISO 9001v2015)

22 Mars 2016

François VERSINI,
fversini@easystem.eu



Axe Formation de ProcessWay : Les Processus leviers pour la Qualité... et l'Excellence Opérationnelle

2013 - 2015

ProcessWay choisi par AFNOR
pour rédiger :



Qualité et Management

Management des processus —
Bonnes pratiques et retours d'expériences

Quality management — Process management —
Good practices and experiment return

Décision de créer un
accompagnement pour
faciliter son application
et tirer parti du passage à la
ISO 9001 v2015

i3L/EASYstem

- basée sur la formation
action d'i3L/EASYstem
depuis 2013 sur la
Certification des
Organismes de Formation
(8 jours sur 1 an)
- Ingénierie de formation et
pédagogique
- Prêts à lancer formation

Contexte AFQP :

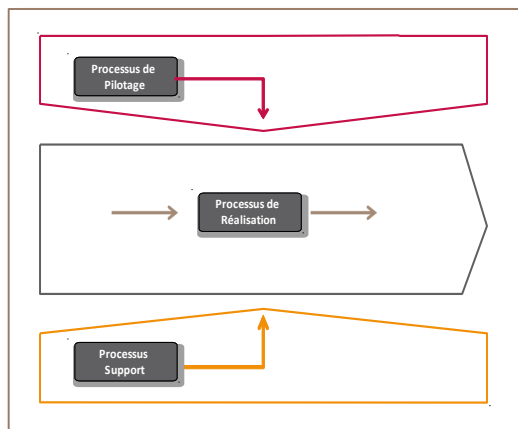
- Intégration de l'idée dans
la dynamique de l'AFQP
- Lancement du 'PEO', Prix
Excellence Opérationnelle

Plan d'Action 2017

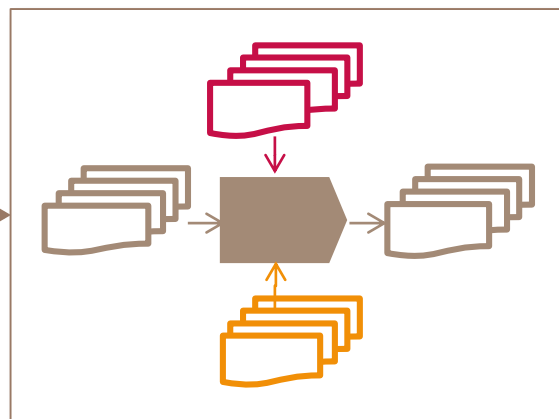
proposé :

- Une formation action pour
accompagner la démarche
ExOp MEDEF/AFQP
- Incluant les composants
clés d'ISO 9001v2015
- Labellisée par
i3L/EASYstem/PWay
(Formation de Formateurs
méthodes et outils
Processus pour des relais
régionaux, qui animent la
formation
8 jours sur 1 an)

CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS



ACTIGRAMME D'UN PROCESSUS



Qualité et Management

Management des processus —
Bonnes pratiques et retours d'expériences

Quality management — Process management —
Good practices and experiment return

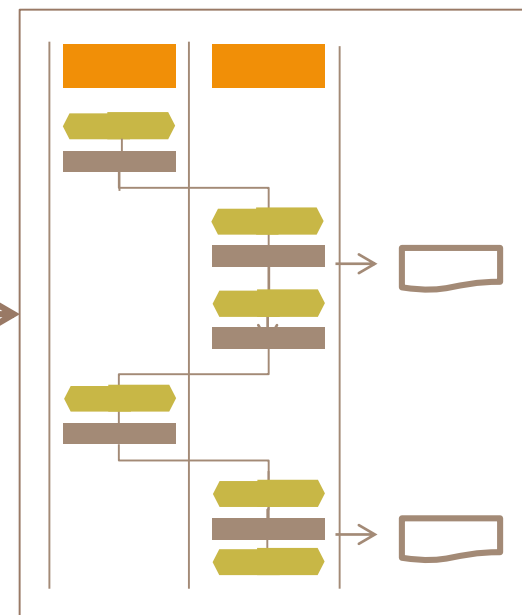
afnor
<http://www.afnor.org>

AC X 50-178

© AFNOR

Juin 2015

LOGIGRAMME



Extrait accord AFNOR - source EASySystem
Figure 9 : Une modélisation de processus
décrit les niveaux de détail appropriés
et les relie entre eux

L'Excellence Opérationnelle : Enjeux et FCS définis par le MEDEF et France Qualité

Enjeux :

- Développer l'entreprise et réussir à l'exportation
- Créer toujours plus de valeur pour ses clients, ses collaborateurs et ses partenaires
- Se différencier de la concurrence au regard des attentes des clients
- Encourager le travail en équipe et responsabiliser les collaborateurs, chercher la confiance et l'efficience à tous les niveaux de l'entreprise.

Excellence
Opérationnelle,
levier majeur de la
compétitivité hors coût
d'une entreprise

Facteurs Clés de Succès :

- Engagement des équipes et autonomie des collaborateurs
- Transversalité, réactivité et agilité
- Innovation
- Dynamique continue d'amélioration, à la fois de la qualité d'un produit ou d'un service, de l'efficience des processus de production, de la mobilisation des collaborateurs autour d'un projet d'entreprise, et donc de la satisfaction des clients.

L'apport de ProcessWay :

Un Pilotage, une réalisation et un support pour l'Excellence Opérationnelle

Formaliser et piloter une
Gouvernance Qualité et Performance
qui s'appuie sur ISO9001v2015 et l'EFQM

- Déploiement Stratégique
- Benchmark/Evaluation Excellence
- Gestion de Risques
- Interfaces avec Parties intéressées

Mener les projets et déployer les activités
en visant l'**Excellence Opérationnelle**
Selon les priorités définies par le POE MEDEF/AFQP

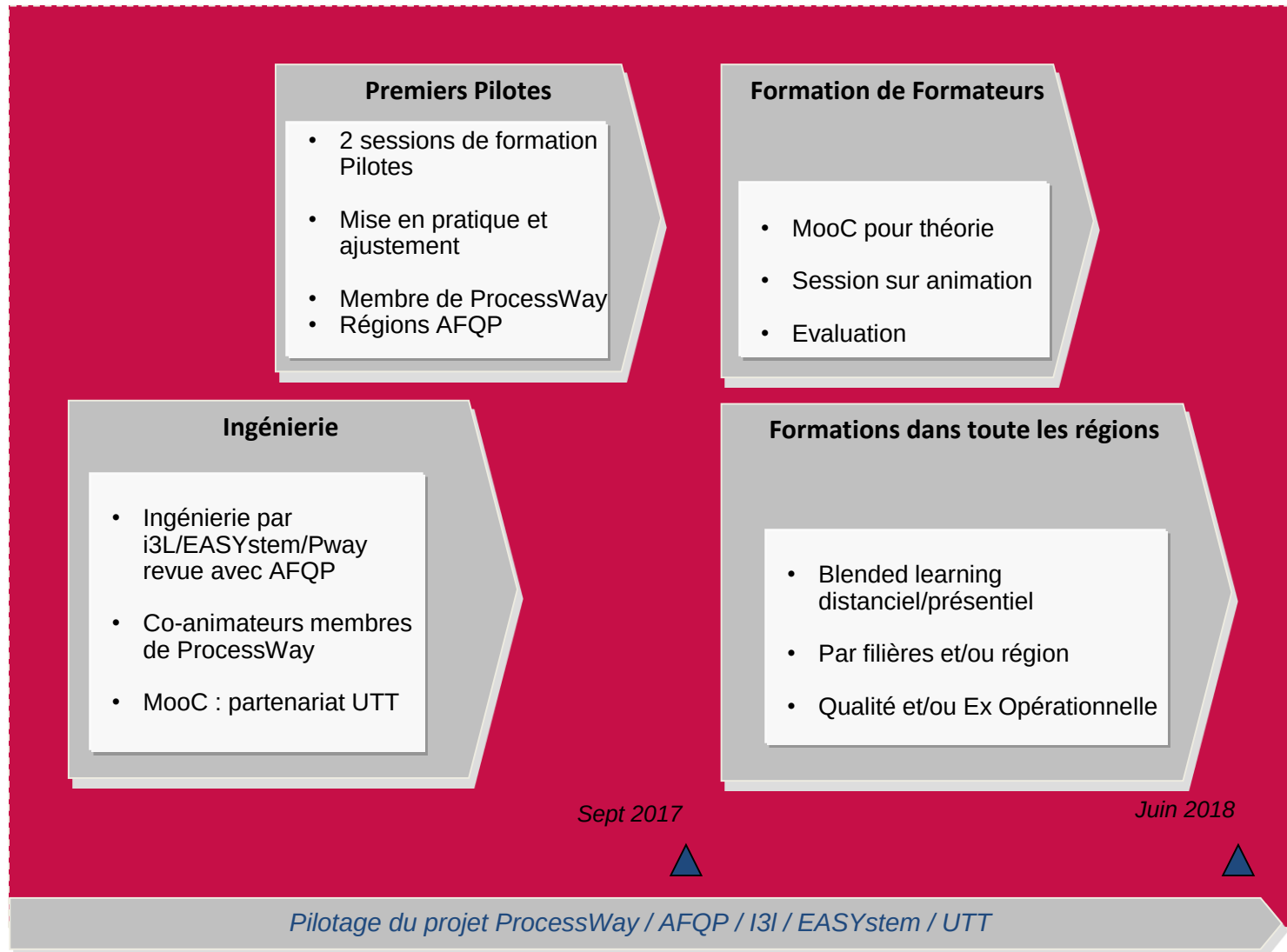
Atteinte de résultats de haut niveau :

- Compétitivité hors coût
- Satisfaction des clients
- Création de valeur, Différenciation
- Travail en équipe, Responsabilisation
- Dynamique continue d'amélioration
- Efficience des processus

Optimiser, mutualiser, fédérer, et simplifier
par une **Démarche Processus**
qui s'appuie sur l'accord AFNOR rédigé par Processway

Méthodes, Outils, mutualisation des efforts

- Système Qualité certifiable
- Système documentaire lisible et simple
- Intégration des moyens mis en œuvre pour viser Conformité et Compétitivité





Conférence annuelle ProcessWay

Pause

➤ **L'Académie : Performance Durable de l'Entreprise**

Serge Yablonsky

Expert comptable, Commissaire aux comptes SYC Consultants, Délégué de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

GROUPE DE TRAVAIL ANIMÉ PAR :



Serge YABLONSKY, expert-comptable, consultant IT

#AMOA IT #Conformité #Données personnelles #Evaluation & Fusion #Contrôle interne
s.yablonsky@syconsultants.fr



Jean-Louis LEIGNEL, ex DSI Schneider & Directeur Contrôle de gestion LVMH

#Planification stratégique #Gouvernance du Système d'information
jeanlouis.leignel@wanadoo.fr

MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL :



Sophie De POMYERS, Expert en Transformation d'organisation

Stratégie & Conseil opérationnel
#Transformation digitale #Business development #Intégration post-acquisition
sophie.depomyers@gmail.com



Emmanuel MENAGER, Expert en processus

#Management par les processus #Parcours clients #Transformation numérique #Pilotage de la performance
#Architecture d'entreprise
emmanuel.menager@exproperf.com



Juconde PENOUKOU, expert-comptable

juconde.penoukou@cegeco.fr

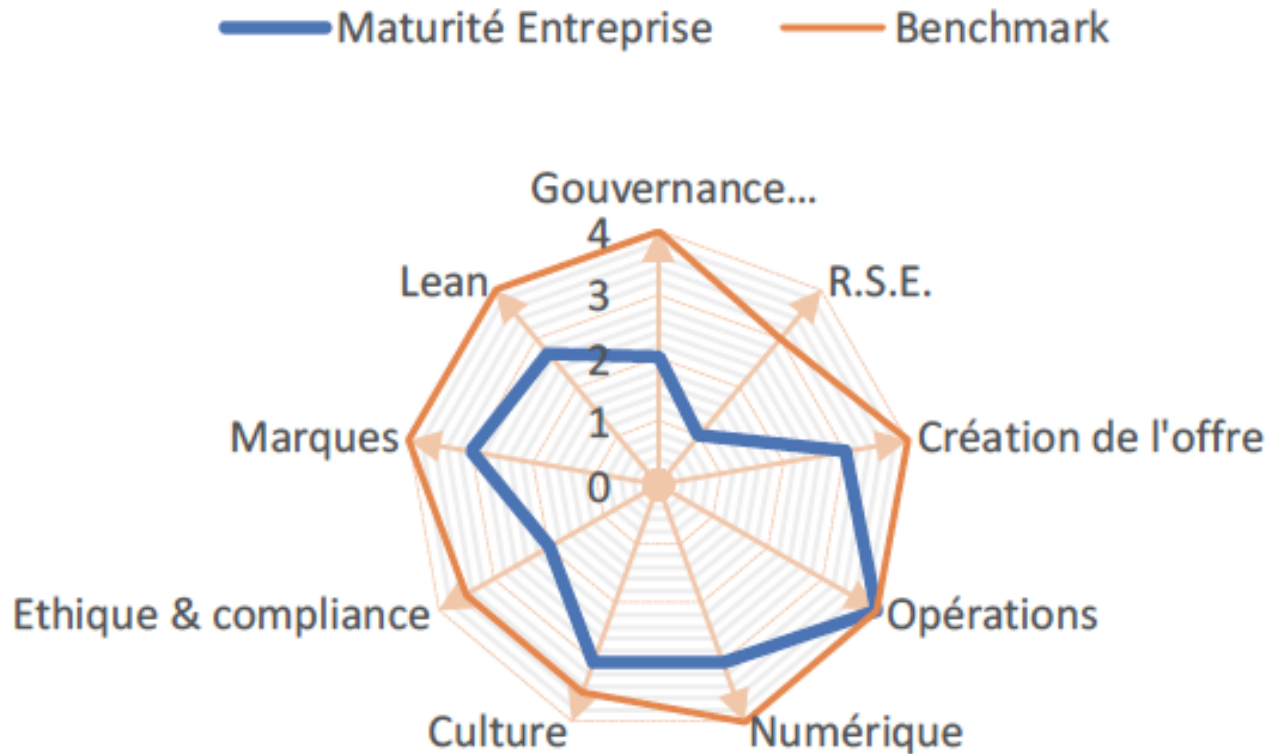


Faten SAIDI, expert-comptable, expert RSE

#Accompagnement Projet RSE #Évaluation globale #Pilotage de la performance durable
#Conseil en fiscalité verte et financement
faten.saidi@sbk26000.com

OBJECTIF

Performance globale

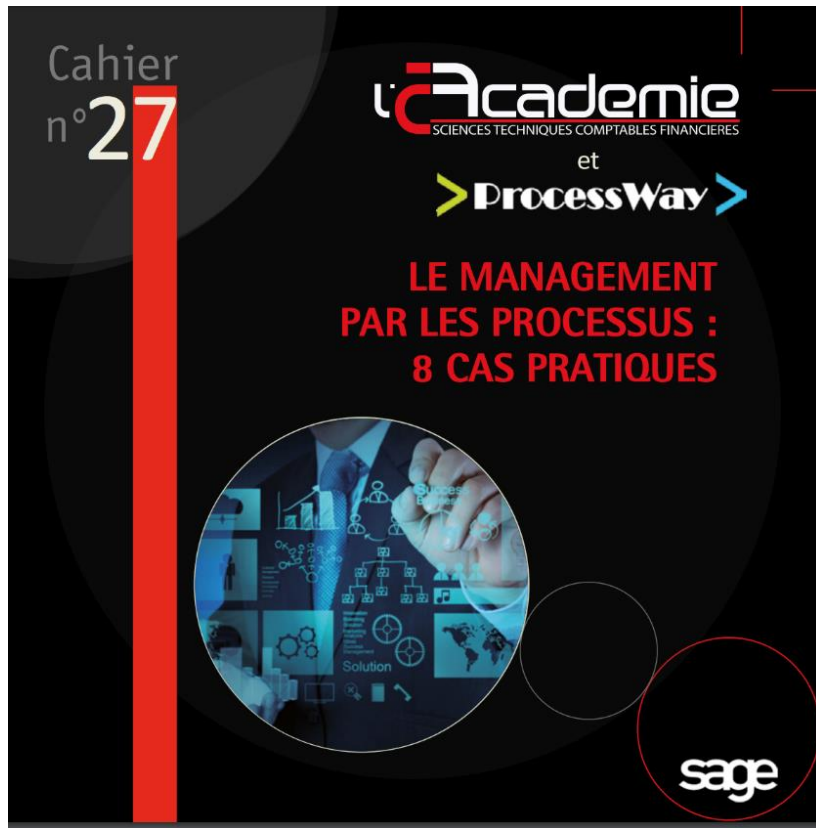


Ce baromètre met en évidence des gisements non exploités tout comme des risques majeurs.

Travaux menés par le groupe de travail sur la gouvernance d'entreprise



Travaux menés par le groupe de travail sur la gouvernance d'entreprise



- 3 conférences avec des Key Speakers comme :
- Claude Bébéar
- Francis Mer
- Des témoins d'entreprises

Et maintenant un outil de mesure globale de la performance

Pourquoi ce nouveau Cahier ?

- Les outils classiques de contrôle de gestion (*Balanced Scorecard, ABC/ABM, ...*) ne permettent pas de rendre compte de la **performance globale et durable de l'entreprise**, car celle-ci se mesure :
 - D'abord au niveau de la **stratégie**
 - à la fois pour répondre à l'attente des *stakeholders*,
 - Mais aussi pour gérer l'impact de l'entreprise sur son environnement.
 - Puis sur la capacité à faire évoluer **l'offre** et le business modèle
 - Et ensuite sur la performance des **processus opérationnels de production**
- **Mais, ça n'est pas tout !.....**

Structuration du nouveau « Cahier » ...permettant de rendre compte de la globalité du scope

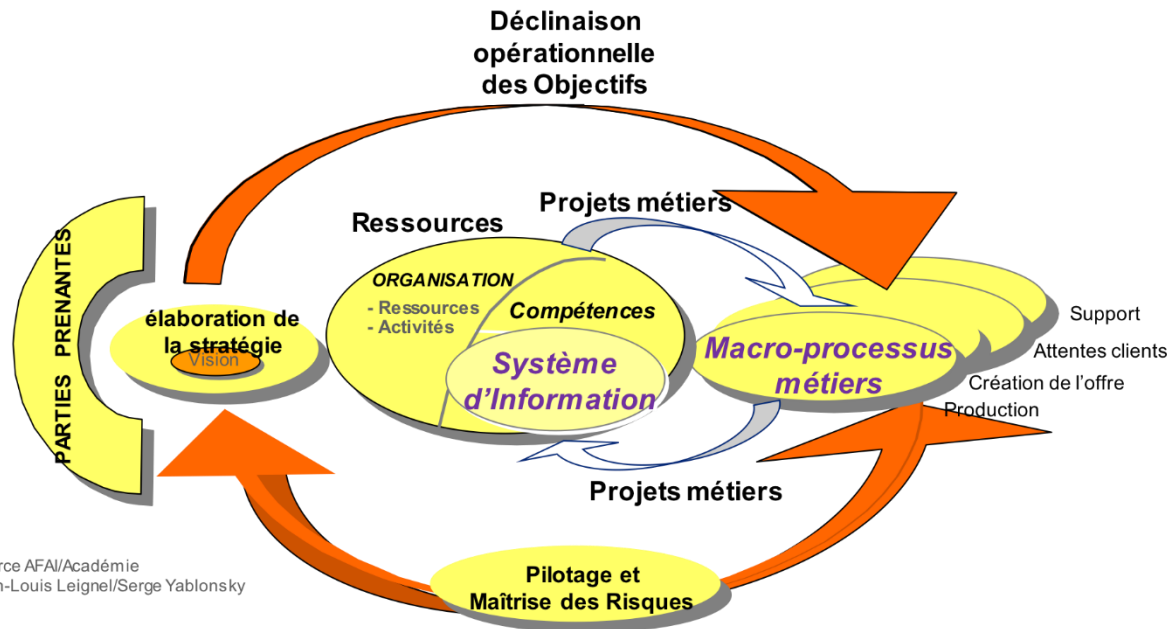
Mesure de la performance globale							
Gouvernance d'entreprise	Mesure de la performance stratégique	Processus de Gouvernance d'Entreprise (Impact de l'environnement sur l'entreprise)	Zoom	Zoom	Zoom	Zoom	Zoom
		RSE / Développement durable (Impact de l'entreprise sur l'environnement)					
	Mesure de la performance de création de l'offre		Transformation numérique	Culture d'entreprise	Ethique et Compliance	Image de marque et Notoriété	Lean Management
	Mesure de la performance opérationnelle						

Stratégie, RSE, Offre, fournitures des produits et services aux clients mais aussi :

Transformation numérique
Culture d'entreprise
Ethique
Notoriété
Lean management

Un guide
+ des questionnaires d'évaluation de la maturité
+ des approches d'indicateurs de performance

1. Gouvernance d'Entreprise



Source AFAI/Académie
Jean-Louis Leignel/Serge Yablonsky

Mise en évidence du
« **Processus de Gouvernance** » comprenant :

- L'élaboration de la stratégie
- Sa déclinaison en objectifs au niveau des processus opérationnels
- Les projets et la mobilisation correspondante des ressources de l'entreprise
- La mesure de performance et le « feed-back »

en plus des processus opérationnels traditionnels

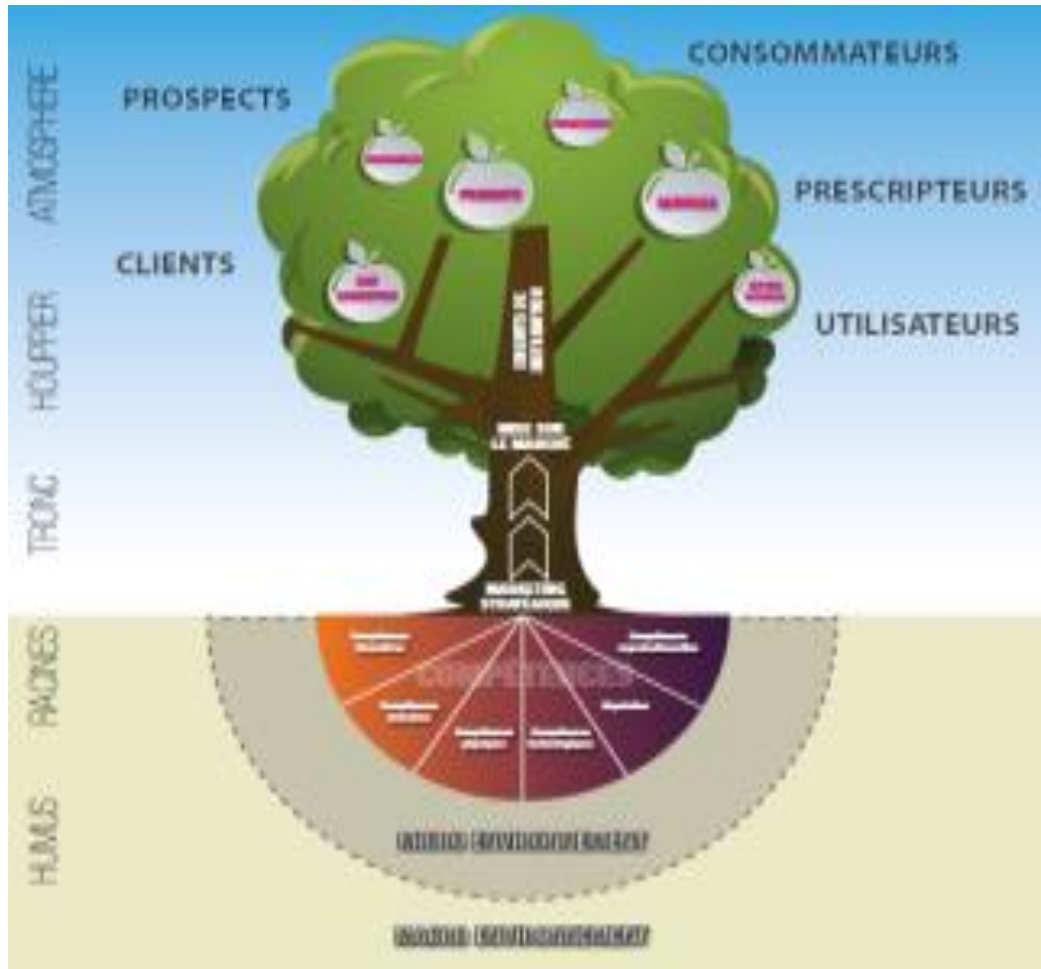
2. RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

Il s'agit ici de la **responsabilité de l'entreprise vis à vis de l'environnement** (impact de l'entreprise sur l'environnement)

Pour rappel, les **questions centrales de la RSE / ISO 26000**

1. Gouvernance
2. Droits de l'Homme
3. Relations et conditions de travail
4. Environnement
5. Loyauté des pratiques
6. Questions relatives aux consommateurs
7. Communauté et développement local

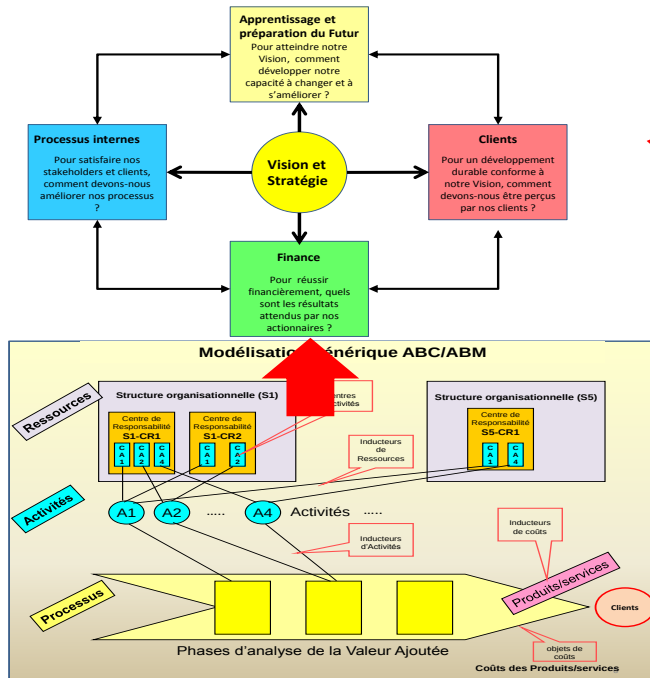
3. Processus « Création de l'Offre »



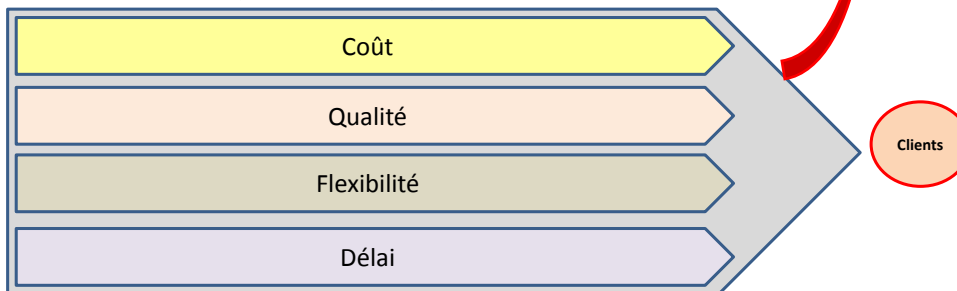
Représentation du « **processus de création de l'offre** » sous forme d'un « arbre », dont :

- L'**Humus** représente l'environnement de l'entreprise,
- Les **Racines** représentent les « compétences-clés » sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer
- Le **Tronc** représente le processus de conception et de développement
- Les **Branches** représentent les canaux de mise sur le marché
- L'**atmosphère** représente les diverses composantes du Marché

4. Processus « Quote to Cash »



Indicateurs **CQFD** de performance des processus :



- Le « **Balanced Scorecard** » montre que l'entreprise ne se limite pas aux seuls aspects financiers
- Il faut agir sur les **objectifs opérationnels** pour obtenir des **résultats financiers**, et non pas l'inverse
- L'approche **ABB/ABC/ABM** : l'outil du « **contrôle de gestion opérationnel** » :
 - **ABB** = Budget reflétant les objectifs opérationnels
 - **ABC** = Coûts standards et réels des produits
 - **ABM** = Analyse des écarts de performance
- Le **modèle ABC/ABB/ABM** doit être **l'image** du processus opérationnel et de ses composantes dans une vision **économique** à une « maille » adaptée à la prise de décision par le management.

1. **Coût** (le coût des produits ou services fournis)
2. **Qualité** (la qualité de ces mêmes produits ou services)
3. **Flexibilité** (la capacité du processus à s'adapter à des fluctuations de la demande)
4. **Délai** (le respect des délais promis aux clients)

4. Processus « Quote to Cash » : exemples d'indicateurs

► Indicateurs d'activité :

	Qualité	Coût	Flexibilité	Délai
Achats/Appro	- Evolutions nb de Fournisseurs sous autocontrôle - Evolutions budget achat ramené à nb de références - Evolutions du taux de retour vers les fournisseurs	- Evolutions du prix d'achat / composant /fournisseur - Evolutions du % du Coût de la fonction Appro/ budget Achats - Evolutions du % de Valeur totale des produits retournés aux fournisseurs vs budget achats	- Nb de références mono source / Nb de références - Nb de retards de production dus à des ruptures de matière première/ Nb total de retards de production	- Taux de service (respect des délais convenus) - Délai de livraison /produit / fournisseur
Production/ Logistique	- Nb de réclamations enregistrées par le Help-Desk - Coût de non-Qualité + coûts des contrôles + coûts de prévention - Nb de défauts ÷ Nb d'uni-	- Evolution du coût unitaire des activités du processus - Taux d'absentéisme - Productivité globale/employé = Valeur totale produite ÷ Nombre d'employés	- % d'utilisation des capacités de production - Evolution du temps de calage / temps de fabrication par référence - % de composants communs	- Taux de service (respect des délais convenus) : = OTIF (On Time In Full) - Evolutions du taux de service par rapport à l'évol. du taux de couverture du stock

► Indicateurs de résultats :

	Qualité	Coût	Flexibilité	Délai
Achats/Appro	-	-	-	-
Production/ Logistique	- % retours clients - Evolutions volume des encours/quantités produites. - Nb de références, Produits, processus, sites de production certifiés en qualité et sécurité	- Evolutions du coût unitaire des produits finis - Evolutions du % de Marge Brute : contribution à la couverture des Frais Commerciaux et Généraux de l'entreprise	- % de SKUs en rupture de stock - Nb de produits configurables par le client - Offre de délais variables de livraison en fonction du prix	- Taux de service (respect des délais convenus) : = OTIF (On Time In Full) - Evolutions du taux de service par rapport à l'évolution du taux de couverture du stock

5. Zoom « Transformation Numérique »

Saisir les opportunités proposées par le numérique

- ➔ **ECO-SYSTEME** : Analyser votre secteur d'activité et la maturité digitale des acteurs de votre environnement
- ➔ **FOCUS** : Effectuer un diagnostic 360° évaluant 6 domaines majeurs impactés par la transformation numérique :
 - Gouvernance
 - Informatique
 - Fonctions supports
 - Marketing digital
 - Canaux de distribution
 - Expérience Client
- ➔ **PRIORITES** : Sélectionner vos axes prioritaires de transformation numérique en fonction de votre Stratégie d'Entreprise
 - ➔ **MISE EN MOUVEMENT** : Lever les réticences, motiver et définir les Objectifs et KPI
 - ➔ **PRISE DE RECUL** : Piloter en se comparant continuellement pour identifier les bonnes pratiques de mises en oeuvre et les meilleurs usages des consommateurs/consom'Acteurs
(BtoC – BtoBtoC – CtoB – MeToB)
 - ➔ **RENFORCEMENT** : Consolider l'imprégnation de nouveaux modes de fonctionnement

La finalité étant de mettre **l'Entreprise en mouvement** ... en commençant par les priorités pertinentes pour Elle (d'où un diagnostic global de maturité de la transformation digitale).

6. Zoom « Culture d'Entreprise »

ACTUEL



FUTUR

Marqueurs de la confiance et de la performance

Marqueurs de la confiance et de la performance

- 1 Résultats financiers réguliers
- 2 Nouveaux produits innovants
- 3 Bonne image de marque
- 3 Part de marché mondial significative
- 5 Partenariat avec les Fournisseurs

Critères opérationnels

Les critères sociétaux
deviennent de + en +
importants

1 écoute des clients

1 qualité des produits/services

3 traite bien ses collaborateurs

4 Place les clients avant les profits

4 Prend des mesures pour traiter les crises

6 pratiques commerciales éthiques

7 pratiques commerciales transparentes

8 Communique souvent et honnêtement

9 Protège/améliore l'environnement

10 Tient compte des besoins sociétaux

11 Agit positivement pour les intérêts locaux

12 Nouveaux produits innovants

13 Bonne image de marque

14 Résultats financiers réguliers

15 Part de marché mondiale significative

16 Partenariat avec les fournisseurs



Sociétal



Opérationnel



- **Les valeurs sociétales prennent un rôle prépondérant**

6. Zoom « Culture d'Entreprise »

Evaluation de la maturité globale en prise en compte de la "Culture d'Entreprise"		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1) MESURE DE LA PERFORMANCE STRATEGIQUE		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1-1) PROCESSUS DE GOUVERNANCE d'ENTREPRISE (prise en compte de l'environnement par l'entreprise)		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
1-1.1 Elaboration de la stratégie		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
l'entreprise a identifié les caractéristiques de sa culture						
la culture de l'entreprise est ouverte sur l'extérieur						
2) MESURE DE LA PERFORMANCE DE CREATION DE L'OFFRE		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
2-1 Marketing		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
la culture de l'entreprise pousse à regarder ce qui se passe dans son écosystème en matière d'offres et d'attentes						
la culture de l'entreprise favorise la remontée et l'exploitation des réactions et retours clients						
2-2 Conception		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
la culture d'entreprise favorise la créativité individuelle et de groupe (démarche bottom-up, entreprise "apprenante")						
la culture de l'entreprise pousse à regarder ce qui se passe dans son écosystème en matière d'innovation et de veille technologique						
l'entreprise tolère les échecs et sait en tirer des expériences constructives						
3) MESURE DE LA PERFORMANCE OPERATIONNELLE		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
3-1 Fournisseurs partenaires		inexistant	decouverte	en déploiement	maitrisé	optimisé
Les écarts de culture sont analysés et pris en compte dans les relations						

7. Zoom « Ethique et compliance »

La « compliance » peut couvrir un vaste domaine notamment juridique :

- Droit de la concurrence
- Prix de transfert
- Embargos
- Droits de l'homme
- Données personnelles
- Propriété intellectuelle

Et plus généralement le respect des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise et notamment de contrôle interne.

Dans le questionnaire de mesure de la maturité de l'entreprise en matière d' « éthique et compliance », accent sur les lois anti-corruption dont la nouvelle loi française SAPIN II.

8. Zoom « Image de Marque»

- L'image de marque d'une entreprise correspond à **la façon dont celle-ci est perçue** par les consommateurs.
- Elle est largement influencée par les actions de **communication** et de **publicité** et s'analyse avec des **outils** tels que :
 - *Enquêtes de satisfaction clients, nombre de Likes, ..*
 - *Enquêtes d'observation des clients*
 - *Bilans 360° des collaborateurs*
 - *Blockchain , ...*
- Lorsqu'elle est **positive**, l'image de marque favorise la performance de l'entreprise
 - Commercialisation plus aisée avec une pratique de prix souvent plus élevés et une plus forte pérennité. (*Apple, Google, Wikipédia, Toyota, Danone, L'Oréal, LVMH,*)
 - Attraction des candidats : Nouveaux Talents, Compétences, Profils ...
- Lorsqu'elle est **endommagée**, les conséquences négatives pour l'Entreprise peuvent être lourdes (*Volkswagen, Benetton, Perrier, Nike ...*) et lentes à redresser.

9. Zoom « Lean Management (excellence opérationnelle)»

L'idée de base est “ l'élimination totale des gaspillages” et le domaine de prédilection = la production

- Une gouvernance incompatible avec l'existence d'une hiérarchie « sans délégation »
- L'obsession de la Qualité
- La focalisation « Clients »
- L'amélioration continue

Une extension à l'informatique : Le Lean IT

- Adopter des méthodes de développements « agiles » permettant une adaptation rapide des programmes et de leurs fonctionnalités
- Encourager la collaboration entre les « métiers » et l'informatique sur la totalité du cycle est adressée, de la conception à la mise à disposition du service aux utilisateurs (Devops)
- Eradiquer les complexités inutiles, les interfaces utilisateurs alambiqués, les logiques algorithmiques

Une autre plus inattendue : le “Lean Start-Up”

- Fuir l'inertie d'engagements prévisionnels nécessairement hasardeux.
- Adapter l'offre aux impératifs du marché, des prix, de la qualité attendue.
- Eviter les impasses.
- Mobiliser une variété de talents.

➤ Les synergies entre RSE-EFQM et Qualité

Gérard Cappelli

Consultant senior de CROISSANCE PMI



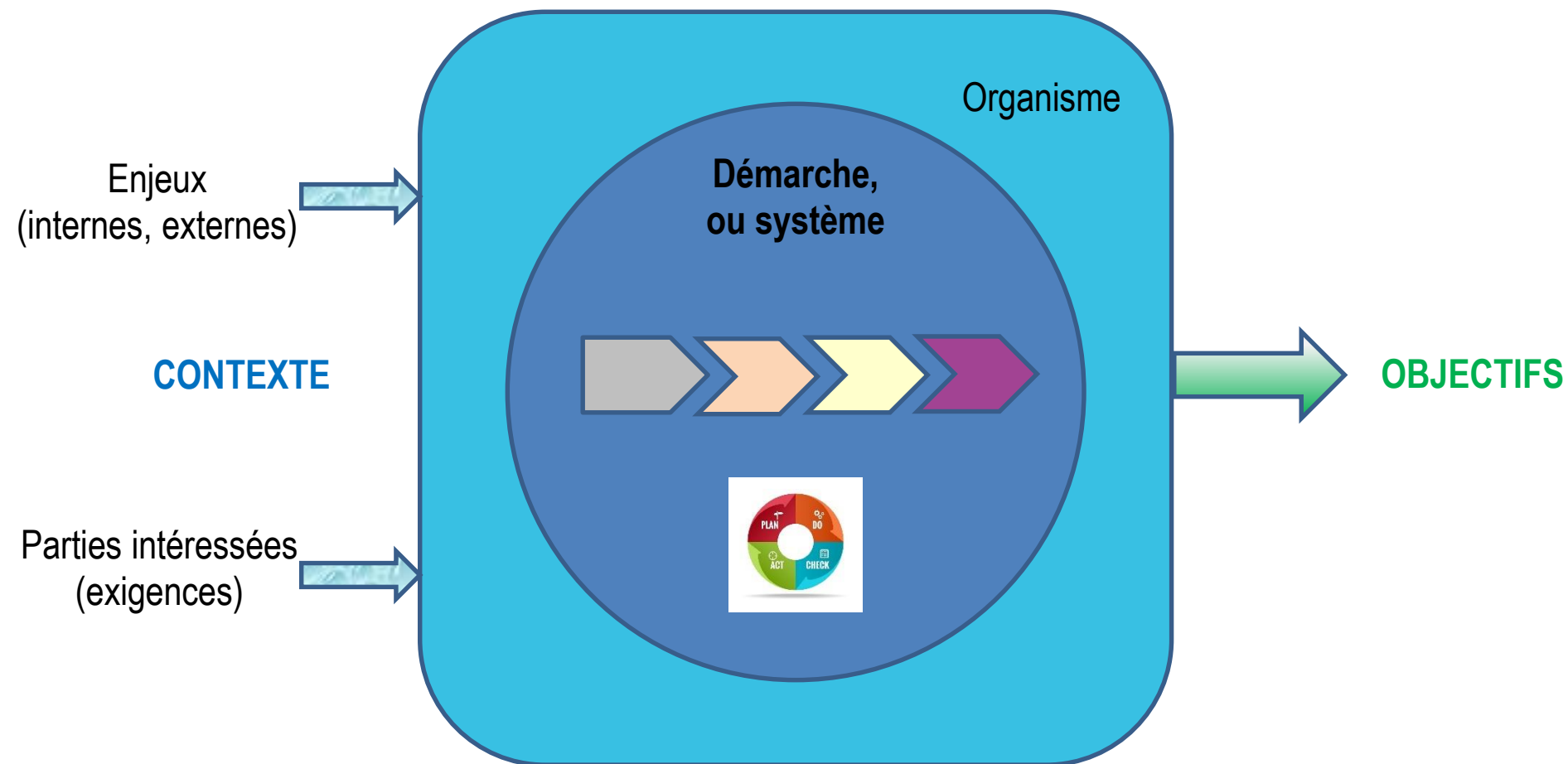
/ Démarche RSE



/ SMQ

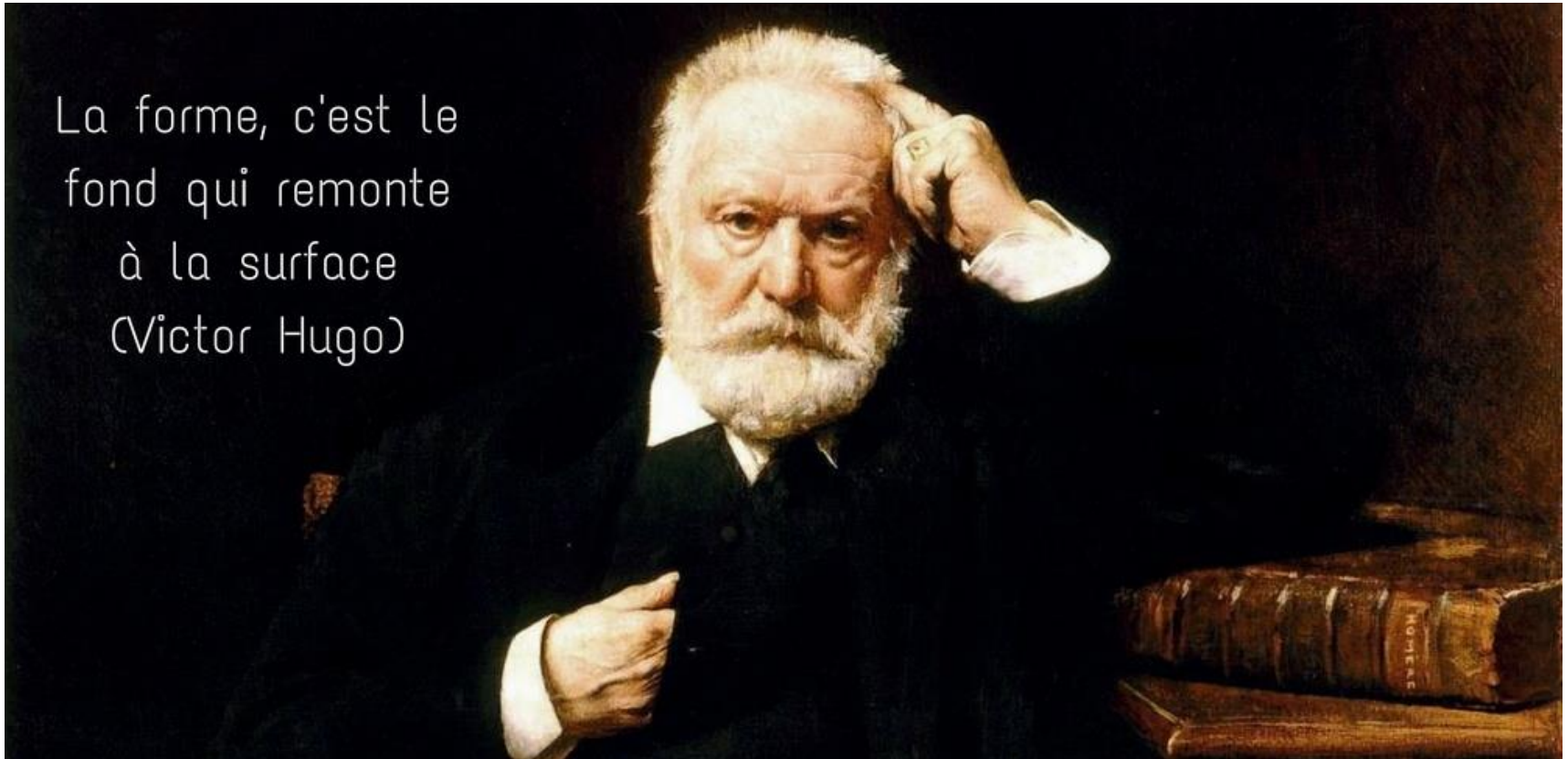
Les synergies entre RSE-EFQM et Qualité

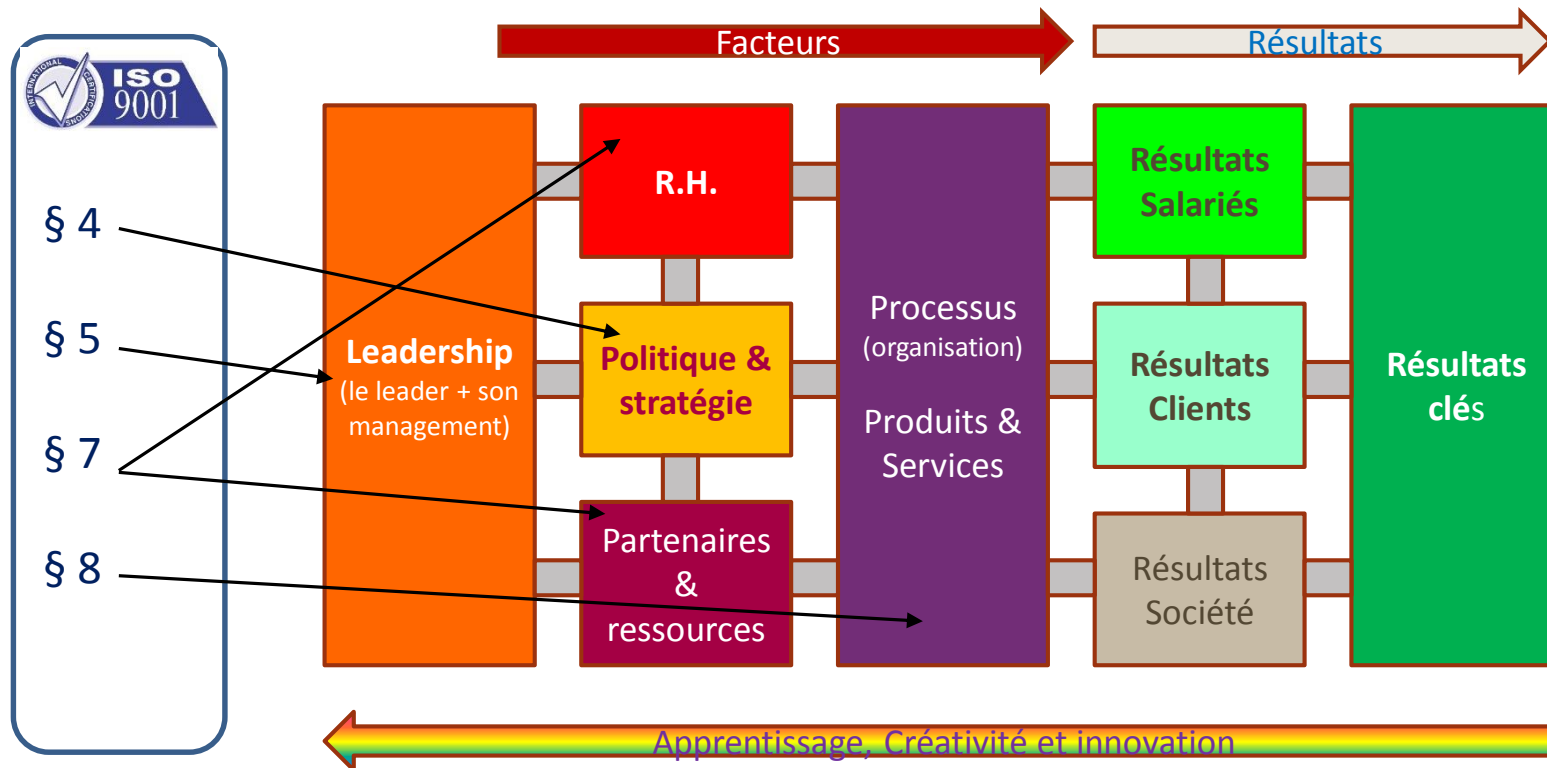
Gérard Cappelli



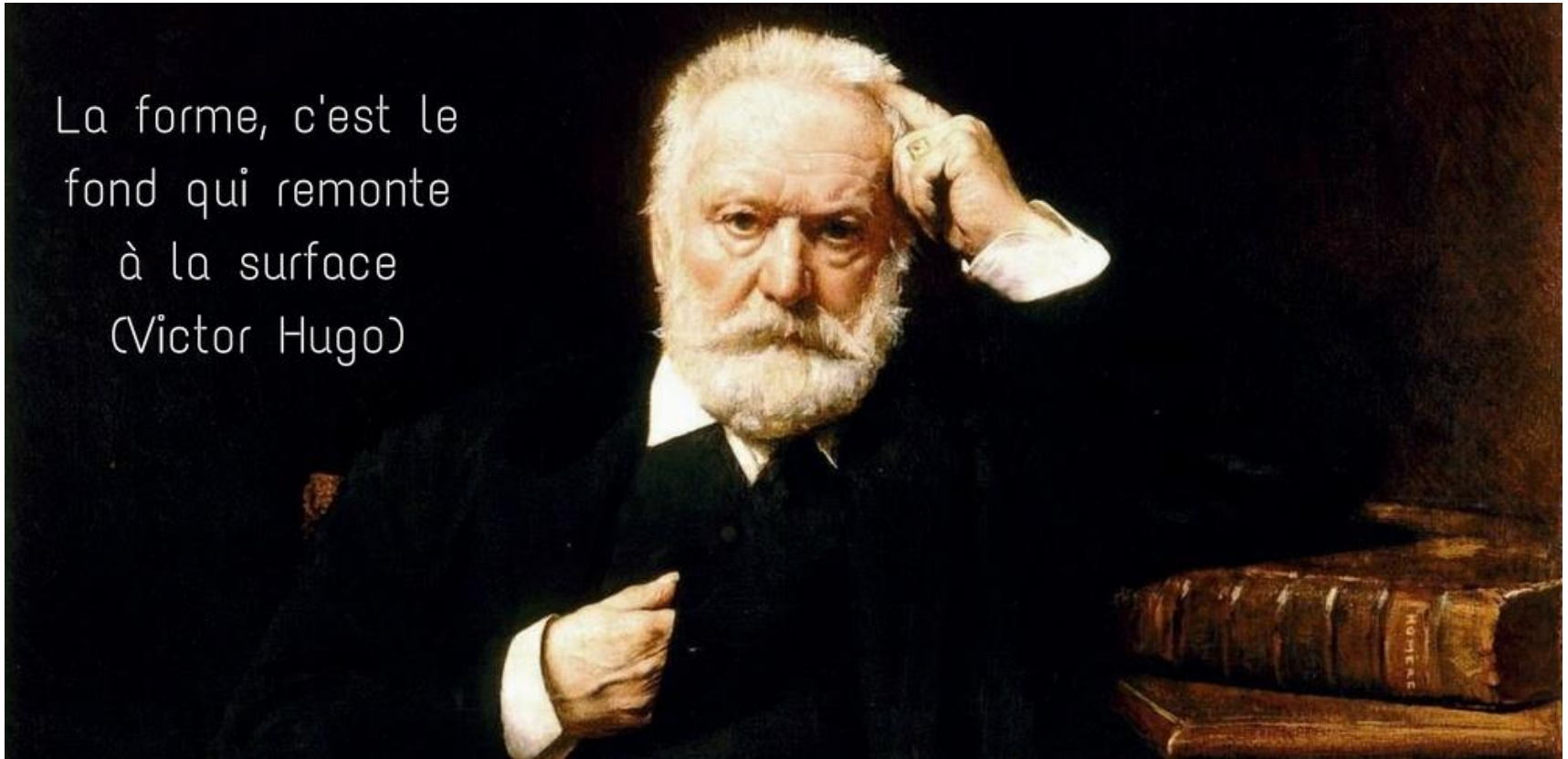
(inspiré d'ISO 9001:2015,
figure 2)

La forme, c'est le
fond qui remonte
à la surface
(Victor Hugo)

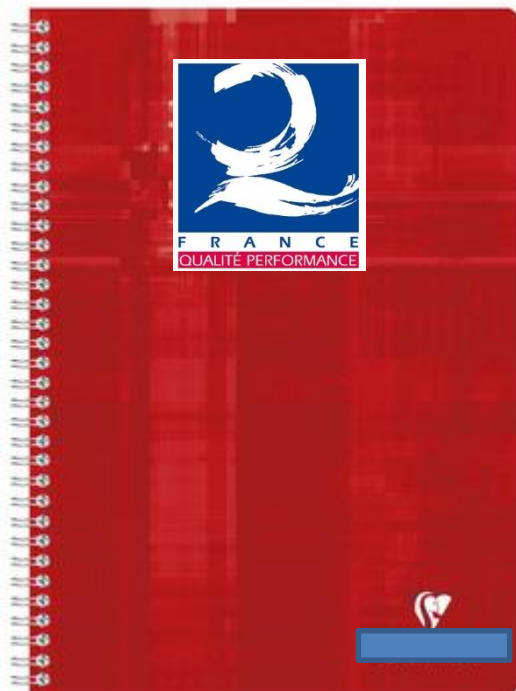




La forme, c'est le
fond qui remonte
à la surface
(Victor Hugo)



2 enquêtes terrain de *think tanks* « Qualité-RSE »



(10 + 50 interviews de dirigeants de TPE-PME)

Verbatim Qualité-RSE



Qualité =
Structurer
l'**organisation**

EINEA (Association)

RSE = en phase
avec la **finalité**

S'améliorer en permanence
par les **processus**,
Améliorer les performances
en QHSE

Exercer la RSE /
Enjeux et défis
de l'entreprise

Transition Qualité vers RSE



ISO 9001:2000 : **Client** au cœur
des activités

ISO 26000:2010 : importance de
l'**Homme** => **Durabilité** !

En 15 ans : de politique
Qualité à politique RSE...
puis enfin politique Qualité et
Développement durable

Qualité : ADN de l'entreprise.
On va passer de la qualité vers
la **RSE**... forcément !



La qualité est la
résultante de la RSE.



Synthèse 60 interviews

(ébauche à affiner)

1. TPE-PME industrielles :
taux de certification ISO 9001 >> taux moyen national (2 %)
2. Limites du SMQ :
 - pas assez global, pas assez connecté à stratégie
 - qu'une partie des problématiques
3. Apport organisationnel de la qualité
4. Besoin d'ouverture multi-parties prenantes (// Emergence RSE)
=> focalisation Client : pas une fin en soi
5. « Excellence » : concept peu connu en TPE-PME



Exemplarité



Toulouse, 200 salariés
Groupe ENGIE Ineo

- Certif. ISO 9001, 14001, OHSAS 18001
- EFQM R5E (5 *)
- Afaq 26000 confirmé
- Label diversité / *Top employer* / ...

RSE :

- Philosophie d'entreprise
- 1 volet d'EFQM
- Vision globale mobilisatrice



Exemplarité

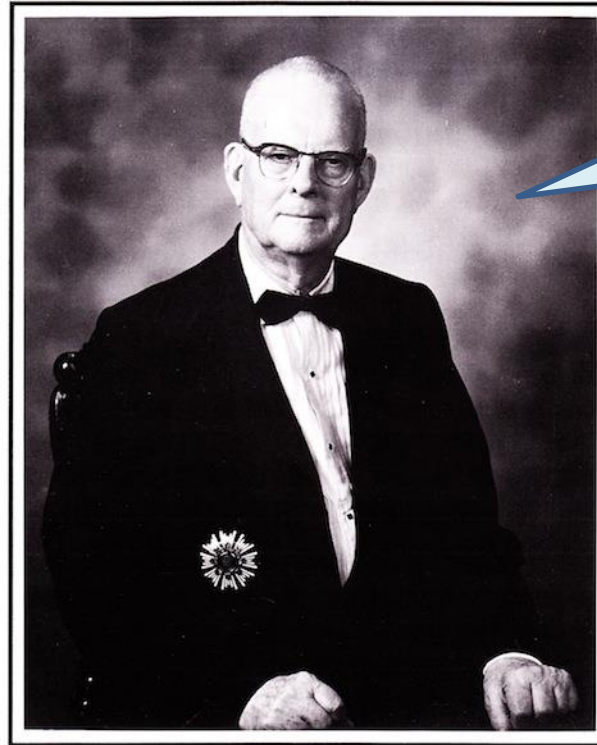


69 Chaponost, 20 salariés
Ss-traitance cartes électroniques

- ISO 9001, ISO 14001
- Label « ISO 26000 Excellence »

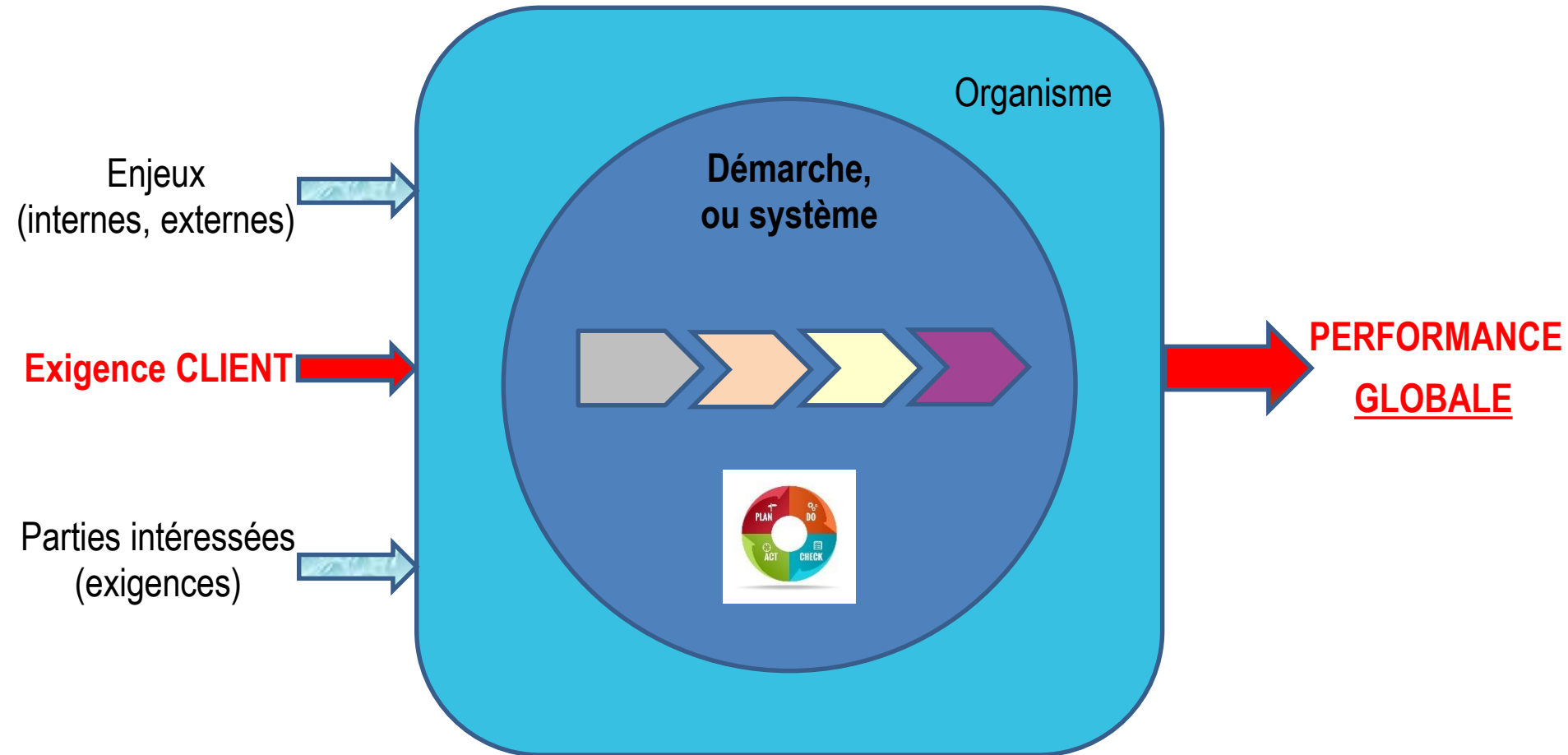
RSE : la vraie vie de
l'entreprise, en Qualité
totale, qui assure la
pérennité de notre TPE





The worker is not the
problem. The problem
is at the top !
Management !...

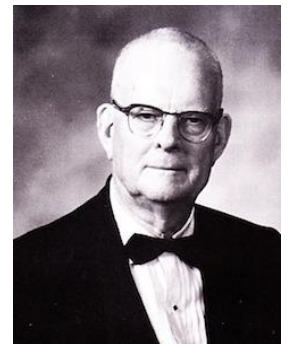
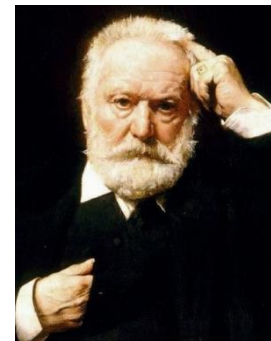
*William Edwards
DEMING*



(inspiré d'ISO 9001:2015, figure 2)

Merci à vous !

Et merci à eux !



➤ **Témoignage EFQM**

Philippe Dole

Directeur Général FPSPP

Secrétaire Général FPSPP

Victor Des Neves

Secrétaire Général FPSPP

LE FPSPP en quête d'excellence

Le choix du modèle EFQM

59

Le FPSPP au cœur du paritarisme de Projet

Piloté et géré par les Partenaires sociaux, **le Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours professionnels** a été créé en 2010 par application de la loi du 24 novembre 2009 relative à l'orientation et à la formation professionnelle tout au long de la vie.

- ✓ Il est l'instrument de gestion et d'animation permettant de développer les objectifs politiques prioritaires fixés par les partenaires sociaux auprès des organismes paritaires agréés, agissant dans le champ de la formation à chaque étape de la vie professionnelle.

60

Le paritarisme est conçu dans le champ de la formation tout au long de la vie comme une gestion de l'engagement collectif qui permet de confier aux acteurs directement concernés le soin de définir des règles qu'ils s'appliqueront.

Ainsi, la gestion paritaire de la formation s'élève à plus de 6 milliards d'euros en 2015, dont 813 millions d'euros sont gérés par le FPSPP pour développer ses actions. Il convient de rajouter 44 millions d'euros au budget du Fonds paritaire qui proviennent des fonds européens (FSE).

Les missions du FPSPP

Définis dans la loi du 5 mars 2014

Le FPSPP est l'outil technique qui met en œuvre les décisions / orientations des partenaires sociaux. Il remplit les missions qui lui sont confiées en application de dispositions législatives, réglementaires ou conventionnelles résultant d'un accord national interprofessionnel (ANI):

1. De contribuer au financement d'actions de formation professionnelle concourant à la qualification et à la requalification des salariés et demandeurs d'emploi sur la base d'appels à projets ;
2. D'assurer la péréquation des fonds par des versements complémentaires aux organismes collecteurs paritaires agréés au titre de la professionnalisation pour le financement d'actions de professionnalisation;
3. De contribuer au financement du service dématérialisé d'information en matière d'orientation et de formation professionnelle ;
4. D'assurer l'animation du réseau des OPCA et OPACIF du champ interprofessionnel .

Pourquoi le choix d'EFQM

Décision de s'engager dans une démarche qualité à la fin de l'année 2015.

Par rapport à la place du FPSPP dans son interaction avec l'environnement:

- Une marque de reconnaissance vis-à-vis de l'ensemble des instances qui nous contrôlent
- Dans le développement de certifications en cours dans certains réseaux, il est important que le FPSPP se place également dans cette dynamique

62

La démarche proposée de l'EFQM étant une démarche itérative, et d'évolution permanente est la plus adaptée à notre structure.

Le choix des trois chantiers

Représentent trois enjeux de légitimité et de crédibilité du FPSPP:

1. Légitimité en matière de services rendus auprès des réseaux (**CHANTIER 1**)
2. Légitimité dans la rigueur des processus et procédures (**CHANTIER 2**)
3. Légitimité dans la fiabilité des données qui sont traitées par le FPSPP et qui nous permettent d'évaluer (**CHANTIER 3**)

Trois responsables ont été désignés pour piloter chacun des chantiers, sous la responsabilité de la Direction générale.

Le cabinet EASYstem nous a accompagné durant ce processus.

Le Chantier 1 et la co-construction

1. Traite des interfaces avec les parties prenantes, avec un focus sur la « **co-construction** » que le FPSPP assure avec elles.
2. Conception d'un **guide de bonnes pratiques dans le travail avec nos partenaires**.

La co-construction est le chaînon manquant entre les exigences qui s'imposent au FPSPP (lois, annexe...) et les processus opérationnels où ces exigences sont mises en pratique:

- Inventaire des parties prenantes et clarification des relations et des outils de travail avec chaque partenaire.
- Définition des interfaces de travail et d'échange avec les parties prenantes

Le FPSPP joue dans ce cas un rôle d'animation des parties prenantes pour qu'elles co-construisent et formalisent ensemble la manière de déployer un dispositif ou une démarche, ou de répondre à un besoin émergent exprimé par les réseaux (l'offre de service des FONGECIF, par exemple).

Le chantier 1 clarifie une mission stratégique du FPSPP : la co-construction est non seulement une réussite à valoriser (structuration du réseau des FONGECIF, campagne « J'ose », ...) mais aussi une valeur ajoutée d'importance croissante.

Le Chantier 2 et les procédures

Objectif : formaliser les processus du FPSPP auxquels sont associés des procédures, afin d'établir un système documentaire simple permettant à chacun de bénéficier de ce qui est documenté par les autres.

64

Application de la méthodologie BPM (Business Process Management, Modélisation et Pilotage des Processus) et, à ce titre, a commencé par établir une cartographie des processus majeurs du FPSPP et une méthodologie de génération des procédures.

La méthodologie a été appliquée à trois premières procédures qui sont validées et serviront d'exemples pour les suivantes :

1. Un processus de pilotage : « Préparer, animer et piloter techniquement une commission paritaire »
2. Un processus de réalisation : « Programmation d'un projet »
3. Un processus support : « Régler une facture »

Depuis plusieurs procédures ont été décrites et mises en application (ex: volet RH-recrutement, formation, télétravail...)

Le Chantier 3 et la gestion des données

- ✓ *Le FPSPP reçoit, traite et génère des données afin de contrôler que les fonds sont bien alloués puis déclencher leurs paiements*
- ✓ *Il réalise des statistiques sur la base d'un grand nombre de données.*
- ✓ *Il bâti une crédibilité certaine en tant que pourvoyeur de données et d'analyses pour de multiples institutions*

65

Objectif: fiabiliser les données qu'on exploite et créer un référentiel commun

La qualité des données et l'agilité à les traiter est un enjeu central pour notre structure. Pour obtenir cette qualité des données, les données manquantes et/ou incohérentes, parmi les différentes sources ou remontées, doivent être fiabilisées et consolidées.

Le levier déterminant est celui des sémantiques, formats et structures de données : une partie des données de la formation (données relatives à l'offre de formation) est déjà normalisée dans le cadre d'un standard (LHEO) ; il faudrait bénéficier d'un référentiel cohérent pour le reste des données de la formation (bénéficiaire, financement, etc.), pouvoir compter dans leurs remontées et dans les spécifications de leurs systèmes informatiques, pouvoir automatiser des alertes lorsque les données reçues comportent des anomalies.

RADAR des 3 chantiers

RADAR Chantier1: Pilotage des interfaces avec les parties prenantes

- ❖ Revue en groupe de travail et CoDir des résultats du déploiement
- ❖ Planification des phases et évaluation en COM CIF
- ❖ Tableau de bord de tous les projets de co-construction avec indicateurs, revu régulièrement en comité de pilotage
- ❖ Traitement selon la logique établie des nouveaux besoins nés de la restructuration des FONGECIF

Résultats

Amélioration et Revue

Déploiement

- ❖ Expérimentation du guide et des trames de livrables sur 3 périmètres (sélectionnés lors du séminaire du personnel)
- ❖ Utilisation des trames conformément aux bonnes pratiques, et compléter le guide si besoin
- ❖ Conception des supports et outils de collaboration en fonction des objectifs et publics visés (espaces collaboratifs en interface avec les réseaux)

- ❖ Compréhension partagée au sein du FPSPP de ce qu'est la co-construction, de son rôle stratégique, et de son articulation avec les processus opérationnels du FPSPP
- ❖ Compréhension par toutes les parties prenantes (réseaux, paritaires...) du rôle du FPSPP en matière de co-construction
- ❖ Guide de bonnes pratiques et formaliser les livrables concernés
- ❖ Trois expérimentations de l'application de ce guide dès fin 2016 et d'autres expérimentations en cours

67

Approche

- ❖ Inventaire des interfaces et des bonnes pratiques et vision partagée des bonnes pratiques
- ❖ Formalisation des bonnes pratiques d'interface avec les réseaux, et des trames des documents de Sorties du processus (qui servent d'Entrées aux processus dépendants) dans un guide
- ❖ Tableau de bord de suivi des activités des services d'animation du réseau
- ❖ Communication adaptée en soutien de ces axes

RADAR Chantier 2: Processus/Procédures

- ❖ Suivre l'utilisation des procédures
- ❖ Revoir les processus formalisés pour en vérifier la cohérence avec la méthode : les procédures sont « vivantes » et enrichies par tous
- ❖ Suivre les pistes d'améliorations (comparaison avec les bonnes pratiques)
- ❖ Constituer un comité de référence « Qualité – Processus » constitué de manière permanente
- ❖ Mettre en place et faire vivre un système de « boîte à idées » pour partager les idées d'amélioration et prioriser les processus à décrire.
- ❖ Communiquer à tous l'ensemble des projets et leur avancement via un tableau de bord actualisé (date préconisée : suite à l'auto-évaluation en février 2017).

Amélioration et Revue



Déploiement

- ❖ Déployer la méthode sur les périmètres choisis et selon le plan de travail établi (systématiser le travail en binôme, partager efficacement les documents créés (Partage/Intranet...))
- ❖ S'assurer que les nouvelles procédures, méthodes et modèles sont utilisés par l'ensemble des salariés
- ❖ Accompagner les salariés lors de la modélisation des nouvelles procédures sur des processus test

- ❖ Être réactif dans les contextes de changement de priorités, de rapidité et d'efficacité
 - ❖ Développer une vision commune transversale aux services pour faciliter le travail en commun et améliorer la communication
 - ❖ Elaborer des procédures harmonisées dans un système documentaire léger et agile (remplaçant beaucoup d'emails)
 - ❖ Elaborer des procédures correspondant aux processus de réalisation internes aux services mais aussi aux processus transversaux de pilotage et de support
- Réaliser trois procédures en exemple d'ici Novembre

Approche

- ❖ Définir la méthode de formatage des procédures et du système documentaire de procédure (privilégier les actigrammes)
- ❖ Elaborer la cartographie des processus du FPSPP.
- ❖ Mettre en œuvre la méthode sur 3 processus exemples
- ❖ Constituer un guide de formalisation des processus et procédures
- ❖ Etablir un Plan de déploiement pour l'élaboration des procédures

RADAR Chantier 3: Gestion des données

- ❖ Diffusion en interne du référentiel à jour et revue des résultats du déploiement
- ❖ Définir la stratégie de déploiement externe du standard en impliquant les parties prenantes (OPCA, DGEFP...)
- ❖ Détecter et guider les corrections d'anomalies dans toutes les données reçues
- ❖ Etudier les options d'automatisation de la collecte et des traitements des données / Industrialiser la production des données de l'annexe et du rapport (Base de données, workflows, etc.)
- ❖ Co-construire les référentiels avec les parties prenantes
- ❖ Construire une plateforme simple permettant de guider l'utilisateur dans la sémantique du standard v1.0 (données et en particulier format)
- ❖ Enrichir le standard et la plateforme

Amélioration et Revue

Déploiement

Résultats

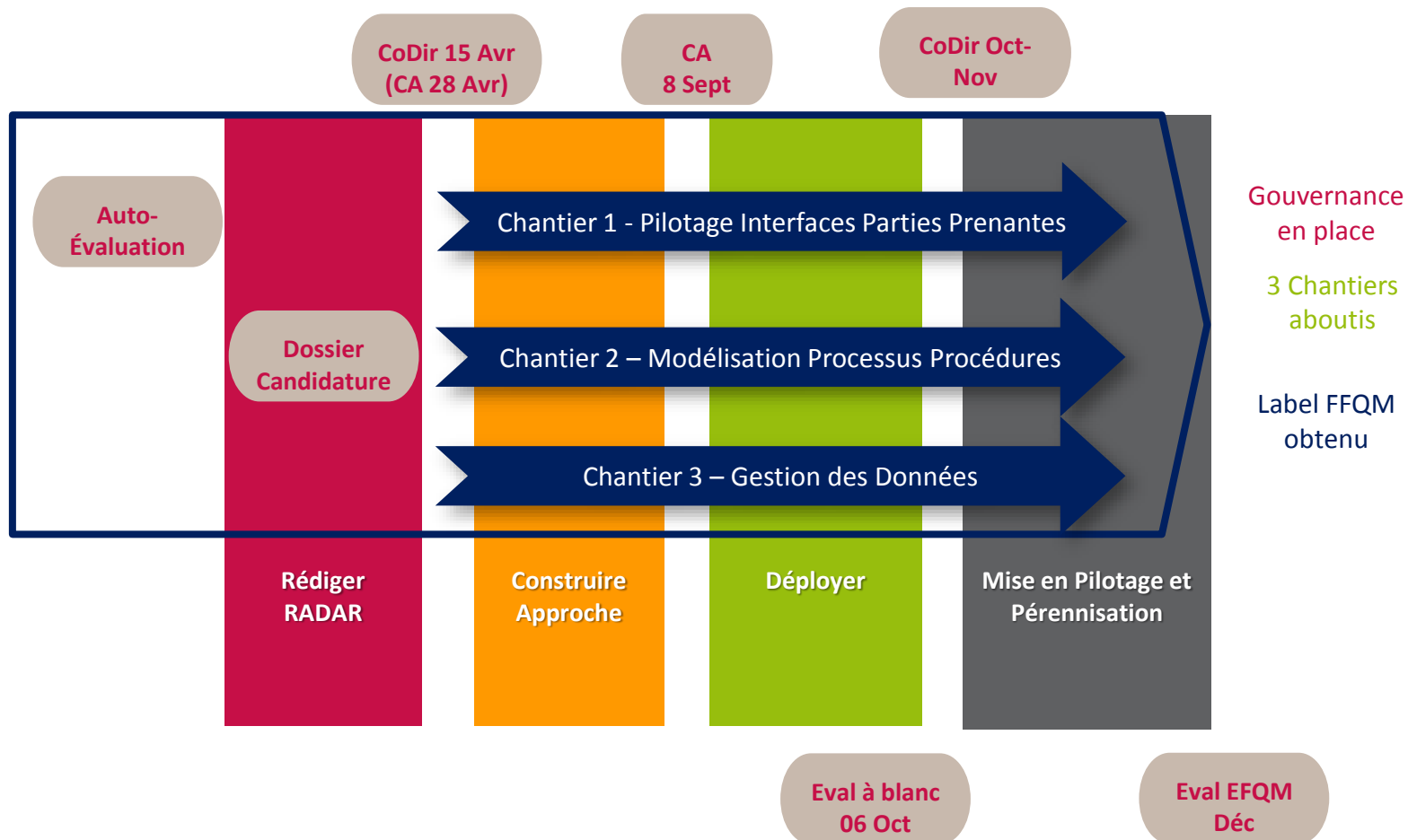


- ❖ Les données amont arrivent selon la granularité et la structure qui permet d'établir les restitutions nécessaires de manière utile et efficace
- ❖ Les données de l'annexe et du rapport au parlement sont fiables et produites dans les temps
- ❖ Le FPSPP dispose de Référentiels de données sur les périmètres clés définis pas le Service projets, le CdG et l'animation réseau et cohérents avec les référentiels « officiels » existants (LHEO...)
- ❖ Le FPSPP est un contributeur majeur dans la constitution d'un référentiel des données de formation, se situant à l'interface entre les acteurs des flux de données de la formation professionnelle

Approche

- ❖ Analyser et identifier (d'abord données POEC, comptabilité et enquêtes internes du CDG) les données et règles évidentes à collecter
- ❖ Faire évoluer les enquêtes du service projets et celles du CDG
- ❖ Collecter les données au format défini en Approche (définitions, formats, règles de fiabilisation à créer ou à automatiser, etc.)
- ❖ Déployer la procédure de détection des anomalies / interprétation des données
- ❖ Co-construire les recommandations aux Réseaux pour la collecte des données, notamment en vue du Rapport au parlement 2018

- ❖ Construire l'Excel d'inventaire des données et des règles
- ❖ Modéliser le flux de données de gestion de projets (Service Projets/CdG/Compta)
- ❖ Faire un retour d'expérience de la rédaction du rapport au parlement (problèmes de sourcing ou de traitement des données)
- ❖ Modéliser le traitement des difficultés d'interprétation des données (occurrences, arbre de décisions, les différentes modalités de traitement)



Et maintenant

- ✓ Nous observons l'**atteinte des objectifs de haut niveau** : retours des parties prenantes sur la co-construction et les traitements de données, preuve de crédibilité et légitimité...
- ✓ Nous parvenons à **rendre plus lisible le croisement complexe entre les actions des chantiers et les objectifs/indicateurs de haut niveau**.
- ✓ Lorsque la démarche est de moyen (voire long terme), nous privilégions un **avancement par paliers** avec recherche de résultats intermédiaires, sur lesquels s'appuyer pour réajuster.
- ✓ Nous sommes capables **d'organiser la progression** : qu'est-ce que j'aurais fait autrement ? en quoi ce résultat est-ce le fruit de ce que j'ai fait ? quel apprentissage réutilisable ailleurs ?
 - Le sens de l'action du FPSPP est clair et compris de tous
 - Une visibilité et mobilisation cohérente et homogène des services du FPSPP dans ses relations avec les interfaces
 - Une visibilité des livrables et vérification des engagements de service
 - Des espaces de collaboration avec les réseaux identifiés

71

Conclusion

Le FPSPP a choisi sa démarche qualité qui correspond à ces évolutions et l'a focalisé sur les sujets qui lui permettront d'être fort dans ce contexte : *l'interdépendance gagnante avec nos parties prenantes et la maîtrise fine et globale des données de la formation, supportés par des processus robustes et agiles, ajustables aux nouveaux contextes, quels qu'ils soient.*

72

L'EFQM lui apporte une méthode de déploiement de projets et de processus qui correspond à son besoin d'agilité et de réactivité, et l'aide à être prêt pour les changements des années qui viennent.

➤ Predictive Intelligence

Britta Hilt

Managing director Scheer holding

➤ **Software AG - ARIS Aware**

Philippe Guenault

Directeur Commercial Software AG



Conférence annuelle ProcessWay

Déjeuner

➤ **On time delivery**

Frédéric d'Ussel

Directeur Administratif et Financier de Bois
& Matériaux- France.

Philippe Gaulier

Supply Chain Director, Safran

Présentation Bois & Matériaux

- Bois et Matériaux est une entreprise de distribution de matériaux de construction dont le siège social est à Rennes
- B&M exploite 2 réseaux:
 - Réseau Pro, essentiellement généraliste, 108 agences principalement au nord de la Loire
 - Panofrance, spécialiste bois & panneaux, 32 agences en couverture nationale
- Quelques chiffres
 - Chiffre d'affaires de 610m€
 - 2400 salariés
- Typologie de clientèle: entreprises générales de bâtiment, menuisiers, couvreurs, maçons, plaquistes, ...

Situation de l'entreprise à mon arrivée

- Société en difficulté dans un secteur en crise et dans un pays malade
- Parent pauvre en Europe d'un groupe dont les intérêts se déplacent vers l'Amérique du nord
- En 2012, décision de l'actionnaire de quitter la France
- En 2013, cession des agences Réseau Pro situées dans la moitié sud de la France
- Fin 2013, recrutement d'un nouveau CEO et d'un nouveau CFO
- Mi 2015, mise en vente de la société
- Mars 2016: rachat de Bois et Matériaux par Open Gate Capital

Les chantiers prioritaires

➤ Pour remettre l'entreprise sur ses fondamentaux, 4 chantiers ont été définis dans un 1^{er} temps:

1- Refonte de l'offre tarif et de l'offre produit

2- Redéfinition de la carte logistique (plateforme, flotte de camions) et de la chaîne d'approvisionnement (quantités minimales, taux de rupture, ...)

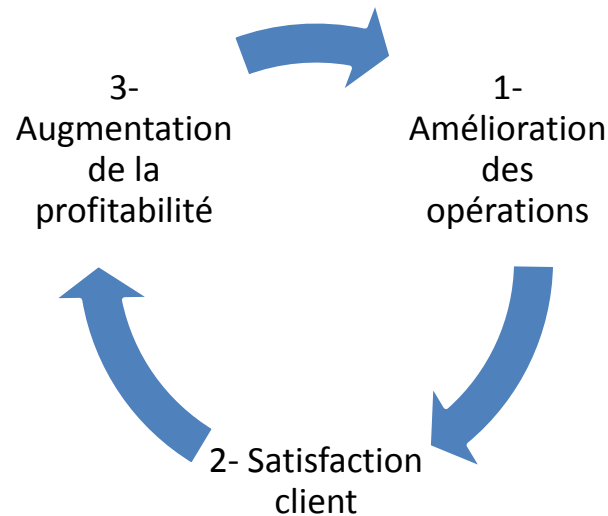
3- Les Hommes... « la bonne personne au bon poste pour exécuter la mission dont nous avons besoin en ce moment »

4- Simplification de la complexité administrative et financière

➤ Enfin, un 5^{ème} chantier s'est rajouté depuis: l'excellence commerciale

Les chantiers prioritaires

- Tous ces chantiers tendent vers un seul but: réparer les fondamentaux
- Réparer les fondamentaux permet de repositionner l'entreprise sur ses bases
- Repositionner l'entreprise sur ses bases génère un cercle vertueux



Focus sur le chantier « Simplification de la complexité administrative »

➤ Organisation

- Suppression d'un des 2 sièges sociaux (Paris) et transfert des compétences vers Rennes ou recrutement si nécessaire
- Création d'une équipe contrôle de gestion
- Création d'un audit interne
- Redéfinition des rôles et responsabilités

➤ Juridique et Immobilier

- Réduction du nombre de sociétés de 14 à 3
- Transformation de SNC en SAS
- Restructuration financière (bilan)
- Réorganisation complète du planning des travaux prévus en agence

« Simplification de la complexité administrative »

- Comptabilité: lancement d'un projet « Cesar »
 - Réduction du nombre de logiciels comptables de 4 à 1
 - Création d'un bilan consolidé
 - Instauration d'une culture « cash »
 - Réduction du nombre de plans de comptes de 3 à 1
- Comptabilité: améliorations des processus de comptabilisation (projet « Rosalie »)
 - moins d'excel, plus de système comptable
 - moins d'interfaces, plus d'intégration
 - moins de saisies manuelles, plus d'automatismes
 - moins d'erreurs, plus de fiabilité
- Cash management: mise en place d'un système de prévisions hebdomadaires, mensuelles et forecasts annuels

« Simplification de la complexité administrative »

➤ Contrôle de gestion

- Réduction à 1 processus budgétaire (2 auparavant)
- Refonte du reporting mensuel
- Développement de nouveaux outils de pilotage (carnet de commandes, flash activité journalier)
- Automatisation de processus manuels, auparavant compliqués et très consommateurs de ressources

➤ Audit

- Création d'une trame avec KPIs opérationnels
- Mise en place d'une cadence d'audits (chaque agence auditée 2x par an)
- Plans d'actions post audits

« Simplification de la complexité administrative »

➤ Informatique

- Significativement lourde en personnel pour nous permettre de rattraper notre retard
- Nous avons mis en place une « road map » sur 2 ans afin de nous focaliser sur les éléments essentiels qui nous remettront à niveau

➤ Crédit

LA bonne nouvelle: un service très professionnel et bien organisé

Rosalie: Les dimensions prises en compte dans le plan de transformation



Le dénominateur commun = le processus

Mercredi 22 mars 2017

Conclusion

- L'ordre des chantiers et les priorités ont été les bons
 - Mettre en place les Hommes puis définir rôles et responsabilités
 - Améliorer les outils
 - Changer les processus

=> simplifier, c'est souvent accepter une régression... et l'imposer
- Ne pas hésiter à se faire aider pour accélérer le changement
- Les collaborateurs sont généralement heureux de redonner un sens à leur métier
- Les choses prennent toujours un peu plus de temps qu'on le souhaiterait
- A l'exception de la problématique « cash », je referais exactement les mêmes choix

Merci pour votre attention

Questions



Safran

Du Processus à l'Excellence Opérationnelle en Supply Chain Management

SAFRAN, en Bref

**UN GROUPE INTERNATIONAL
DE
HAUTE TECHNOLOGIE**

**3 DOMAINES
D'ACTIVITÉ :**

Aéronautique et Espace
Défense
Sécurité

**66 500
SALARIÉS** dans
plus de **60 PAYS**

**15,8
MILLIARDS
D'EUROS**
de chiffre d'affaires*

**2,4 MILLIARDS
D'EUROS** de
résultat opérationnel
courant ajusté*

**1,7 MILLIARD
D'EUROS** de
dépenses totales en R&D*,
soit près de 11 % du
chiffre d'affaires

**850
BREVETS**
prioritaires déposés en
2016

*au 31 décembre 2016

SAFRAN, LA TECHNOLOGIE AU CŒUR DU QUOTIDIEN



**1 DÉCOLLAGE
TOUTES LES
2 SECONDES**

d'un avion civil court et
moyen-courrier équipé
de nos moteurs*

**PLUS DE 40 000
ATTERRISSAGES
PAR JOUR**
avec nos
équipements



**PLUS DE 76
LANCEMENTS
CONSÉCUTIFS**
réussis
d'Ariane 5**



**3 000 AVIONS
DE COMBAT**
équipés
de nos centrales de
navigation inertielle

**1 MOTEUR
D'HÉLICOPTÈRE
SUR 3**
vendus
dans le monde

**2,8 MILLIARDS
DE DOCUMENTS
D'IDENTITÉ**
délivrés
dans le monde



**PLUS DE 35 000
TRANSMISSIONS
DE PUISSANCE**
ayant effectué plus de
850 millions d'heures de
vol



**17 300
COMPOSANTS
NACELLES**
en service

**ENVIRON 500 KM
DE CÂBLES**
électriques
sur un Airbus A380



*en partenariat avec GE au sein de CFM International

**en partenariat avec Airbus Group au sein d'Airbus Safran Launchers

CONTEXTE AERONAUTIQUE

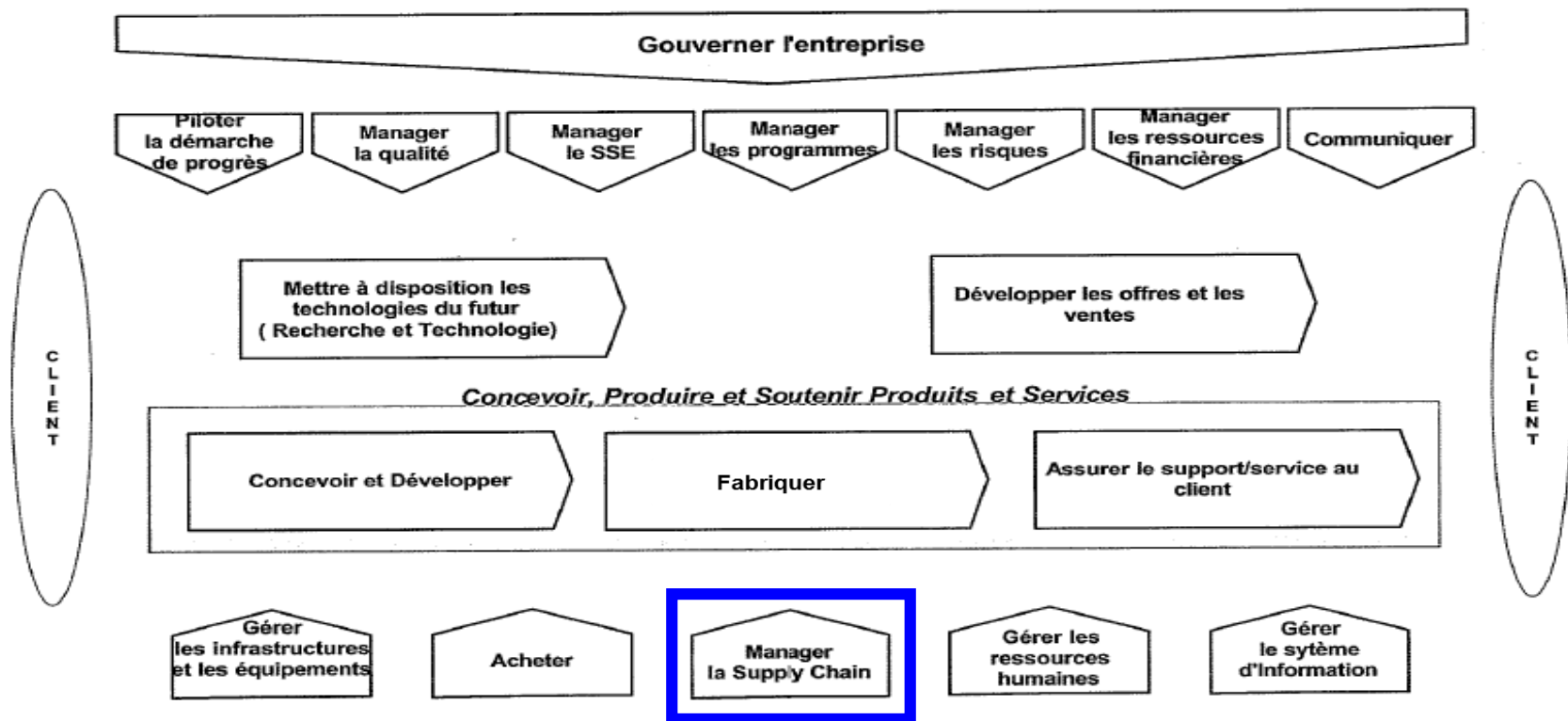
- Forte croissance des activités liées à l'essor considérable du trafic aérien
- Accroissement des volumes de production, avec une empreinte industrielle internationale
- Introduction d'un processus, en 2012, pour :
 - Mieux répondre aux besoins Client
 - Maîtriser les stocks et les en-cours

MANAGER LA SUPPLY CHAIN

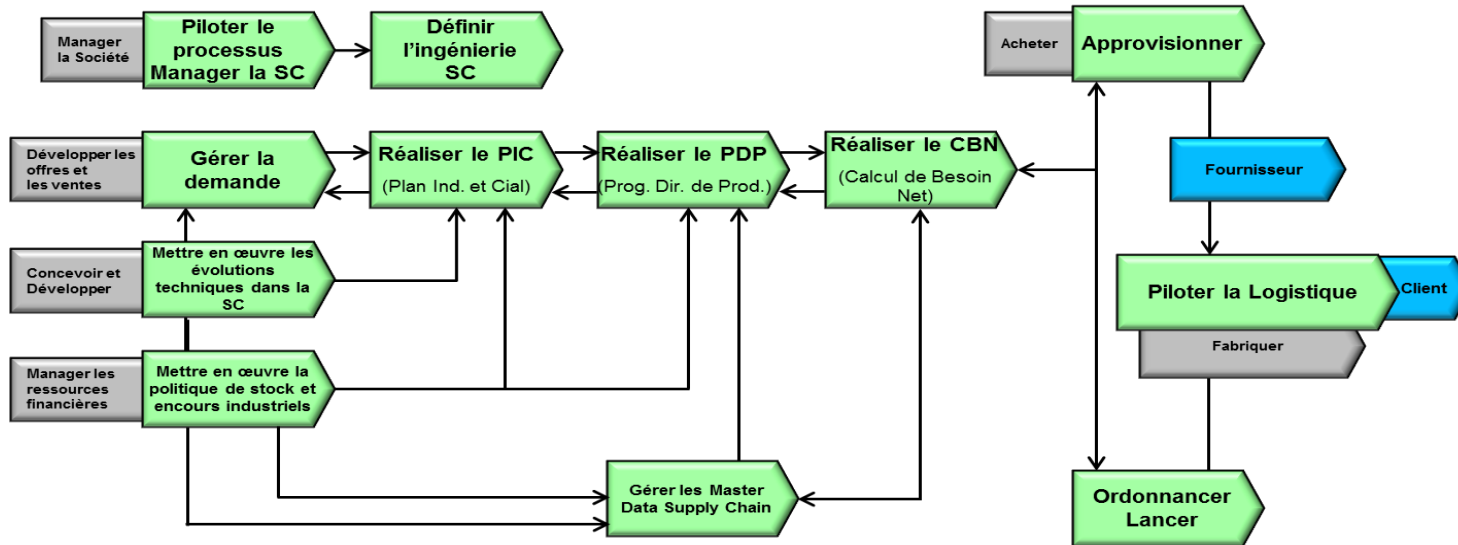
Le Supply Chain Management est un processus transverse dont la **finalité** est **la livraison du produit** (ou service) dans le respect des engagements Clients, en support aux programmes.

Dans le cadre d'une stratégie d'entreprise définie (Make or Buy, Politique de stocks, schéma de distribution,...), le Supply Chain Management **coordonne** l'ensemble des processus de l'entreprise contribuant à la livraison du produit.

MANAGER LA SUPPLY CHAIN dans la Cartographie des Processus

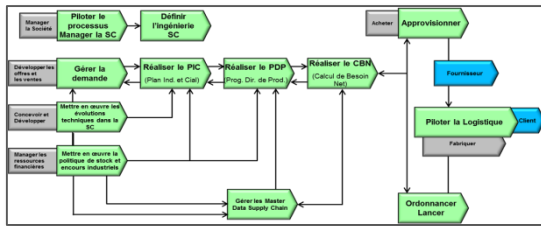


PROCESSUS MANAGER LA SUPPLY CHAIN

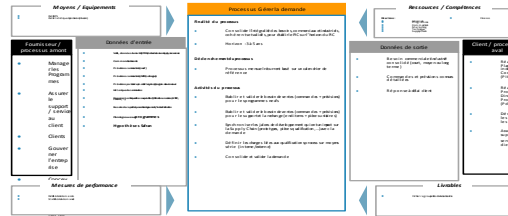


Du PROCESSUS à l'accroissement de PERFORMANCE

1) Processus

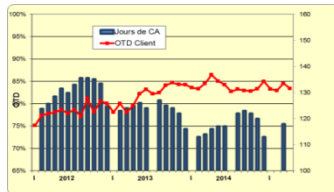


2) Sous-Processus détaillés



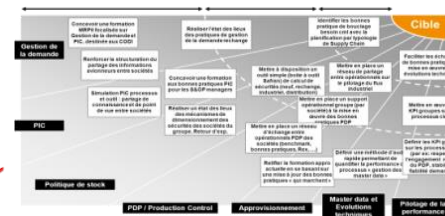
3) Référentiel

N°	Processus	Titre	Etat	Version	Statut	Projet	Description
1.1	SCM	Gérer la demande	1	1.0	Validé		Mettre en œuvre la politique de stock et encouragements industriels
1.2	SCM	Approvisionner	1	1.0	Validé		Mettre en œuvre la politique de stock et encouragements industriels
1.3	SCM	Piloter la Logistique	1	1.0	Validé		Mettre en œuvre la politique de stock et encouragements industriels
1.4	SCM	Ordonnancer Lancer	1	1.0	Validé		Mettre en œuvre la politique de stock et encouragements industriels
1.5	SCM	Gérer la demande	1	1.0	Validé		Mettre en œuvre la politique de stock et encouragements industriels
1.6	SCM	Approvisionner	1	1.0	Validé		Mettre en œuvre la politique de stock et encouragements industriels
1.7	SCM	Piloter la Logistique	1	1.0	Validé		Mettre en œuvre la politique de stock et encouragements industriels
1.8	SCM	Ordonnancer Lancer	1	1.0	Validé		Mettre en œuvre la politique de stock et encouragements industriels

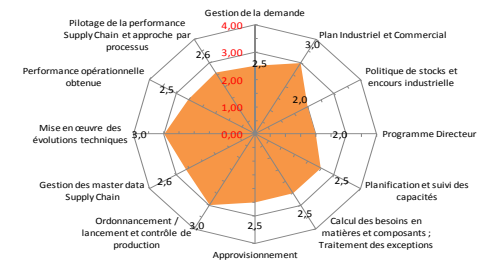


6) Constat Evolution Performance SCM Société

5) Plan d'action Supply Chain Société

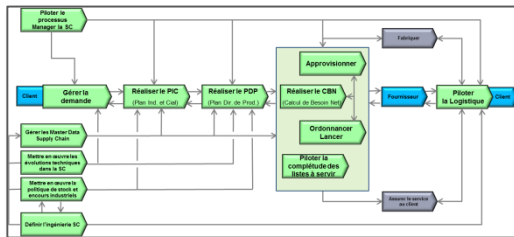


4) Evaluation Maturité Société

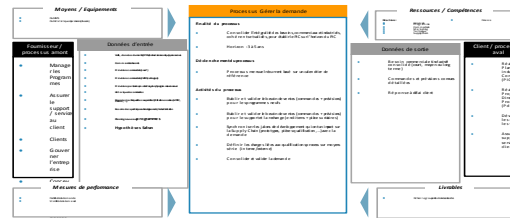


Du PROCESSUS à la montée en COMPETENCE

1) Processus



2) Sous-Processus détaillés



3) Métiers du Supply Chain Management

- Demand Manager
- S&OP Manager
- Planificateur « PDP »
- Agent d'ordonnancement
- Approvisionneur
- Master Data Manager
- Logisticien
- Responsable SC

7) Formation Supply Chain Management



6) Grille de compétences

5) Emploi Repères

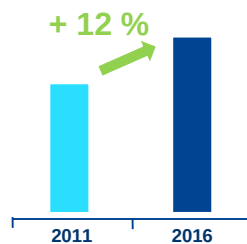


4) RACI

De l'accroissement de Performance à L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE

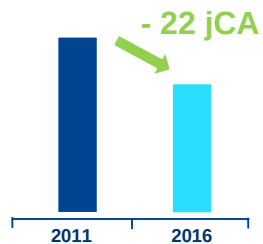
SATISFAIRE NOS
CLIENTS

OTD



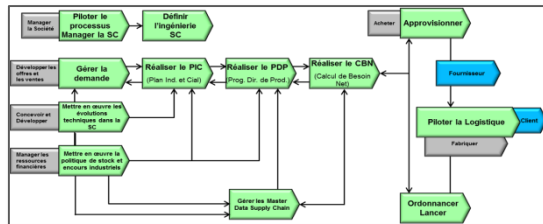
MAÎTRISER NOS

VALEURS D'
EXPLOITATION

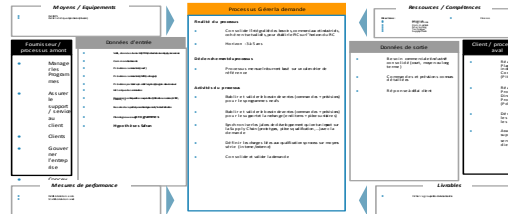


L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE en Supply Chain Management

1) Processus



2) Sous-Processus détaillés

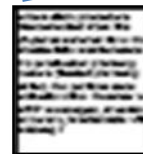


3) Référentiel

N°	Processus	Titre	Statut	Version	Etat	Statut	Description
1.1	SCM	1	1	1	1	1	Processus de la chaîne d'approvisionnement (SCM) : Gérer la demande, l'approvisionnement, la production, la distribution, le service client.
1.1.1	SCM	1	1	1	1	1	Processus de la chaîne d'approvisionnement (SCM) : Gérer la demande, l'approvisionnement, la production, la distribution, le service client.
1.1.1.1	SCM	1	1	1	1	1	Processus de la chaîne d'approvisionnement (SCM) : Gérer la demande, l'approvisionnement, la production, la distribution, le service client.
1.1.1.1.1	SCM	1	1	1	1	1	Processus de la chaîne d'approvisionnement (SCM) : Gérer la demande, l'approvisionnement, la production, la distribution, le service client.
1.1.1.1.1.1	SCM	1	1	1	1	1	Processus de la chaîne d'approvisionnement (SCM) : Gérer la demande, l'approvisionnement, la production, la distribution, le service client.
1.1.1.1.1.1.1	SCM	1	1	1	1	1	Processus de la chaîne d'approvisionnement (SCM) : Gérer la demande, l'approvisionnement, la production, la distribution, le service client.
1.1.1.1.1.1.1.1	SCM	1	1	1	1	1	Processus de la chaîne d'approvisionnement (SCM) : Gérer la demande, l'approvisionnement, la production, la distribution, le service client.
1.1.1.1.1.1.1.1.1	SCM	1	1	1	1	1	Processus de la chaîne d'approvisionnement (SCM) : Gérer la demande, l'approvisionnement, la production, la distribution, le service client.
1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	SCM	1	1	1	1	1	Processus de la chaîne d'approvisionnement (SCM) : Gérer la demande, l'approvisionnement, la production, la distribution, le service client.
1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1	SCM	1	1	1	1	1	Processus de la chaîne d'approvisionnement (SCM) : Gérer la demande, l'approvisionnement, la production, la distribution, le service client.

Activités du Sous-Processus

Bonnes Pratiques d'Excellence Opérationnelle



Grille de Maturité par Sous-Processus

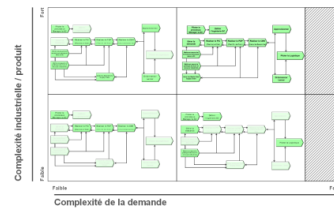
4 niveaux

Le PILOTAGE avec L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE

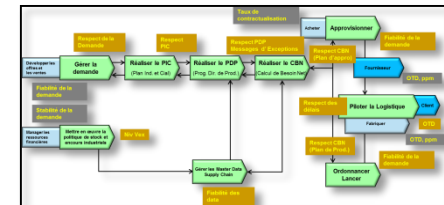
1) Objectifs SCM 2017



2) Modèle SCM



3) Détermination Objectif S/Processus



4) Tableau de Bord SCM

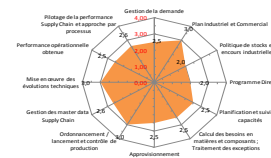
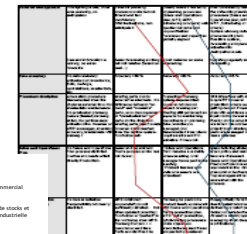


7) Constat Evolution Performance SCM

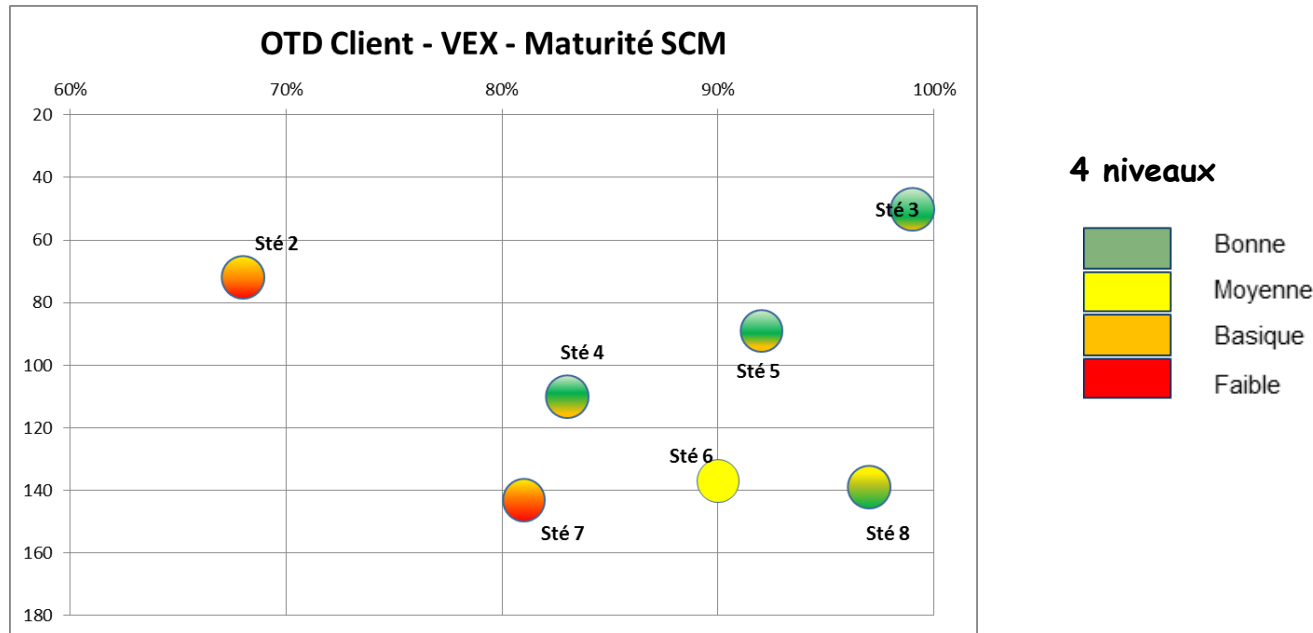
6) Plan d'action Supply Chain



5) Maturité SCM



PERFORMANCE et EXCELLENCE OPERATIONNELLE



... la Performance passe par L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE

ou L'EXCELLENCE OPERATIONNELLE au service du CLIENT....

➤ **L'univers de la santé**

Agnès Féret

Directrice d'appui à la performance du
CHU de Lille

Les processus
à l'hôpital
vecteurs de l'excellence opérationnelle



Qui sommes nous ?

CHRU de Lille : **3300 lits**



229 118 séjours en hospitalisation (Médecine – Chirurgie –
Obstétrique)

dont 137 000 en séjour ambulatoire

105 000 patients traités

Taux d'occupation des lits **90,54%**

Durée moyenne de séjour **8,3 jours**

Des enjeux nationaux

- Un contexte contraint budgétairement :
 - ➔ Tarification à l'activité, prix au séjour à la baisse,
 - ➔ Missions d'intérêt général tarifées également en diminution
- L'évolution de la prise en charge conventionnelle vers une prise en charge ambulatoire
- Et des dépenses assurance maladie « encadrées »



Les grandes orientations au CHRU de Lille

L'expérience patient :

Le transfert de séjours conventionnels en ambulatoire

Un parcours patient amélioré par la juste durée du séjour

L'accueil dans les secteurs de consultation : porte d'entrée de l'hôpital

L'amélioration des prestations dans les fonctions support

Le « saut » managérial



Enquête de satisfaction HOSPITALISATION

Note globale : 4,4 /5

94% des patients recommandent le CHRU
(99% dans les secteurs de consultation)



Le relationnel est l'aspect le plus satisfaisant

Amabilité du personnel, respect de l'intimité et de la confidentialité

L'information du patient doit être soignée

Elle est l'une des clés de la recommandation du CHRU

Le confort de la chambre doit être amélioré



Une *D*élégation à la *P*erformance des *O*rganisations au sein de l'hôpital dédiée à l'évolution des organisations et l'optimisation des processus (simplification du point de vue patient/client)

☐ Méthodologie de gestion de projet

☐ Outils de l'Agence Nationale d'Appui à la Performance (ANAP)



☐ Déploiement du Lean Management

Centrée sur la **satisfaction des clients/patients**, visant à résoudre des **problèmes opérationnels** en intégrant **toutes les parties prenantes**

Quels projets dans le portefeuille ?

L'expérience patient

- ☐ L'optimisation des secteurs de consultations en termes organisationnels , mise en place d'un projet médical de consultations, travail sur l'accueil
- ☐ L'organisation de l'hôpital de jour de la maternité, notamment sur le parcours de la patiente, la programmation des rendez-vous et la mise en place d'un accueil
- ☐ L'optimisation du délai d'envoi du courrier en néonatalogie
- ☐ L'accessibilité téléphonique
- ☐ L'amélioration du petit déjeuner

Quels projets dans le portefeuille ?

L'amélioration des prestations des fonctions support

- ☐ La simplification du processus de fournitures de pièces détachées à la maintenance
- ☐ L'amélioration des flux en zone de préparation/distribution à la blanchisserie

Le saut managérial

- ☐ L'accompagnement des cadres soignants dans l'animation de courtes rencontres avec leurs équipes pour traiter des problématiques

❑ L'expérience patient

La **simplification du parcours de la patiente** en hôpital de jour (lieu où les patientes séjournent moins d'une journée) : le temps de présence de la patiente dans notre établissement a **diminué de 40mn**

Hôpital de jour /

Améliorer la fluidité du parcours de la patiente

Situation avant : **L'insatisfaction des patientes** liée à un parcours non linéaire à l'arrivée sur le site, des **temps d'attente importants** entre les actes, une **orientation difficile** sur le bâtiment

Les axes de travail :

- Ses déplacements à l'arrivée et son accueil dans le service
- La programmation de ses rendez-vous successifs / L'organisation médicale
- L'orientation dans le bâtiment

Situation après : un **outil de programmation de toutes les activités** (suppression des cahiers), une répartition des activités médicales avec un **tableau de service**, une **arrivée de la patiente directe** dans le service, une **signalétique revue**

Indicateur de l'amélioration : **le temps de la patiente** dans le service HDJ

❑ L'expérience patient

La **simplification du parcours de la patiente** en hôpital de jour (lieu où les patientes séjournent moins d'une journée) : le temps de présence de la patiente dans notre établissement a **diminué de 40mn**



❑ L'expérience patient

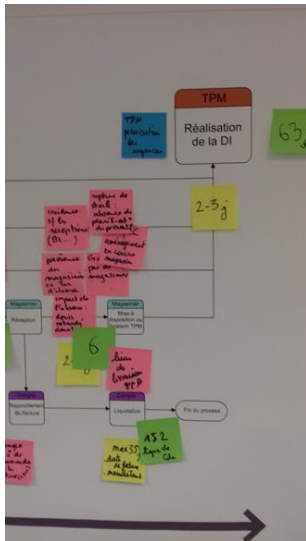
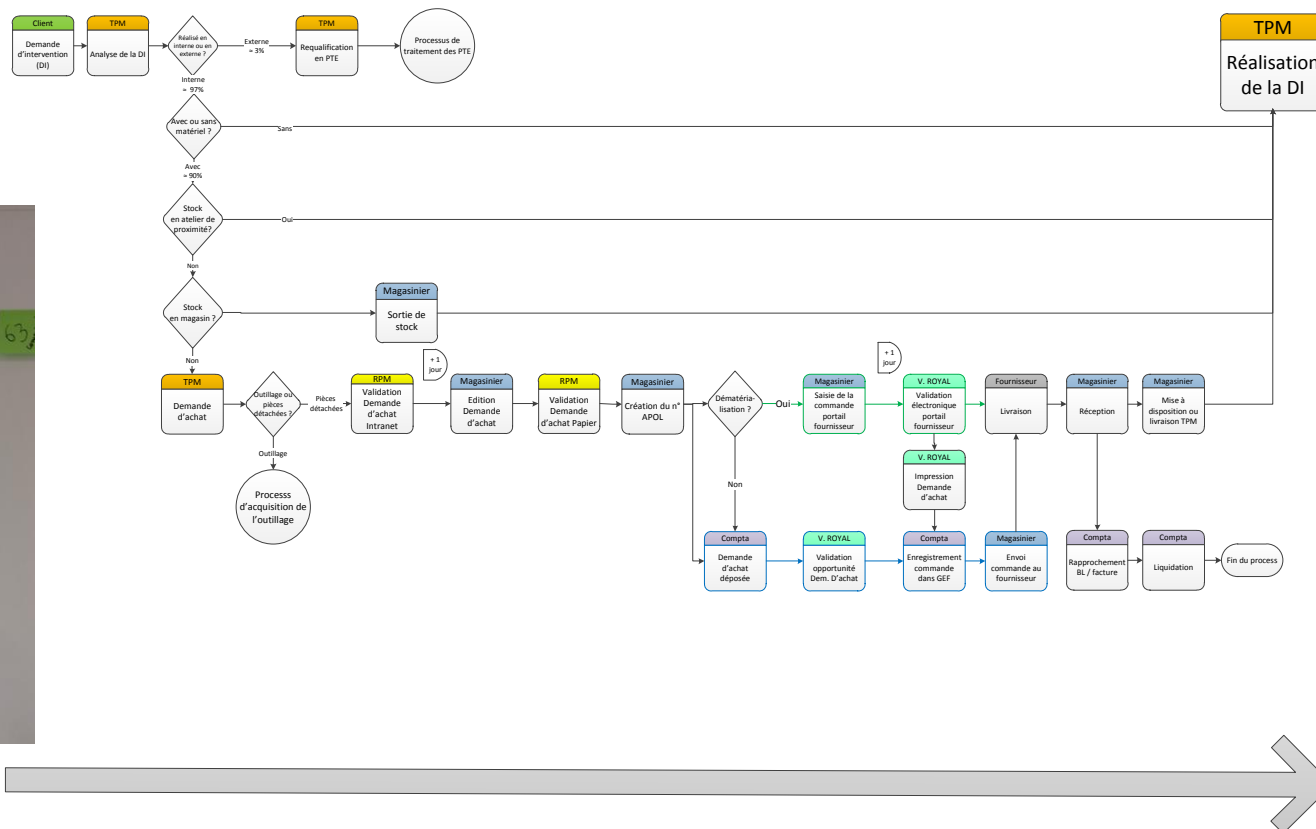
La **simplification du parcours de la patiente** en hôpital de jour (lieu où les patientes séjournent moins d'une journée) : le temps de présence de la patiente dans notre établissement a **diminué de 40mn**



❑ L'amélioration des prestations des fonctions support

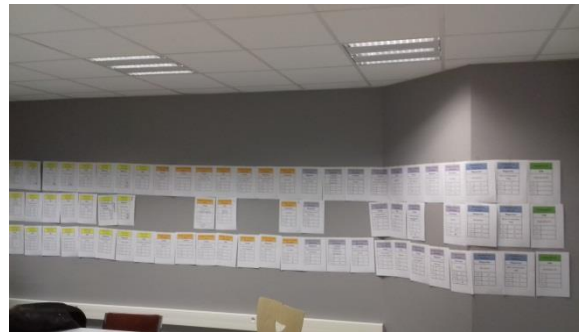
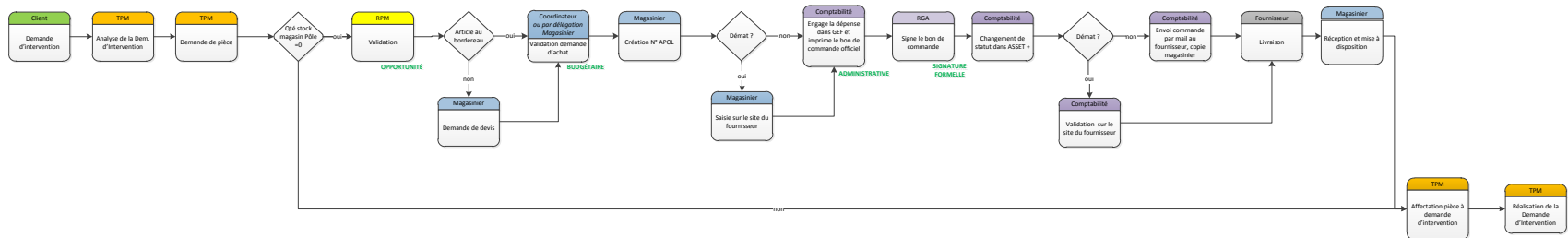
La simplification du processus de fournitures de pièces détachées à la maintenance

DESCRIPTION DU PROCESSUS ACTUEL D'APPROVISIONNEMENT DES PIECES DETACHEES



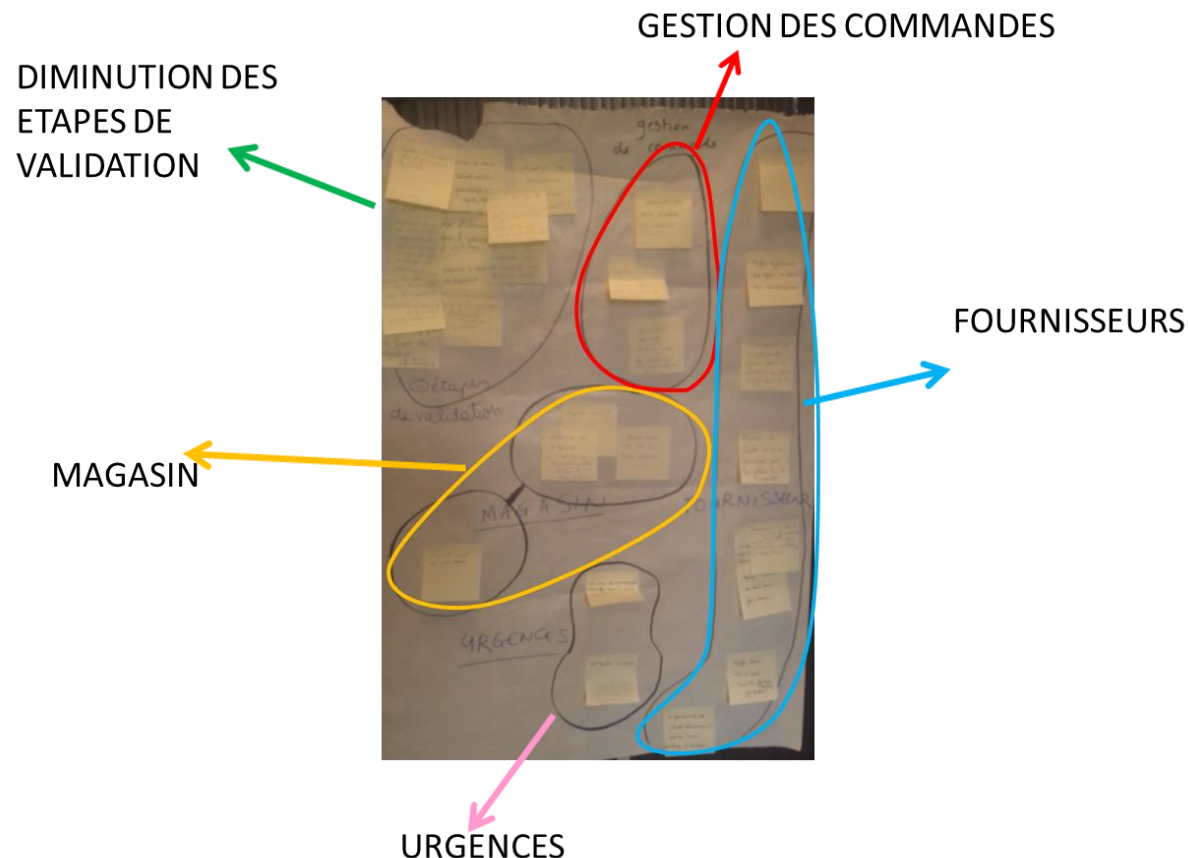
□ L'amélioration des prestations des fonctions support

La simplification du processus de fournitures de pièces détachées à la maintenance



❑ L'amélioration des prestations des fonctions support

La simplification du processus de fournitures de pièces détachées à la maintenance



❑ Le saut managérial

La mise en place du management visuel dans un service de soin

efforts



Fiche idée d'amélioration		N°
Nom :		
Prénom :		
Date d'émission :		
Problème :		
Suggestion / Opportunité d'amélioration :		
Domaines :		
☐ Qualité de la prise en charge,	☐ Hygiène/Sécurité,	
☐ Condition de travail,	☐ Développement Durable,	
☐ Autre :		
Cadre réservé		
Nom pers. responsable :		
Validation N°1 :		
Planification des actions :		
- Qui :		
- Quand :		
- Quoi :		
- Comment :		
Date de clôture :		

bénéfices

Quel lien entre la qualité et les organisations ?

De plus en plus de proximité en raison de:

- des sujets traités
- la mise en place de la cartographie des processus (certification HAS)
- la nécessité de les faire évoluer au niveau opérationnel et d'une appropriation plus importante par les professionnels

Réflexion à mener sur l'articulation entre les deux entités pour répondre aux enjeux de l'établissement

Les processus
à l'hôpital
vecteurs de l'excellence opérationnelle



➤ **La parole aux cabinets de conseil**

Alain Nauleau

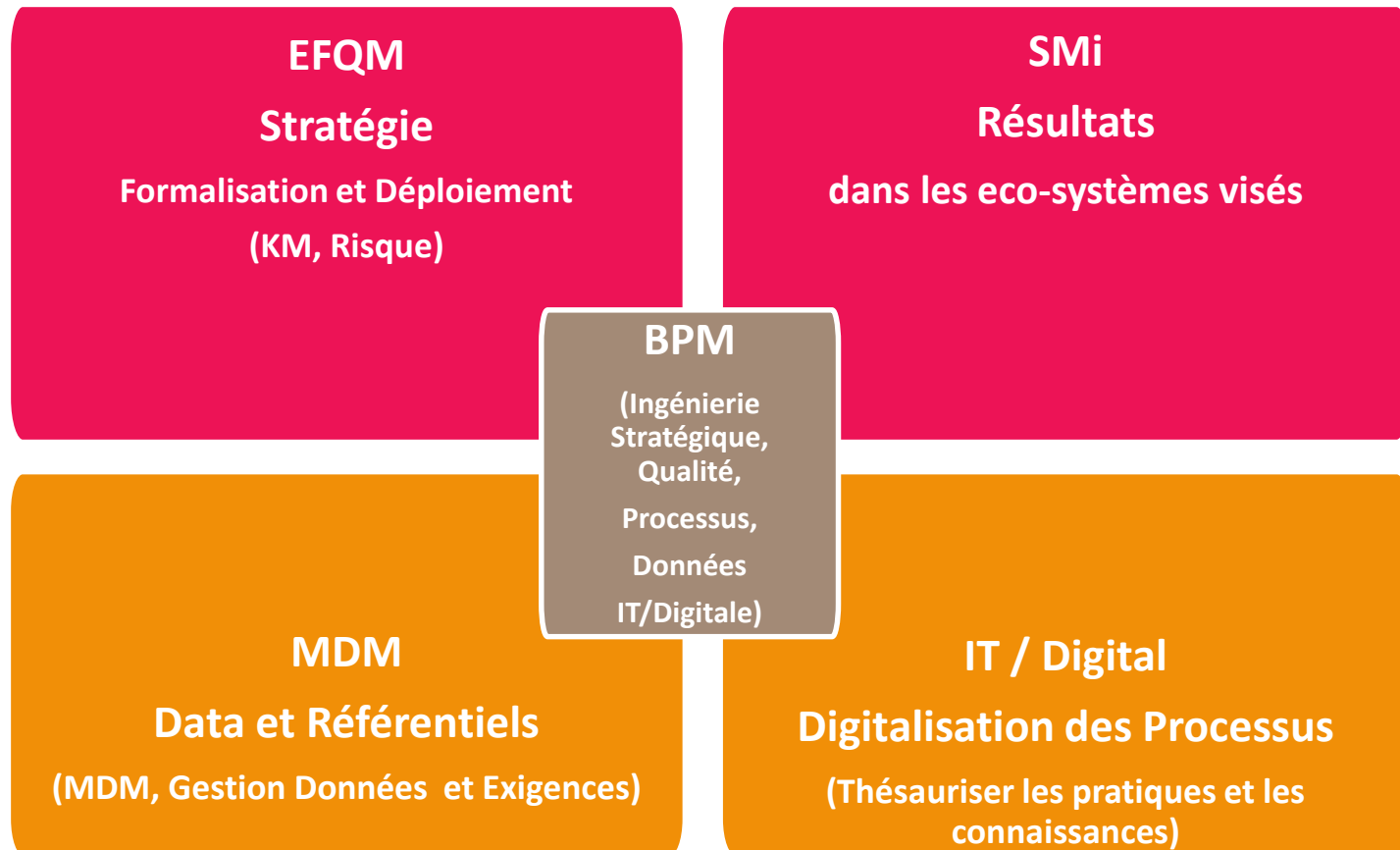
BM&A

Jean-François Pirus

BPMS

François Versini

EASystem



EASYtem

EFQM

Déploiement Stratégique, KM/RH, Risque



SMi

Système de Management Qualité intégré



EA/IT

Ent. Architecture/Information Technology



BPM

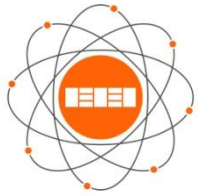
(Ingénierie Processus)



MDM

(Gestion Données partagées)





**8 concepts
fondamentaux**

EFQM  [®]
Shares what works.



**9 critères d'évaluation
(32 sous critères)**

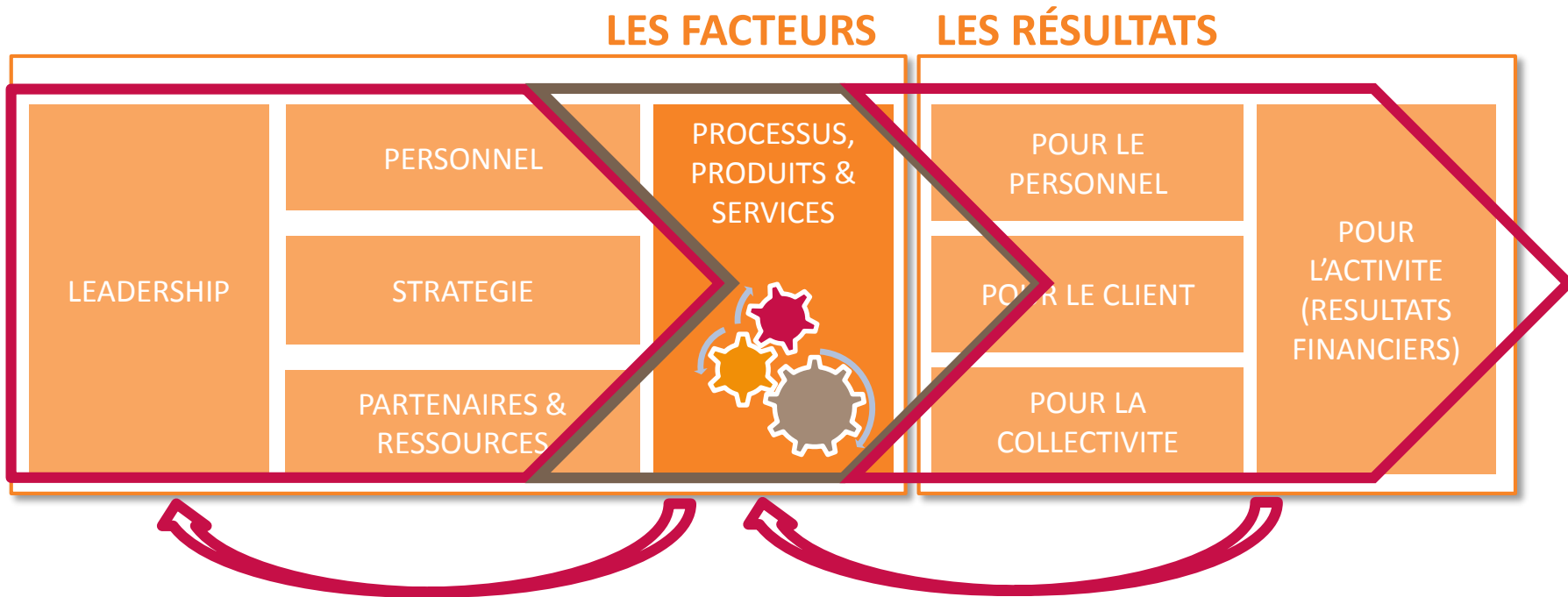
Le modèle d'excellence EFQM



**Un outil de
pilotage et
d'évaluation :
le RADAR**

*Les organisations excellentes
obtiennent et maintiennent
des niveaux remarquables de performance
qui satisfont ou dépassent les attentes
de toutes les parties prenantes*

La dynamique EFQEA^Ytem



Décrire

- les stratégies, vision, valeurs, politiques
- leur mise en œuvre par les processus
- les résultats visés

Evaluer

- L'atteinte des résultats
- La causalité entre processus et résultats
- La synergie Stratégie - Processus

5 clés pour une démarche gagnante : Exemple de bilan réel

■ 1- Alignement stratégique

- Choix de chantiers ambitieux et barre placée haut
- Revues avancées par CoDir restreint aux jalons R/A/D/AR
- Montée graduelle des notions 'autonomie-subsidiarité'

■ 2- Méthode, Outils

- Risque pour GPEC, conscientisation des compétences clés,
- Qualité Données, inventaires, structuration, prêts pour Exigences Projet SI
- Processus, prêts pour gouvernance RH/SI/BU/Métiers

■ 3- Incarnation de la démarche

- Support DG lorsque nécessaire
- Mise en place de 2 Modélisateurs puis d'une Resp SMQ
- Pilotes montés en puissance

■ 4- Coaching en retrait

- Pilotes et Resp SMQ autonomes au centre des processus et chantiers
- EASystem en retrait : Apport méthode, relectures

■ 5- Evaluation/Audit

- Utilisation Auto-Evaluation EFQM puis Eval à Blanc
- Décision de généraliser la méthode
- Prêts pour Trajectoire sur 3/5 ans

BM&A

cabinet d'audit et de conseil

STRUCTURÉ POUR ACCOMPAGNER

les PME, les ETI et les groupes plus importants dans leur développement et lors de leurs événements structurants

DÉVELOPPANT UNE LARGE OFFRE DE SERVICES

couvrant les besoins des directions générales, des directions financières et des systèmes d'information

APPORTANT UNE SIGNATURE RECONNUE

par la communauté financière, les institutions et les juridictions

3 pôles d'activité regroupant des lignes de services non cloisonnées

AUDIT ET DOCTRINE

.....

SERVICES FINANCIERS

.....

SUPPORT OPÉRATIONNEL

.....

135

COLLABORATEURS DONT



19

ASSOCIÉS

19M€

CHIFFRE D'AFFAIRES 2016

NOS DEUX IMPLANTATIONS

Paris et Lyon

*Des cabinets partenaires
à l'international*

Notamment pour nos interventions de
commissariat aux comptes

BM&A est référencé auprès du PCAOB

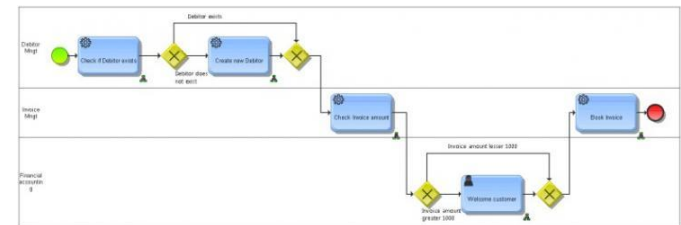
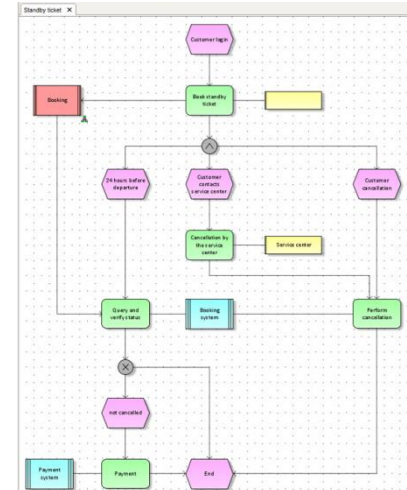
La situation

- DES CONTEXTES DIFFERENTS
 - EVOLUTION DES PROCESSUS ET DES ORGANISATIONS
 - EVOLUTION DES SYSTEMES D'INFORMATION
 - AMELIORATION DE LA PERFORMANCE
 - REDUCTION DES DELAIS DE CLOTURE
- ... MAIS DES BESOINS IDENTIQUES
 - COMMENT DEFINIR ET ALLER VERS UNE CIBLE COMMUNE, PARTAGEE PAR LES DIFFERENTS METIERS, AVEC L'INFORMATIQUE, LES PRESTATAIRES EXTERNES ?
 - COMMENT LA VALIDER ET LA DIFFUSER DANS L'ORGANISATION ?
 - COMMENT SUIVRE LES EVOLUTIONS DE LA CIBLE, SA MISE EN ŒUVRE, LES RENONCEMENTS ?
 - LA MODELISATION DES PROCESSUS EST LE SUPPORT IDEAL POUR ACCOMPAGNER CES PROJETS COMPLEXES



La modélisation de la cible

- PRIVILEGIER LES MODELES SIMPLES AU FORMALISME
AISEMENT COMPREHENSIBLE : BPMN, EPC
- AVANTAGES EN INTERNE
 - PAS DE FORMATION
 - CAPACITE A FAIRE MONTER RAPIDEMENT DES RESSOURCES SUR LES PROJETS
- AVANTAGES EN INTERNE ET EN EXTERNE
 - UNE MEILLEURE COMPREHENSION
 - MOINS D'AMBIGUITE : UN ENGAGEMENT PLUS IMPORTANT
 - UN PROCESS DE VALIDATION FACILITE ET ACCELEREE



L'engagement à mettre en œuvre

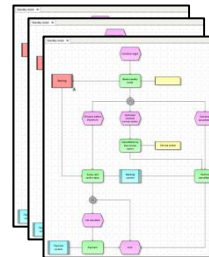
- CONSIDERER LA CIBLE COMME UN ENGAGEMENT CONTRACTUEL

- INTERNE (ENTRE LES METIERS, ENTRE LES METIERS ET LA DSI)
- EXTERNE : ENTRE L'ENTREPRISE ET SES EDITEURS OU SES INTEGRATEURS

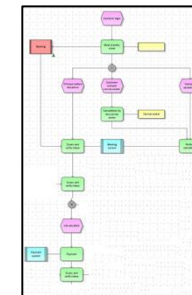
- FORMALISER

- LE BESOIN INITIAL
- LE ROLE DE CHAQUE ACTEUR A L'ISSUE DE LA PHASE D'ANALYSE DE FAISABILITE
-

Besoin initial



Les engagements



« TO »



Processus et Business Capabilities

BPMS

Jean-François PIRUS jfpirus@bpms.eu

Notre vision

Optimiser la Valeur et Sécuriser vos projets de transformation

Les projets de transformation sont de plus en plus complexes. Contraintes par des délais de mise en œuvre et les coûts de réalisation, la tentation est grande pour les entreprises de réduire les phases d'analyse. Cette stratégie n'est pas adaptée à un monde en permanente évolution.

Centrer l'analyse de la valeur (pourquoi ? pour qui ?) sur les capacités clés de l'entreprise permet de prioriser vos projets de transformation et de mieux cibler les solutions, nécessairement multidimensionnelles (informatiques, organisationnelles...), à mettre en œuvre.

Business Analyse – Business Process Management – Architecture d'Entreprise

	FORMATION	ACCOMPAGNEMENT
Business Analyse 	BA et Stratégie BA – la synthèse Pratique de la BA	Cadrage besoin et solution Préparation et suivi Appel Offre Maîtrise des risques
Processus métier 	Modéliser avec BPMN Réussir son projet Processus Passeport Processus	Transition numérique Pilotage de la performance Analyse des coûts (ABC)
Système Information 	Réussir son projet SI	Priorisation projets Spécification solution Déploiement solution SI
Outillage Méthode 	Outiller une démarche de BA Formation Aris	Ingénierie outil Support démarche AE Modélisation processus Tierce maintenance Référentiel
	Formations personnalisées Formule « 1+1 »	Expertise sectorielle Projets sensibles

La capacité comme prisme d'analyse

① Délimiter le périmètre de l'analyse

Définition

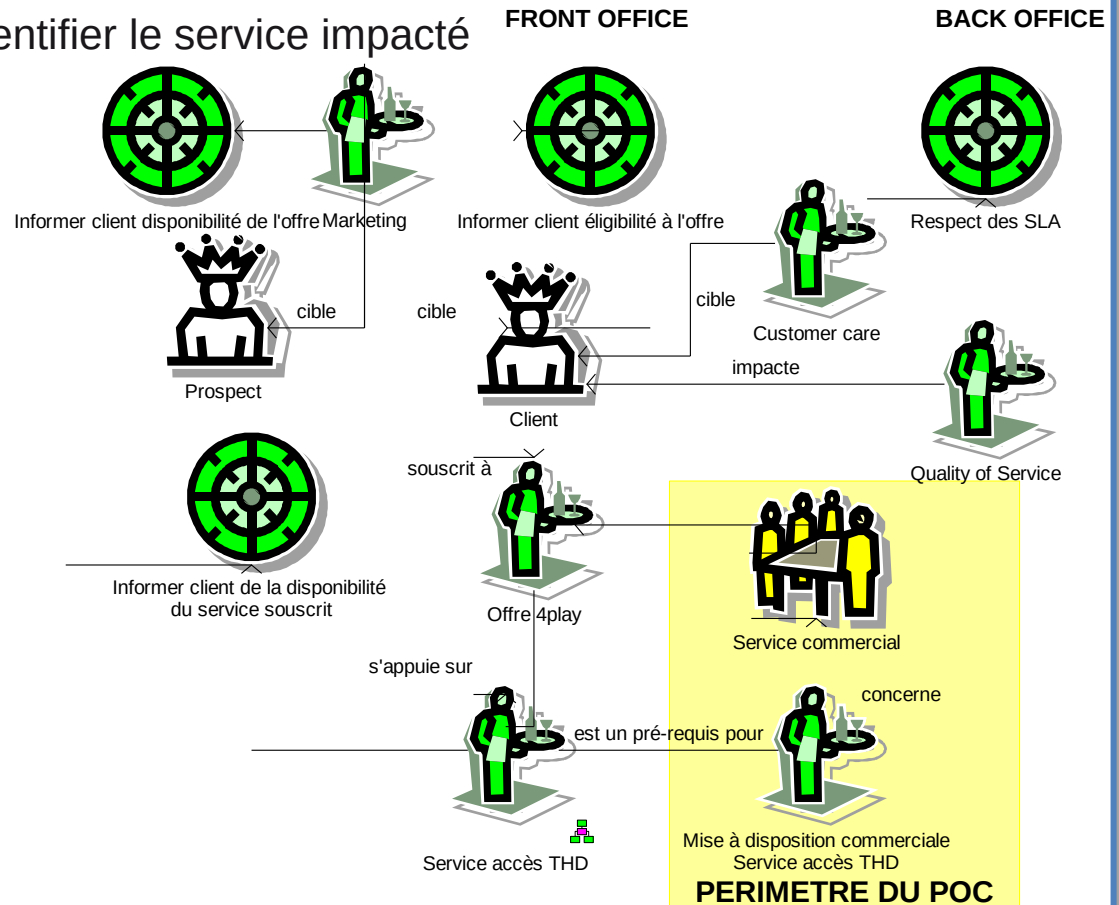
Capacité : ensemble de ressources en support d'une offre de service (interne ou externe)

Synonyme:

Business Capability

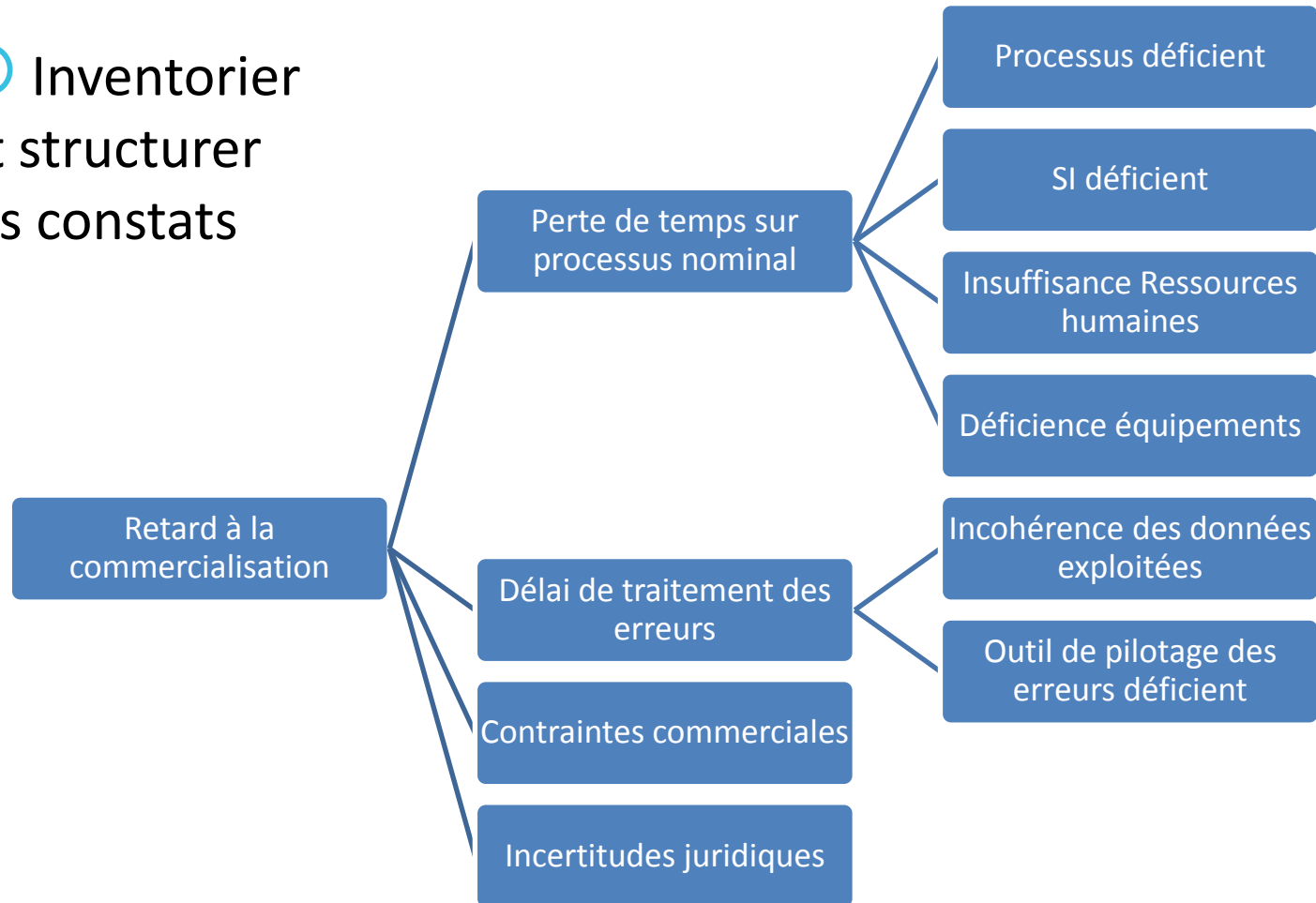
Problématiques

Identifier le service impacté



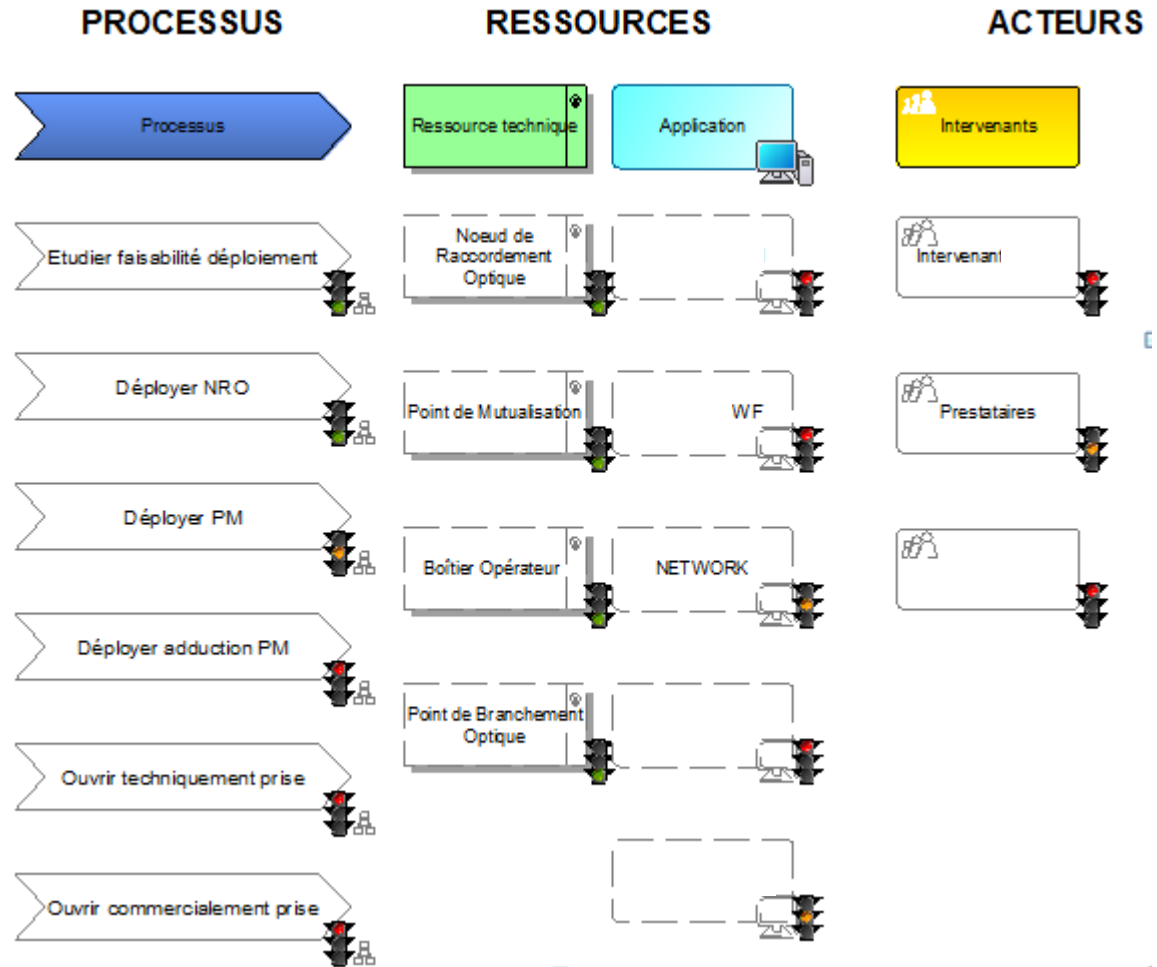
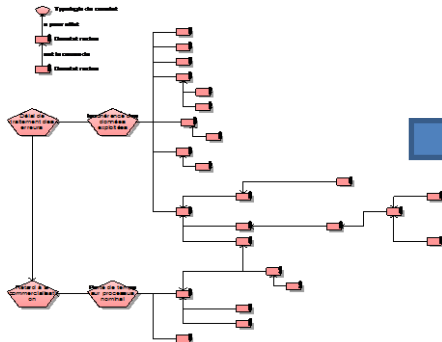
La capacité comme prisme d'analyse

② Inventorier
et structurer
les constats



La capacité comme prisme d'analyse

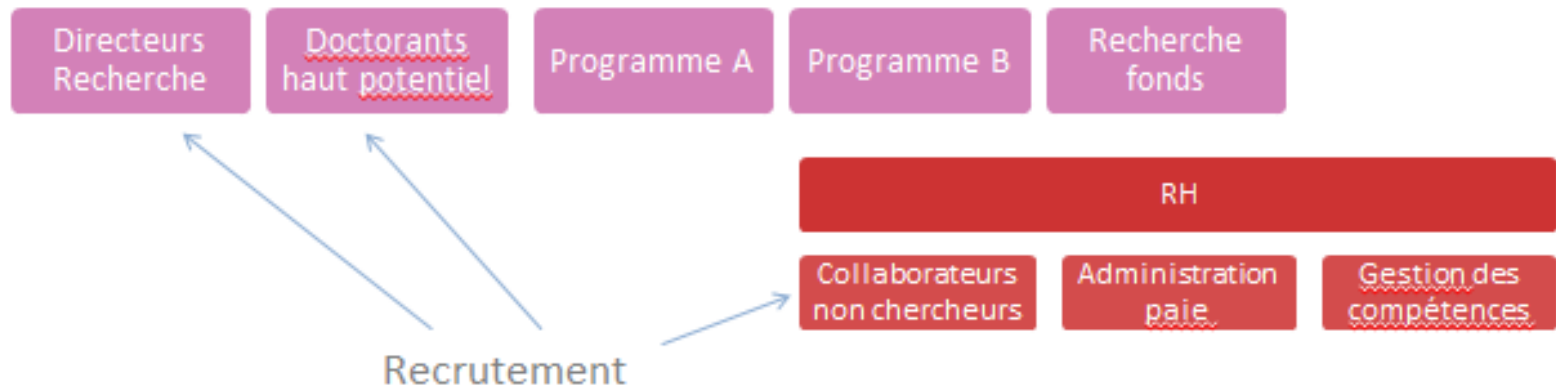
③ Affecter les constats



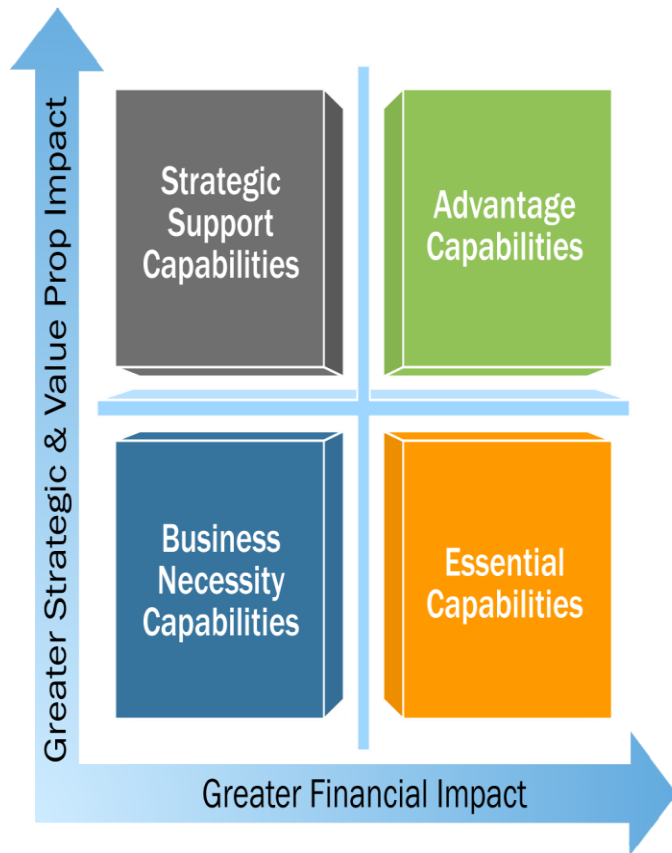
Le processus, support de la capacité

- Un même processus peut soutenir des capacités d'importance variable

Le Processus de recrutement est-il stratégique dans une structure de recherche ?



La capacité, outil de priorisation

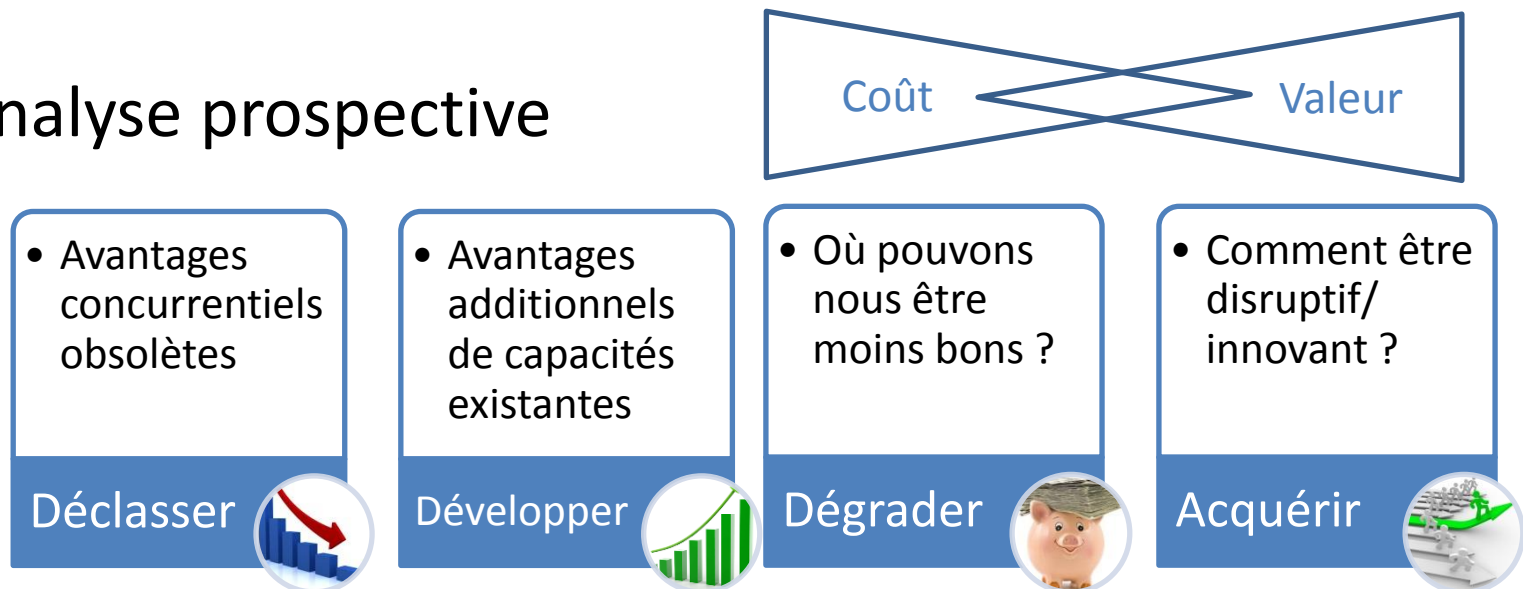


Le bon fonctionnement des **capacités opérationnelles** (en bleu) est souvent un **prérequis** pour que les autres puissent se mettre en place mais ne suffit pas en soi pour se démarquer.

La capacité, outil de priorisation

- Gestion des projets / programmes
 - Définir des règles de priorisation homogènes
 - Vérifier la cohérence des investissements / stratégie
 - Se focaliser sur les capacités clés

- Analyse prospective



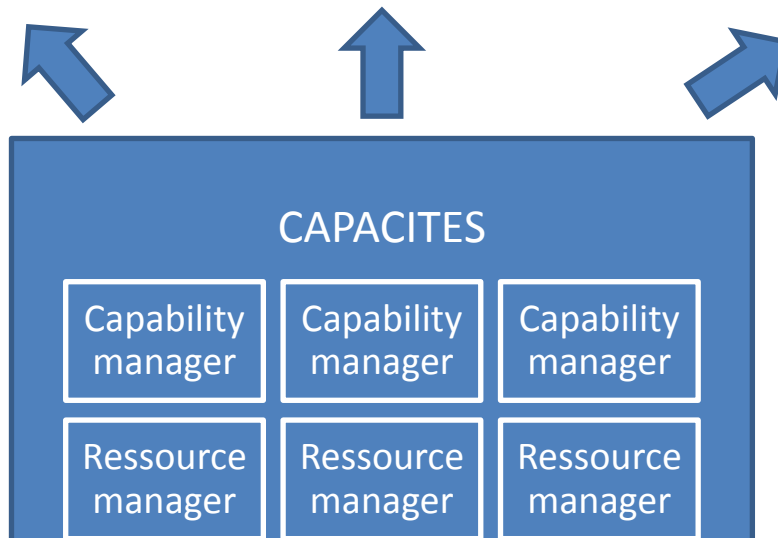
A quel niveau piloter la performance ?



Contrat de Service (SLA)



Contrat de Service (SLA)



L'engagement à mettre en œuvre

• FORMALISER EGALEMENT...

– LES RENONCEMENTS

- NE PAS OUBLIER QUE LA TECHNOLOGIE, LES LIMITES BUDGETAIRES MAIS AUSSI LES BESOINS EVOLUENT
- -> LES RENONCEMENTS PEUVENT N'ETRE QUE TEMPORAIRES
- -> ILS DOIVENT ETRE PRESENTES ET EXPLIQUES AUX EQUIPES QUI ONT ELABORE LA CIBLE
- **RAPPEL : NOUS SOMMES DANS UNE DYNAMIQUE D'AMELIORATION CONTINUE**

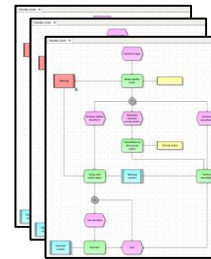
– L'ENGAGEMENT DE CHAQUE ACTEUR A L'ISSUE DE LA PHASE D'ANALYSE DE FAISABILITE

- CONTRAT INTERNE
- MAIS AUSSI CONTRAT EXTERNE : INTEGRER LE TO AU CONTRAT
- **OBJECTIF : ENGAGEMENT DES EQUIPES SUR LA CIBLE ET LA CONTRIBUTION DE CHACUN, TRANSVERSALITE**

– LE LOTISSEMENT

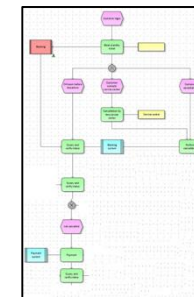
- DEFINIR UN LOTISSEMENT REALISTE QUI PERMET AU PROJET D'ATTEINDRE LA CIBLE DE MANIERE COHERENTE
- **OBJECTIF : MOBILISATION DES EQUIPES SUR LE MOYEN TERME**

Besoin initial



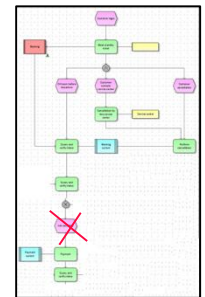
Analyse de faisabilité technique et financière

Les engagements

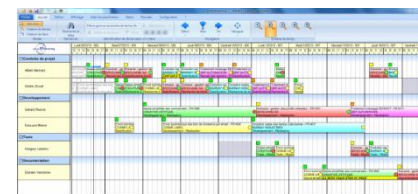


« TO »

Les renoncements



Le lotissement





Conférence annuelle ProcessWay

Pause

➤ La parole aux lauréats 2016 du prix de l'excellence opérationnelle

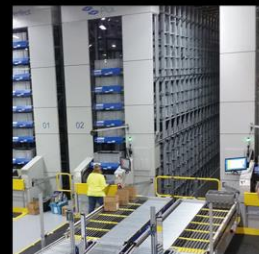
Eric Wolff

Directeur Qualité et EHS de L'Oréal



L'ORÉAL OPERATIONS

2017



LE GROUPE L'ORÉAL EN 2015



25,26

milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2015

12,5%

de part de marché mondiale

140

pays

82 881

collaborateurs

17,4%

de marge d'exploitation



NOTRE
MISSION :
LA BEAUTÉ
POUR TOUS

NOTRE STRATÉGIE :
L'UNIVERSALISATION

La mondialisation
dans le respect
des différences

NOTRE PRÉSENCE DANS TOUS LES CIRCUITS, TOUTES LES CATÉGORIES

DANS TOUS LES
CIRCUITS DE
DISTRIBUTION



SALONS DE
COIFFURE



GRANDE
DISTRIBUTION



GRANDS
MAGASINS &
PARFUMERIES



PHARMACIES &
PARAPHARMACIES



MAGASINS
EXCLUSIFS



TRAVEL
RETAIL

DANS TOUTES
LES CATÉGORIES



SOIN DU CHEVEU



COLORATION



SOIN DE LA PEAU



PARFUM



MAQUILLAGE

NOTRE PORTEFEUILLE UNIQUE DE MARQUES COMPLÉMENTAIRES

Produits Professionnels 13,5%*



Produits Grand Public 46,9%*



L'Oréal Luxe 28,6%*



Cosmétique Active 7,2%*



LA MISSION DES OPERATIONS

Nous contribuons à la croissance de L'Oréal, depuis le développement des produits, le sourcing, la production jusqu'à la distribution de l'ensemble des produits du Groupe : **une chaîne de valeur intégrée.**

Allié des marques, nous développons et recherchons toujours les solutions les plus agiles, innovantes, efficaces et responsables pour répondre aux exigences spécifiques et à la diversité des **consommateurs.**



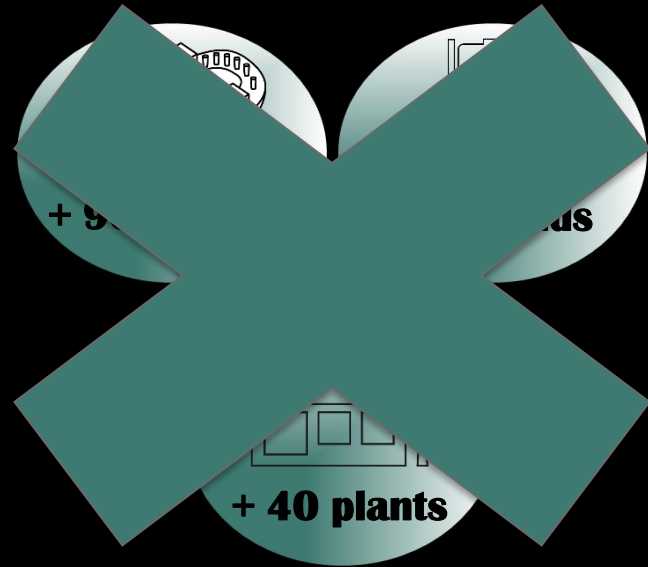
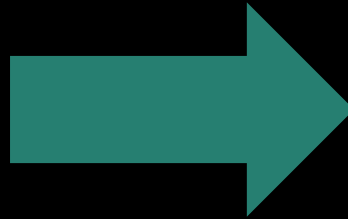
138

EOS - THE STARTING POINT

+ 1 Billion Consumers and Performance oriented



+ 5 Billion Products



A system to improve Equipement Performances

EOS - THE STARTING POINT



Best Practices



RESULTS

OEE & PUR increased to free up 20% of capacity

Support



0 breakdown
5S - AM / PM



PIM Function

140

140

EOS – THE EVOLUTION



+ 1 Billion Consumer and Business Model Oriented



Standardized

**Business &
Management oriented**

Holistic



Collaborative

141

EOS – THE EVOLUTION

16 One Page Procedures

Starting by
Sites Priorities connected
to Business model

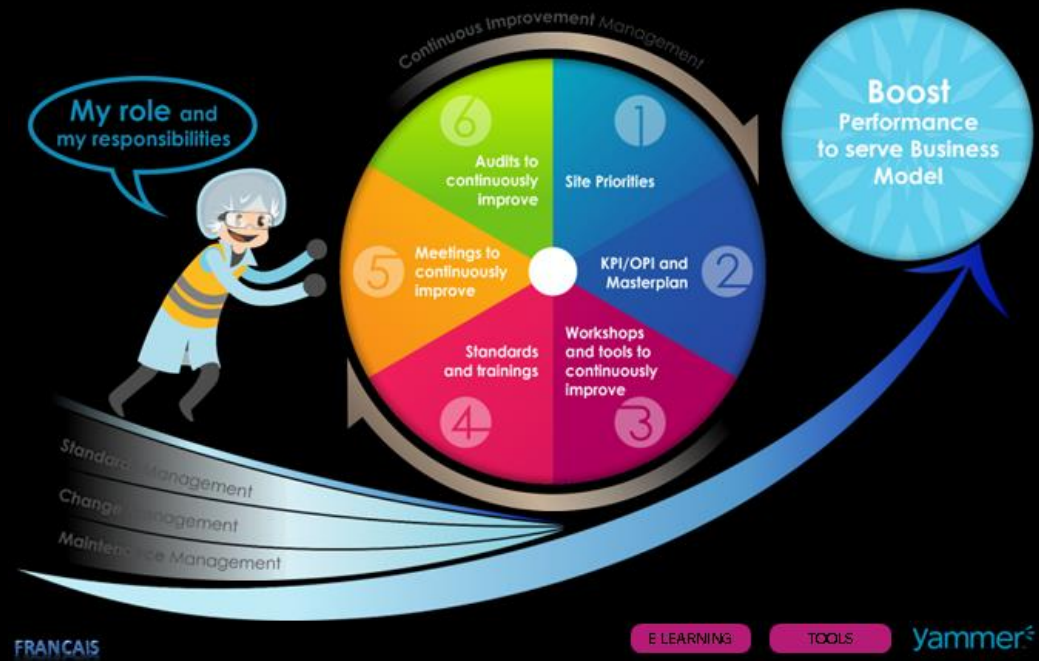
based on

Continuous Improvement
Roles & Responsibilities
Management of Standards
Management of Changes
Management of Maintenance
Audits (self or DGO)

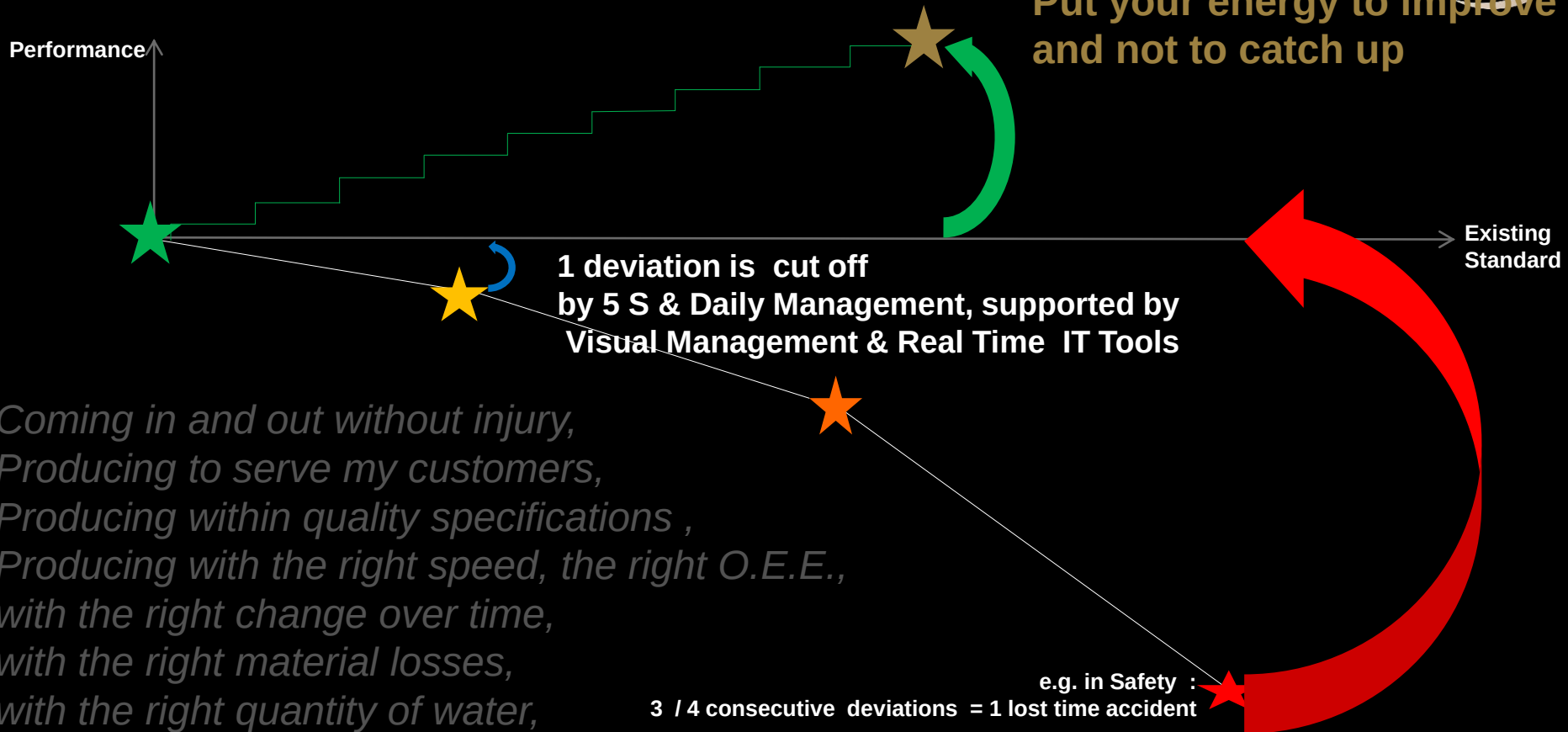
& A tool box specific to plants



EXCELLENCE OPERATIONAL SYSTEM



EOS - MANAGEMENT OF STANDARDS



EOS – THE FUTURE



Business Model Oriented and Consumer Centric



EOS – A NON ENDING STORY



HYPER AGILE INDUSTRIAL MODEL

0 LOSSES

MORE DATA

**PEOPLE
AUTONOMY**

**CONTINUOUS IMPROVEMENT AS BASIS OF
COLLABORATIVE MANAGEMENT**

LEAN = 0 STOCK
6 SIGMA = 0 DEFECTS
TPM = 0 BREAKDOWN



Thank you

➤ **Clôture conférence et rappel des perspectives 2017 et annonce cocktail**

Dominique Thiault

Vice-Président ProcessWay



Conférence annuelle ProcessWay

Merci de votre attention