

# ORGANISATION ET PROCESSUS



## Session 3

Définitions principales (suite)  
Exemples de processus

### Modes opératoires (cf. schéma):

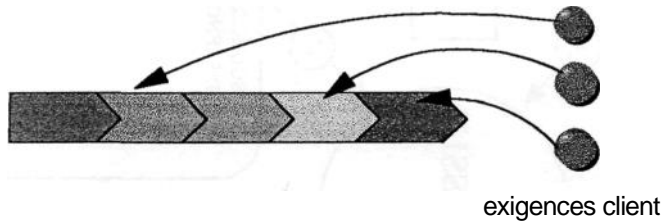
- **activité:** (cf. session 2 pour la définition)

elles sont de diverses natures :

\* *industrielle* (peindre), *logistique* (porter un colis), *administrative* (facturer),  
*commerciale* (visiter un client), elles peuvent impliquer 1 ou plusieurs personnes  
à temps plein ou partiel.

chaque activité peut se décomposer en **taches, sous-taches** (suivant sa complexité).

- les exigences du client (ses facteurs de satisfaction) se déploient dans les activités du processus.

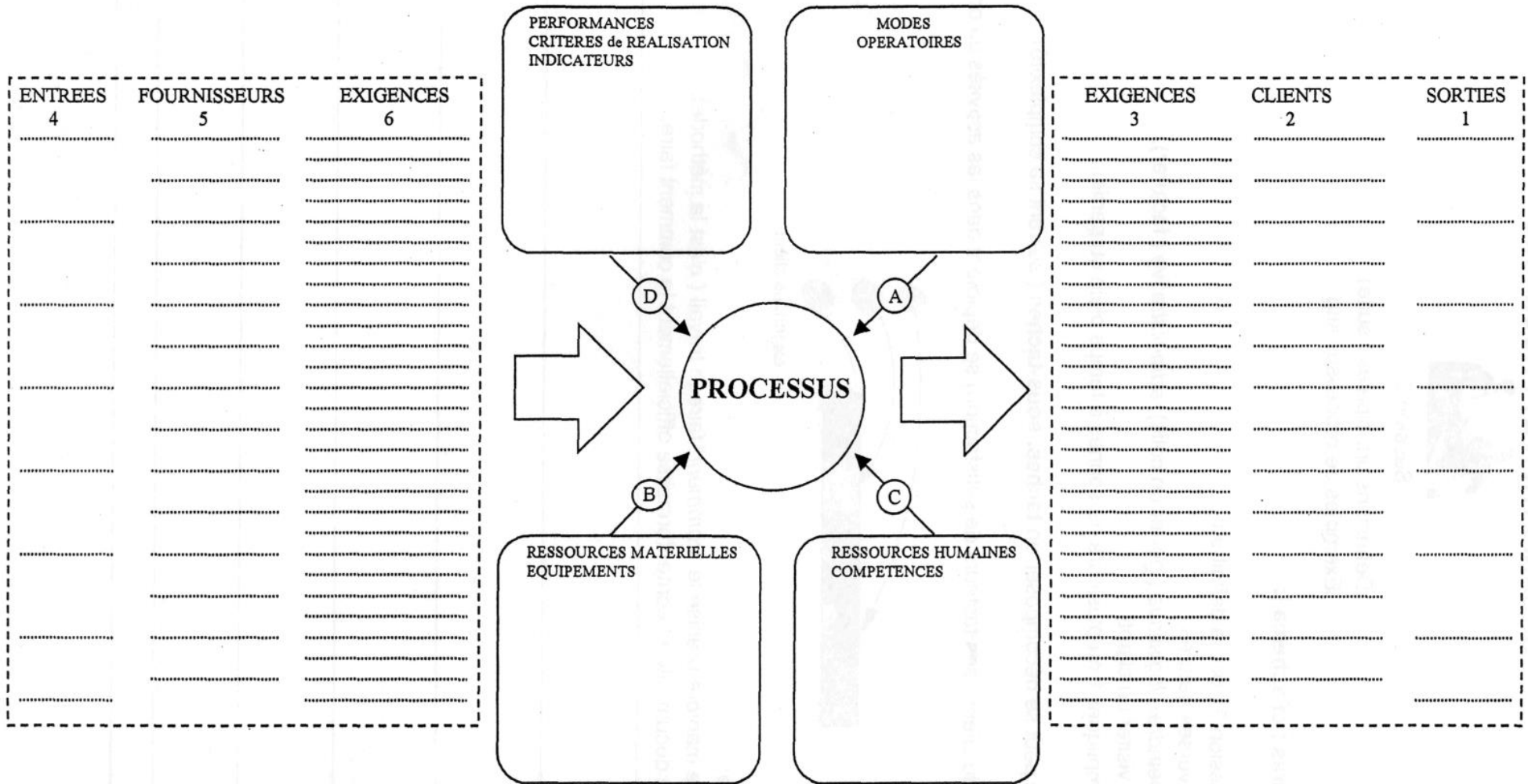


- **une procédure:**

elle exprime de manière précise le "*comment*" faire le travail (c'est la méthode), une  
procédure documentée (écrite) formalise officiellement le comment faire.

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------------

<h1>PROCESSUS</h1>	NOM : _____ DESCRIPTION : _____ CHAMP D'ACTION : _____
--------------------	--------------------------------------------------------------



<u>DIRECTION / UNITE / SERVICE :</u>	<u>NOM DU RESPONSABLE :</u>	<u>DATE :</u>
--------------------------------------	-----------------------------	---------------



## Session 3

### Définitions principales (suite)

### Exemples de processus.

#### Ressources humaines et compétences:

##### ▪ ressources humaines:

- elles sont constituées par le personnel interne (ou externe= intérim) de la société.
- elles doivent être *clairement identifiées* par le propriétaire du processus, qui peut ainsi s'engager sur un résultat.
- il y a un *lien direct* entre les objectifs de performance (cf. ch. 4, 5, 6 et 7) et l'affectation des ressources.
- *mais ce n'est pas toujours aussi simple*

##### ▪ compétences:

c'est la combinaison de *Savoir x Savoir Faire x Savoir être*

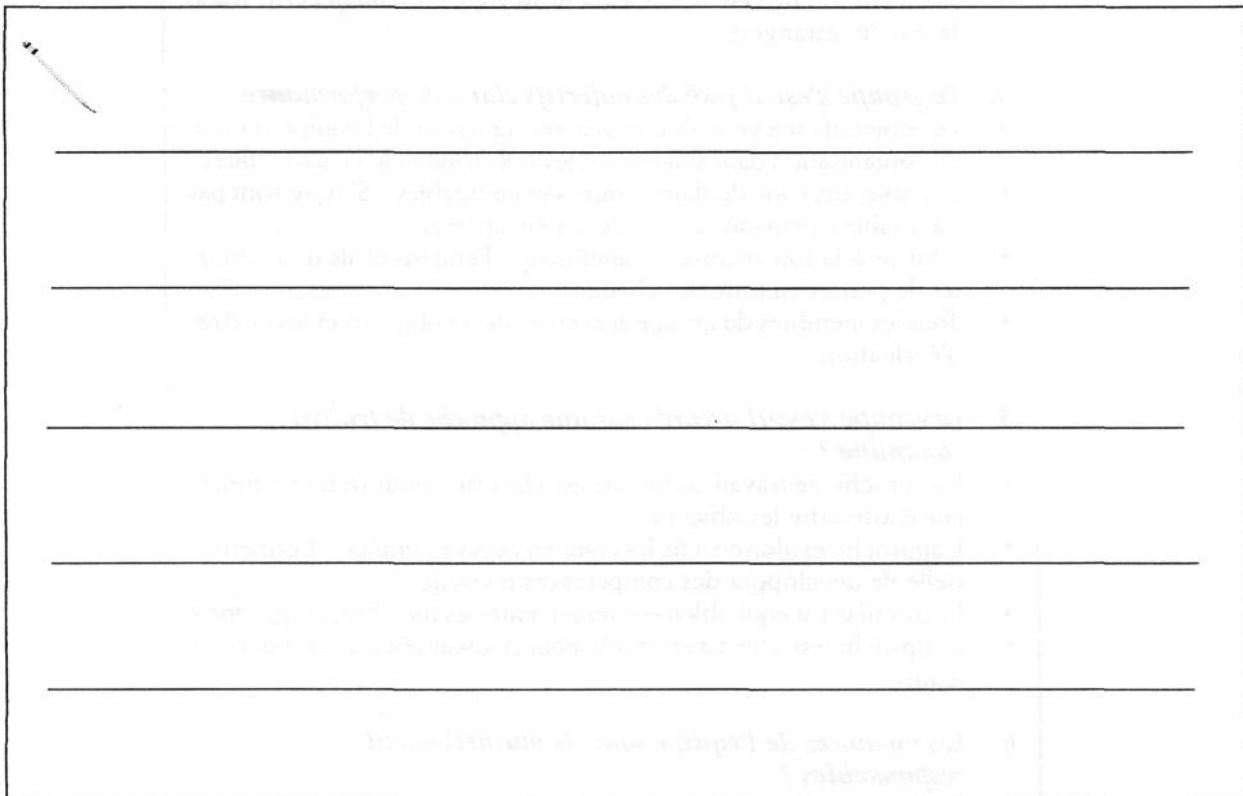
*savoir* = ce sont les connaissances requises pour faire.

*savoir-faire* = ce sont des aptitudes pour faire (négocier, gérer, visiter un client).

*savoir-être* = ce sont des aptitudes personnelles : bien s'adapter, s'impliquer, ressentir des situations.

*mais ce n'est pas suffisant.*

(cf. la *performance* d'un groupe en tant qu'équipe).



## Check-list pour diagnostiquer la performance d'un groupe en tant qu'équipe

### 1. *Le groupe est-il suffisamment petit ?*

- Parvenez-vous à vous réunir facilement et fréquemment ?
- Parvenez-vous à communiquer aisément et fréquemment avec les autres membres de l'équipe ?
- Les discussions sont-elles ouvertes et interactives ?
- Chaque membre de l'équipe connaît-il les compétences et attributions des autres ?

### 2. *Le groupe combine-t-il toutes les compétences nécessaires ?*

- Les trois catégories de compétences (expertise technique / fonctionnelle, résolution de problèmes / prise de décisions, capacités relationnelles) sont-elles effectivement ou potentiellement présentes dans le groupe ?
- Certaines compétences indispensables à la performance de l'équipe ne sont-elles pas absentes ou insuffisamment représentées ?
- Les membres de l'équipe sont-ils prêts à consacrer du temps à développer leurs compétences individuelles ou collectives ?

### 3. *Le groupe a-t-il une véritable vision commune ?*

- La vision ne se limite-t-elle pas à des objectifs à court terme ?
- La vision est-elle véritablement une vision d'équipe (et non de l'organisation dans son ensemble ou d'un individu en particulier) ?
- Les membres de l'équipe comprennent-ils la vision de la même manière, et explorent-ils ses implications ?
- Les membres de l'équipe défendent-ils vigoureusement cette vision face à des étrangers ?

### 4. *Le groupe s'est-il fixé des objectifs clairs de performance ?*

- Les objectifs relèvent-ils uniquement du travail de l'équipe (et non de l'organisation dans son ensemble ou d'un individu en particulier) ?
- Les objectifs sont-ils clairs, simples et mesurables ? S'ils ne sont pas mesurables, peut-on savoir s'ils ont été atteints ?
- Sont-ils à la fois réalistes et ambitieux ? Permettent-ils de remporter de petites victoires en chemin :
- Tous les membres du groupe acceptent-ils ces objectifs et les critères d'évaluation ?

### 5. *Le groupe s'est-il accordé sur une approche de travail commune ?*

- L'approche de travail commune est-elle claire pour tous et permet-elle d'atteindre les objectifs ?
- L'approche exploite-t-elle les compétences de l'équipe ? Permettra-t-elle de développer des compétences nouvelles ?
- Le travail est-il équitablement réparti entre les membres du groupe ?
- L'approche est-elle assez souple pour pouvoir évoluer au cours du temps ?

### 6. *Les membres de l'équipe sont-ils mutuellement responsables ?*

- Chaque membre accepte-t-il sa part de responsabilité vis à vis des objectifs de performance de l'équipe ?
- Y a-t-il un sentiment que "seule l'équipe peut échouer" ?



# ORGANISATION ET PROCESSUS

## Session 3

### Définitions principales (suite)

### Exemples de processus.

#### **Ressources matérielles:**

- ce sont les machines, équipements, infrastructures, outillages, véhicules, ...

#### **Ressources immatérielles:**

- ce sont les logiciels, fiches de documentation, manuels qualité, informations ...

#### **Ressources financières:**

- ce sont des budgets qui peuvent être affectés sur un projet pour faire face à des imprévus et se procurer des ressources complémentaires.

Comme les ressources humaines, elles doivent être *clairement inventoriées*.

Comme les ressources humaines, elles sont à la disposition du propriétaire du processus.



# ORGANISATION ET PROCESSUS



## Session 3

Définitions principales (suite)

Exemples de processus.



### Indicateurs:

*Pourquoi mesurer?*

- connaître la réalité (les clients sont-ils satisfaits ? est-ce que l'on travaille comme il faut ? où sont les faiblesses ?)
- se fixer des objectifs d'amélioration (bien poser un problème, déterminer des priorités d'action).
- piloter ses activités (agir sur les vraies causes, suivre les évolutions).
- animer efficacement un groupe (traiter les problèmes sans a priori, mobiliser une équipe).
- partager des références communes (se mettre d'accord entre partenaires, objectiver les relations).
- valoriser le travail effectué (récompenser les contributeurs des améliorations)

A large rectangular box with a thin black border. Inside the box, there are six horizontal lines spaced evenly down the page, providing a space for notes or drawings. In the top-left corner of the box, there is a small, faint drawing of a pencil tip pointing towards the lines.

# ORGANISATION ET PROCESSUS



## Session 3

Définitions principales (suite)

Exemples de processus.



### Indicateurs:

3 types d'indicateurs:

1- *indicateurs de satisfaction des clients (centrés client)*

- réclamations.
- réflexions.
- enquêtes d'opinion.

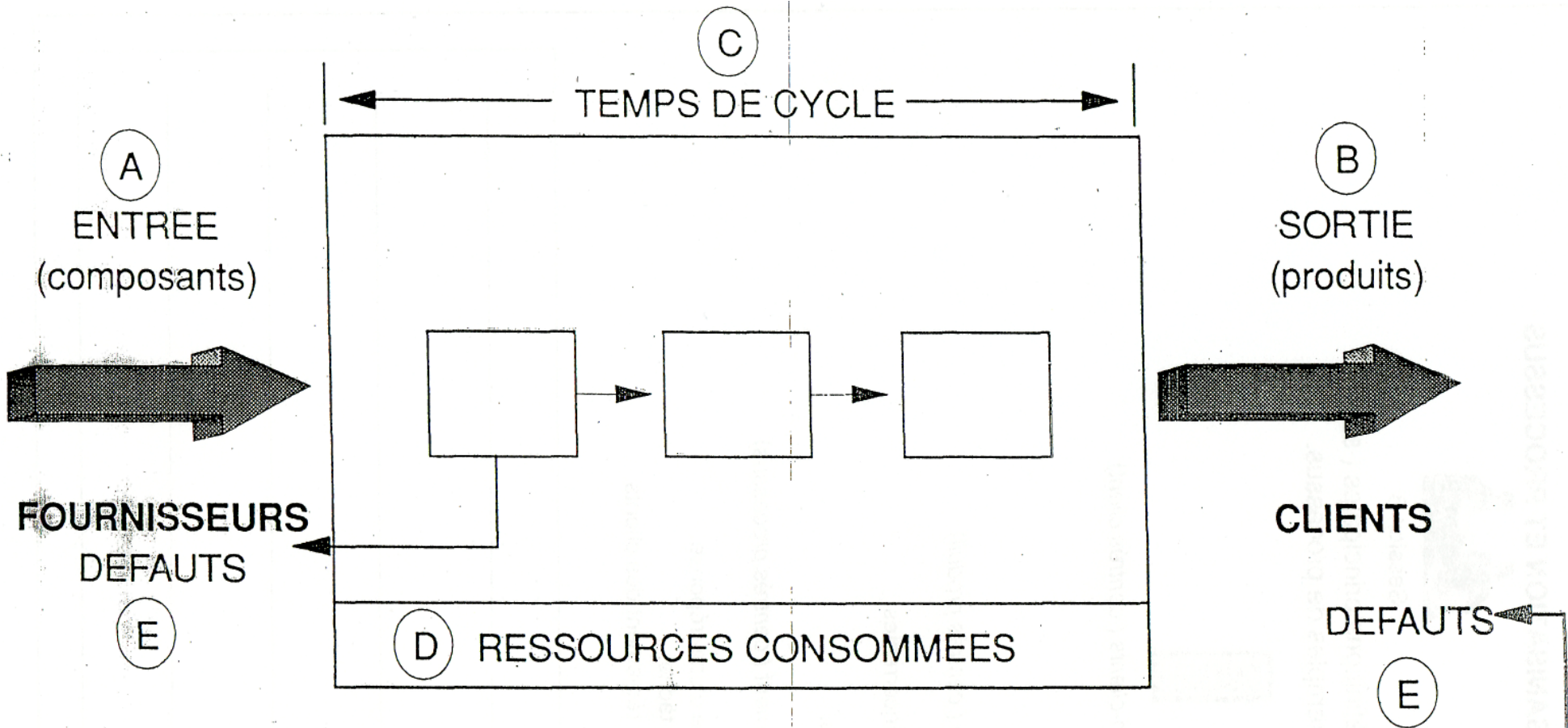
2- *indicateurs de conformité (centrés produit)*

- produits non conformes.
- imputations comptables incorrectes.
- litiges.
- livraisons non conformes.

3- *indicateurs de fonctionnement (centrés processus)*

- temps d'attente.
- retards dans la fourniture d'une réponse.
- durée d'exécution d'une tâche.
- délais de facturation, de règlement des clients.

# MODELE GENERIQUE DE MESURE D'UN PROCESSUS



## L'EFFICACITE

- ★ Défauts (E)
- ★ Satisfaction du client (F)

## LA PERFORMANCE

- ★ Sortie/Entrée (B/A) SATISFACTION
- ★ Sortie/Ressources (B/D) (E)
- ★ Temps de cycle (C) (F)



# ORGANISATION ET PROCESSUS



## Session 3

### Le flugramme

#### De quoi s'agit-il ?

- d'une représentation sous forme de tableau de l'enchaînement d'actions attribuées à des acteurs
- pouvant servir à choisir comment structurer et coordonner une équipe de manière réaliste
- Il peut alors aboutir au logigramme simplifié, une fois les processus ainsi définis

étapes	Dr Général	Dr Commercial	Secrétaire	Traiteur
Réunion 1	Fixe les objectifs généraux et le budget	Fixe le canevas, la méthode, les moyens		
Inviter, déclencher		Rédige les invitations, la liste des invités Prépare une trame pour le discours du DG	Edite les invitations et les envoie aux invités	
Savoir qui vient et combien			Relance, établit liste participants	
Prévoir buffet & boisson		Approuve menu & boissons	Sollicite un traiteur	Propose un menu et un devis
Ordonnancer			Passe commande au traiteur	Réceptionne et prépare la commande
Jour Inauguration	Lit le discours	Accueille les participants	Règle problèmes de dernière minute	Livre et assure le service en salle

Cet exemple montre que la description est déjà un choix... et que celui-ci est encore bien incomplet : on pourrait ajouter d'autres intervenants, d'autres étapes et des plans B...

#### Quelques conseils

- Pour un flugramme de service, il peut être pratique de faire figurer le client ou les différents acteurs du public
- Et lorsqu'une machine ou un robot assure une action, le prévoir aussi !
- Commencer le flugramme par un enchaînement d'actions où tout se passe comme on le souhaite avant de prévoir les variantes
- Une suggestion : pensez comme si vous filmiez la scène...