



19^{ème}
ÉCOLE INTER-ORGANISMES
QUALITÉ ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE
EN RECHERCHE ET EN ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
du 13 au 15 Septembre 2021

Construire le damier stratégique[®] d'une organisation



Gérard MAILLET et Virginie BOULANGER, Club des pilotes de processus - Bordeaux



Plan

- 1. Tour de table**
- 2. Présentation de l'atelier**
- 3. Construction d'un Meta Model**
- 4. Identification des processus les plus contributifs**
- 5. Pour aller plus loin ... : les 7 étapes de mise en œuvre**



1. Tour de table

Faisons connaissance

Mon prénom

Mon lieu de travail

Mes fonctions

Mon niveau de connaissance en termes de processus (novice - intermédiaire – expert)

Ce que j'attends de l'atelier



Une co-animation !



Gérard MAILLET
Vice Président Club des Pilotes de Processus
Animateur antenne Aquitaine du C2P
Certifié CBPP
Enseignant vacataire



gmaillet@club-pilotesdeprocessus.org
Mobile : 06 24 97 44 48



Virginie BOULANGER
Université de Bordeaux – Chef de projet transformation
Membre du Conseil d'Administration du C2P
Certifiée CBPP
Enseignante vacataire



virginie.boulanger@u-bordeaux.fr
Mobile : 06 24 97 81 56



2. Présentation de l'atelier

Présentation atelier

Objectifs :

- Construire un Meta Model

Moyens utilisés :

- Répartition théorie/pratique
- Supports : Klaxoon
- Exemple : ESR – MetaModel d'une université (enseignement et recherche)
- Travaux en sous-groupe



3. Construction d'un Damier Stratégique® ou Meta Model



Rôle de la Direction générale :

- Pouvoir initiateur
- Soutien en matière d'investissement
- Légitime les délégataires du projet

Pourquoi?

Choix stratégique – action des pilotes en lien avec la stratégie – volonté du dirigeant – projet d'organisme – mobilisation de tous les acteurs

Comment?

S'engager dans la durée – communiquer – aider – assister – régler les conflits – célébrer

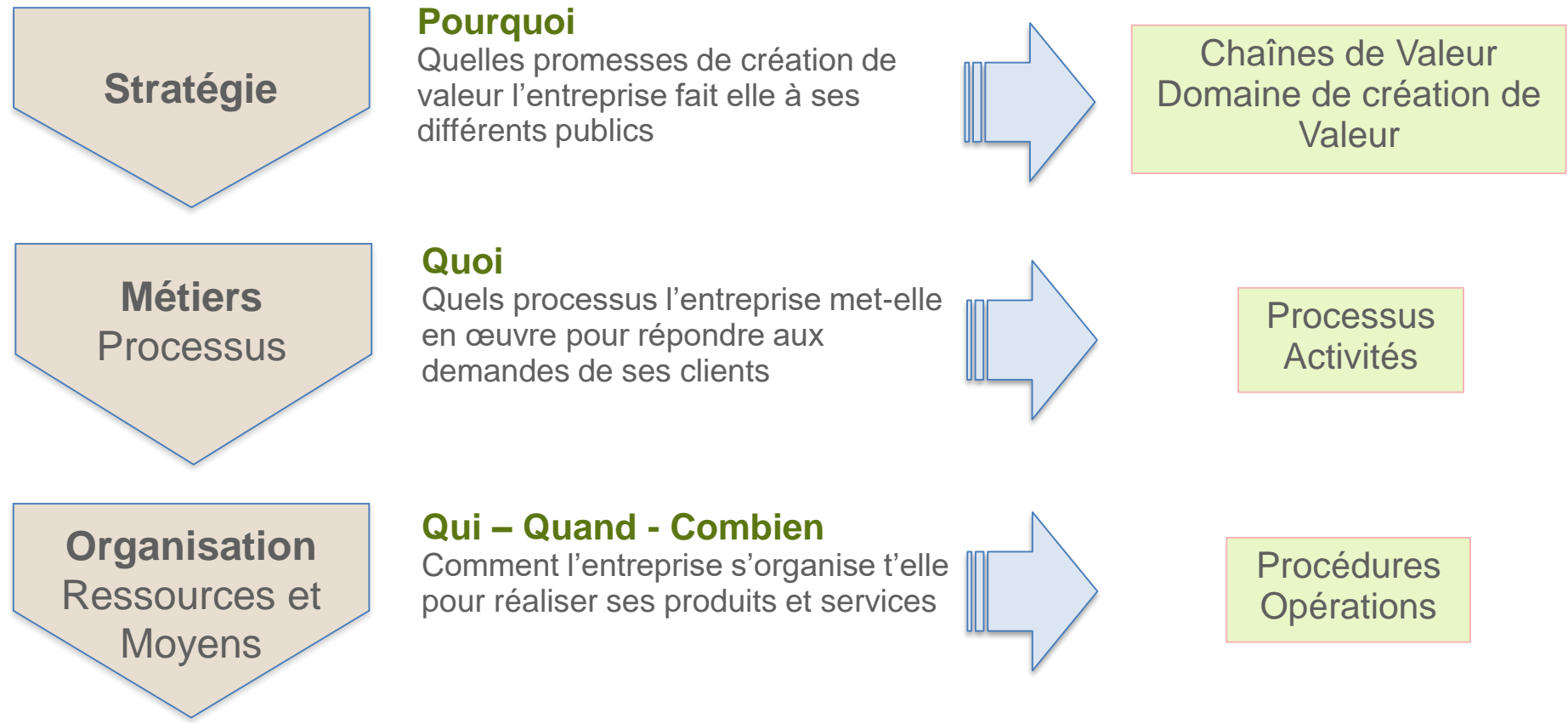
Pour qui?

Tous les acteurs – principalement le management

Comment faire partager?

Argumenter – conscience des freins – donner exemple

De la stratégie à l'organisation



Qu'est ce qu'un processus ?

Processus : pro (vers l'avant) et cessus (cedere = marcher, aller)



Ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté (ISO 9000 : 2015)



Enchaînement d'un ensemble de contributions qui permettent de satisfaire la promesse faite à un bénéficiaire (un client)



Différence entre processus et procédure :

- Processus : ce qui est fait dans l'entreprise (QUOI ?), par qui et quand;
- Procédure : la façon de le faire (COMMENT ?)

Le Référentiel de processus Une vision partagée



Modélisation des processus

Optimisation de l'organisation et des moyens
Amélioration des processus par simulation
Plan de Continuité d'activité

Performance

Risques

Évaluation qualitative et quantitative
Maîtrise des risques opérationnels
Conformités réglementaires (SOX, LSF,...)
Audit interne



Manager et piloter par les Processus

Coûts

Analyse des coûts
ABM
ABC
Compte de résultats Processus

Qualité

Amélioration continue
Certification à la norme ISO 9000-2000



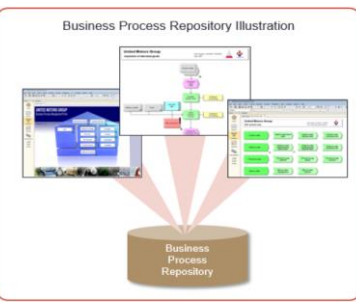
Compétences
Fiches de poste
Savoir Faire
Expériences
Organigramme

RH

Technologie

Service Métier/
Service applicatif
Urbanisation
Disaster Recovery Plan

Pilotage Communication





Construire un Meta Model : Les sept étapes

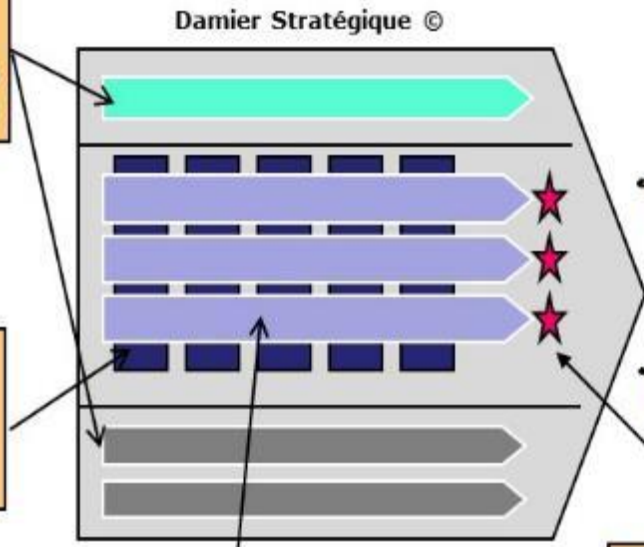


A Prendre en compte le contexte externe



5 Positionner les processus de pilotage et de support

4 Définir les domaines de création de valeur dans un écosystème

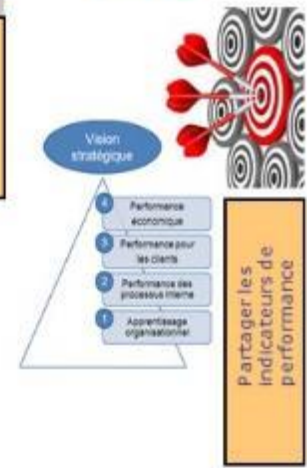


B Identifier les orientations stratégiques

1 Confirmer la typologie des segments de clients

2 valider Les offres de produits/services et leur tarification

3 Qualifier les « promesses » de chacune des chaînes de valeur



Construire un Meta Model : Les 7 étapes

A - Prendre en compte le contexte externe de l'organisme

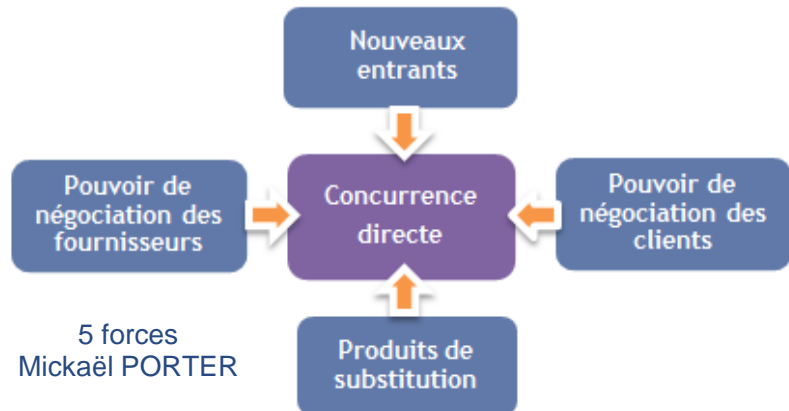


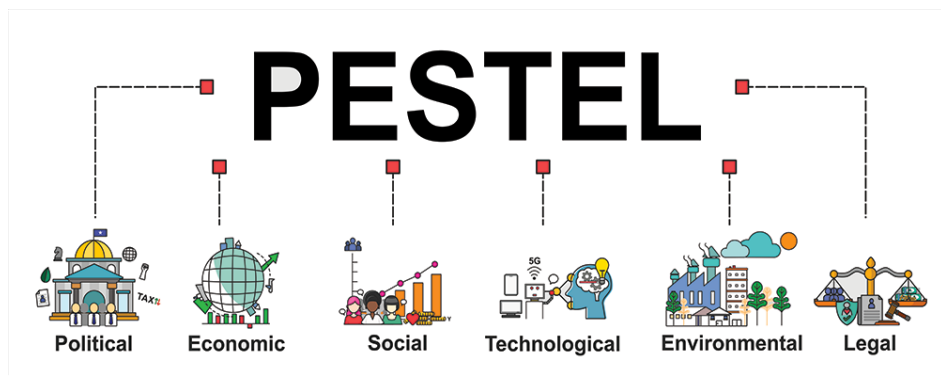
Figure 3.21 Porter's Five Forces Model

<p>S (Strengths) Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnalités • Prix versus Valeur • Expertise produits/ offres • Satisfaction clients • Relation, communication • Services 	<p>W (Weaknesses) Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnalités • Prix versus Valeur • Expertise produits/ offres • Satisfaction clients • Relation, communication • Services
<p>O (Opportunities) Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leviers de marchés • Segments dynamiques • Attentes clients • Concurrence • Nouvelles technologies • Nouveaux Canaux • Aspects légaux 	<p>T (Threats) Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leviers de marchés • Segments dynamiques • Attentes clients • Concurrence • Nouvelles technologies • Nouveaux Canaux • Aspects légaux

	Positif (pour atteindre l'objectif)	Négatif (pour atteindre l'objectif)
Origine interne (organisationnelle)	Forces S Strengths	Faiblesses W Weaknesses
Origine externe (origine = environnement)	Opportunités O Opportunities	Menaces T Threats

Ces visuels de France Processus sont mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International

Zoom sur PESTEL



P	E	S	T	E	L
Politique	Economie	Social	Technologie	Environnement	Legal
Stabilité gouvernement Corruption Fiscalité Liberté de la presse Réglementation Tarifs spéciaux Force syndicales Règles concurrence Participation des électeurs Manifestations Niveau des subventions Relations bilatérales Importations / exportations Contrôle du commerce Lobbying Budgets publics Facteurs économiques	Taux de croissance Taux d'intérêt Taux d'inflation Taux de change Crédit Revenu disponible Niveau dépense Déficits budgétaires Évolution du PIB Chômage Marché boursier Fluctuations des prix Facteurs sociaux	Taille population Taux de natalité / mortalité Mariages / divorces Immigration / émigration Espérance de vie Répartition richesse Classes sociales Revenu / habitant Modes de vie Santé Revenu disponible Attitude / travail Habitudes d'achat Education Minorités Epargne Technologies	Incitations technologiques Automatisation Activité de R&D Changement technologique Accès nouvelles technologies Innovation Conscience technologique Infrastructure Internet Infrastructure communication Cycle de vie de la technologie	Météo Climat Politiques environnementales Changement climatique Pressions ONG Catastrophes naturelles Pollution Recyclage Produits verts Energies renouvelables	Discrimination Lois antitrust Droit du travail Protection consommateurs Droit d'auteur & brevets Lois santé & sécurité Lois sur l'éducation Protection des données

Application

Réalisons le PESTEL d'une université francophone



Aller vers
app.klaxoon.com

FCMZQHQ

+ inviter des participants

app.klaxoon.com/join/FCMZQHQ



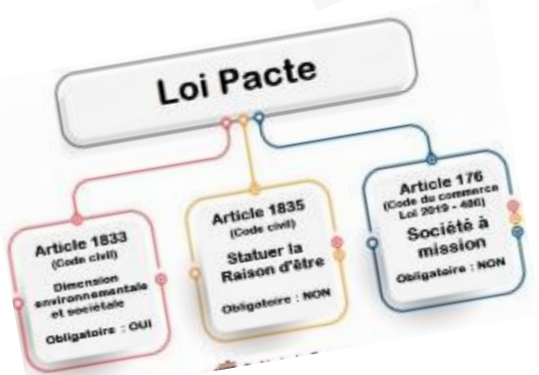
<https://app.klaxoon.com/join/FCMZQHQ>

Construire un Meta Model : Les 7 étapes

A - Prendre en compte le contexte externe de l'entreprise



QuaRES
ÉCOLE QUALITÉ
RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

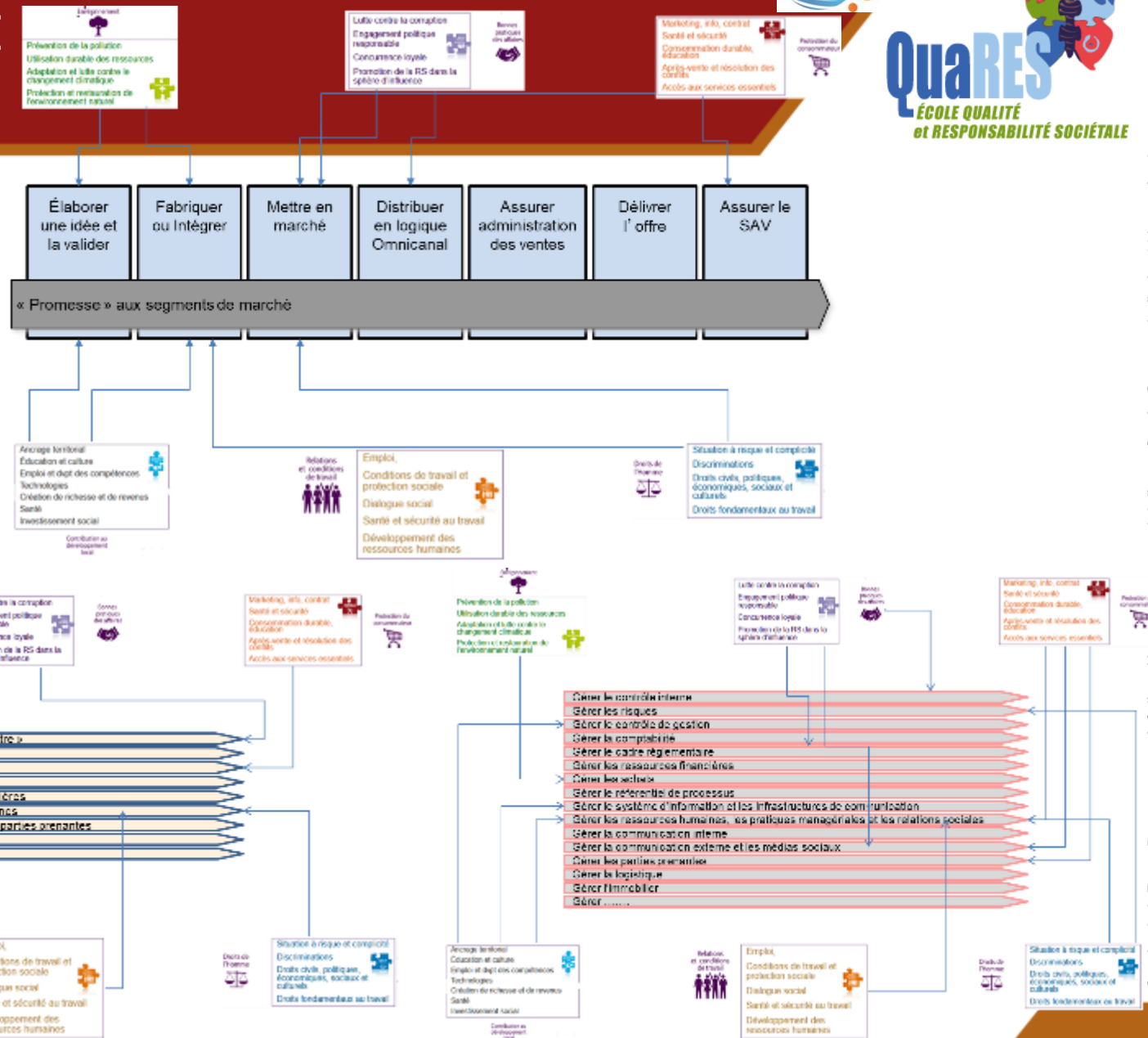


APOQC



OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE

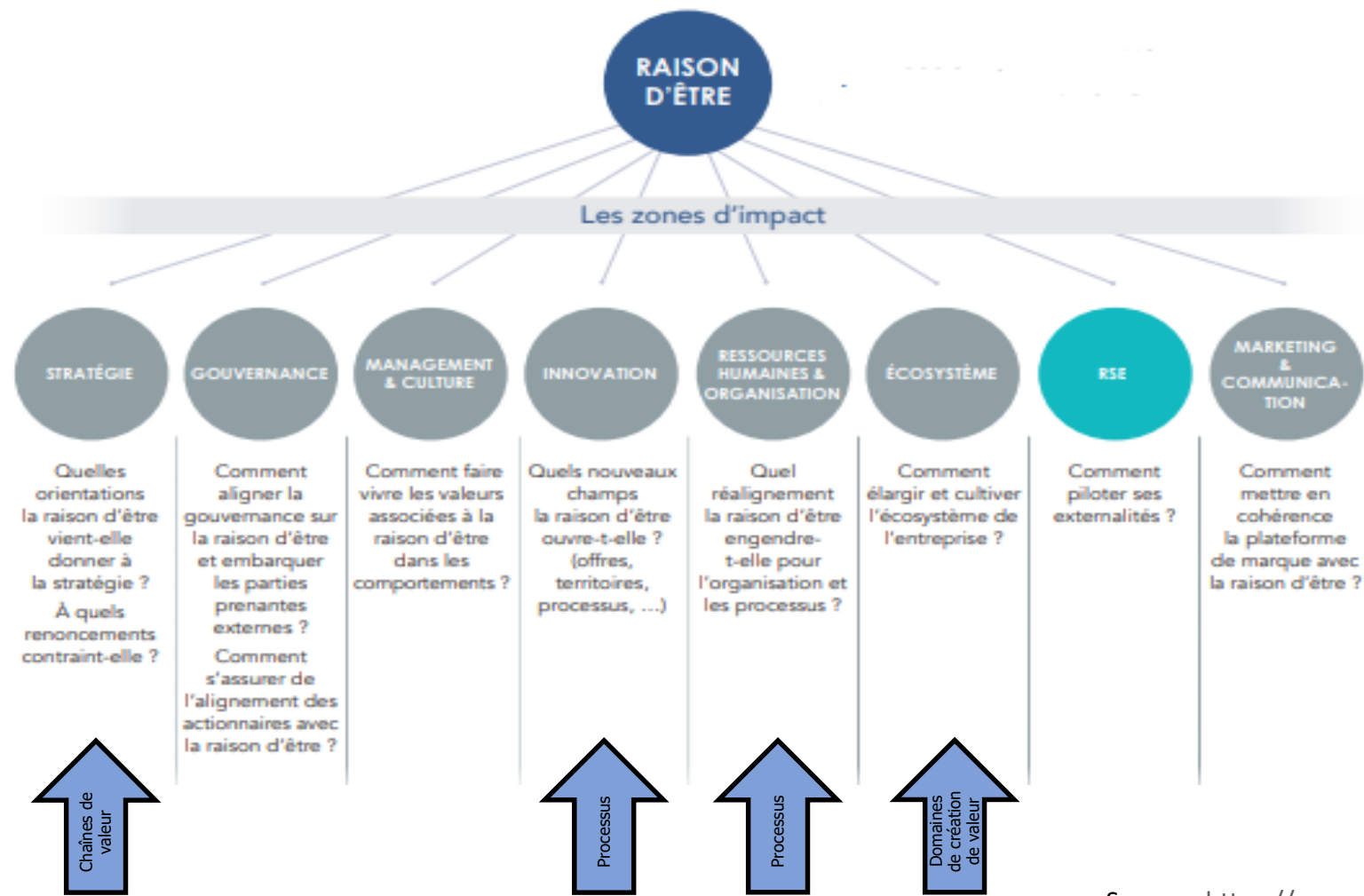




Ces Visuels de France Processus sont mis à disposition en termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International

Construire un Meta Model : Les 7 étapes

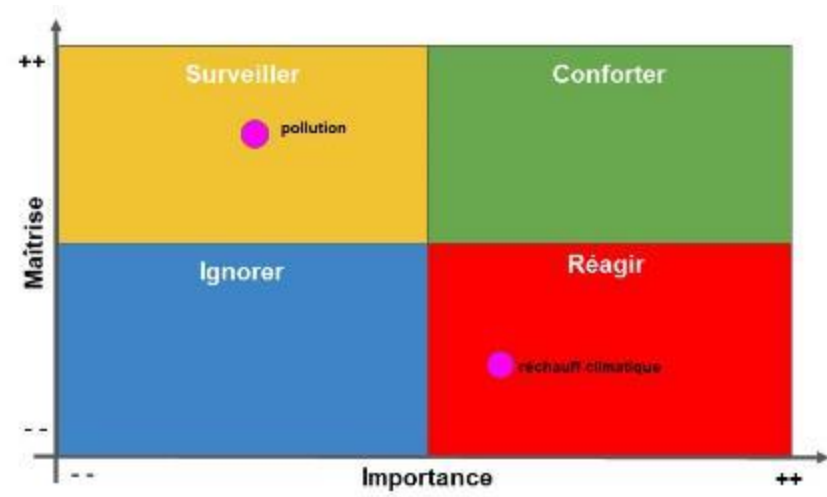
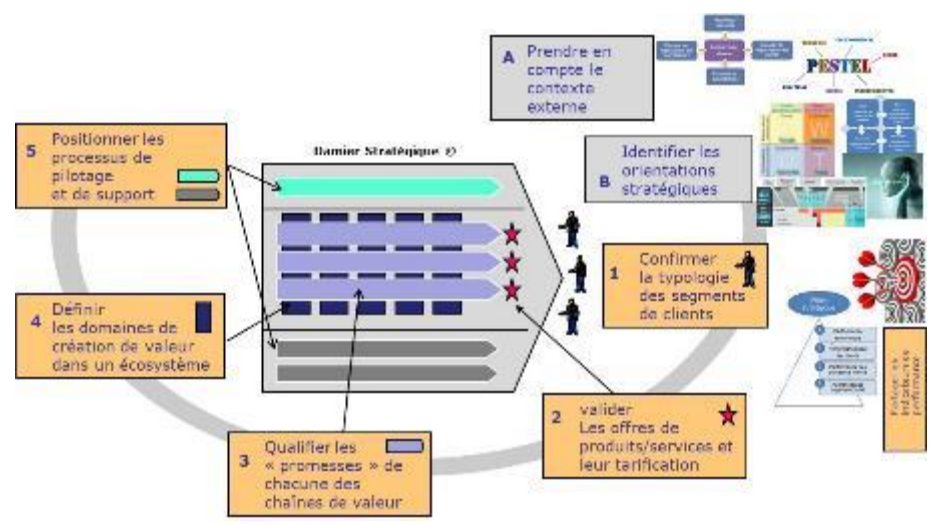
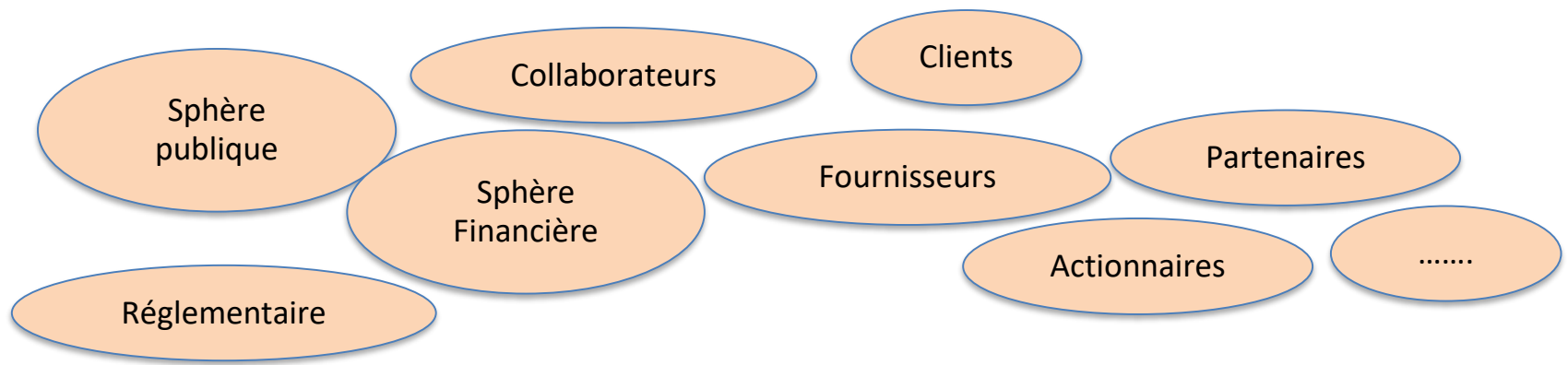
B - Prendre en compte le contexte interne de l'entreprise



Source : <https://nuovavista.com/>

Construire un Meta Model : Les 7 étapes

Etape 1: les parties prenantes



Ces visuels de France Processus sont mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International

Quels sont les clients/bénéficiaires d'une université francophone (formation et recherche) ?



Aller vers
app.klaxoon.com

PVEVPHT

+ inviter des participants

app.klaxoon.com/join/PVEVPHT



<https://app.klaxoon.com/join/PVEVPHT>

Construire un Meta Model : Les 7 étapes

Etape 2 - Les offres de produits et de services



1. Vente de places dans un avion
2. Ventes complémentaires : bagages, priorités, consommations, ..



1. Vente de livres d'occasion
2. Cartes privilèges « prime », financement, plateforme d'hébergement, ...



1. Vente de voitures
2. Financement, location, entretien, assurances, assistance, mobilité, ...



1. Vente de packaging
2. Services à la personne, ...

Quelle est l'offre d'une université en termes de formation et de recherche ?



Aller vers
app.klaxoon.com

PVEVPHT

+ inviter des participants

app.klaxoon.com/join/PVEVPHT



<https://app.klaxoon.com/join/PVEVPHT>

Construire un Meta Model : Les 7 étapes

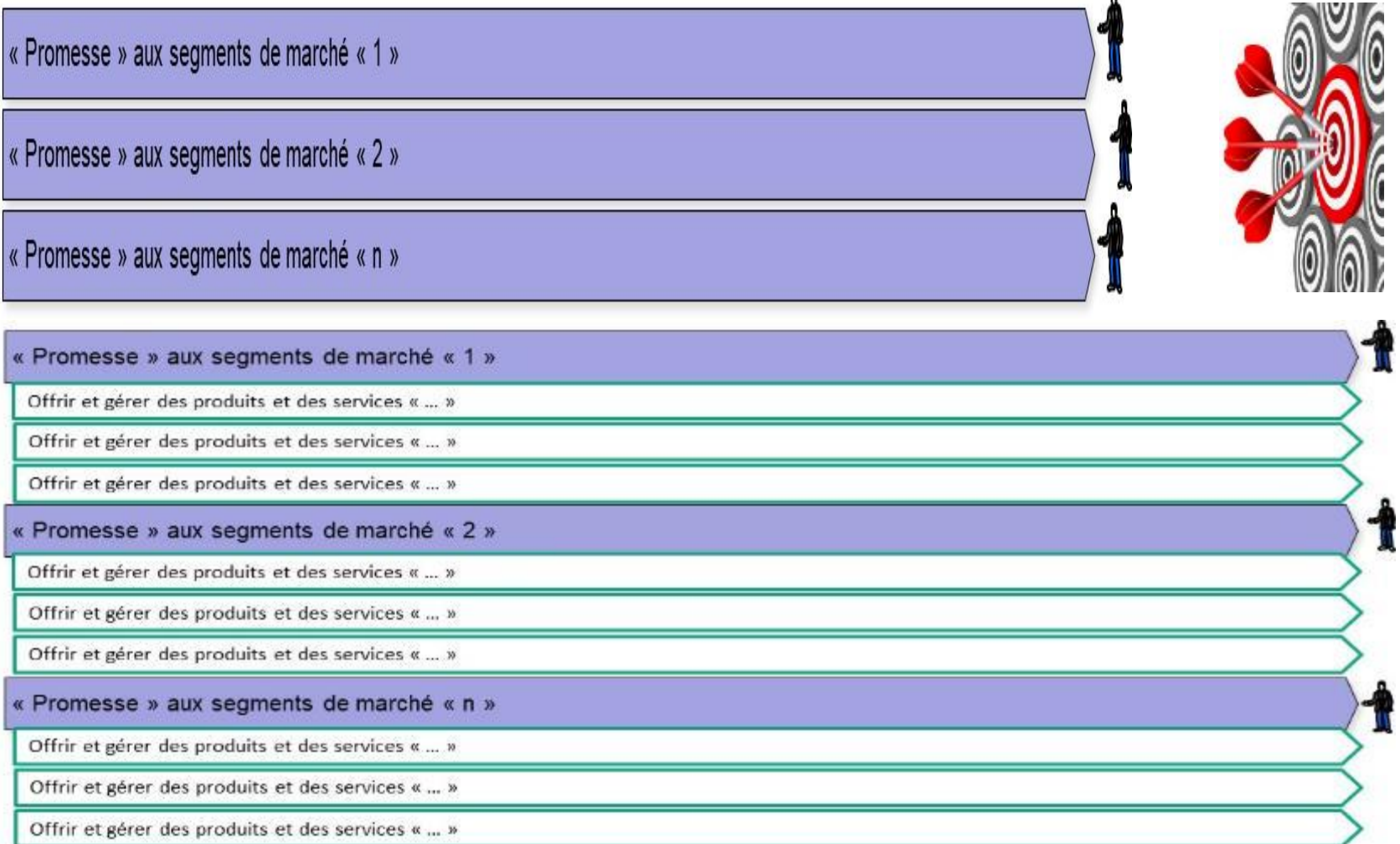
Etape 2 - Les offres de produits et de services

Illustration

1. Nouveaux programmes de formation diplômants (étudiants) ou de sensibilisation (Entreprises) intégrant les nouvelles pratiques managériales et les nouvelles technologies
2. Nouvelles formes de formation (Blended Learning)
3. Financements de cursus via les entreprises (Alternance, Apprentissage, ...)
4. Programmes mixtes et internationaux
5. Accompagnement StartUp (création, lancement, premières réalisations, ..)
6.

Construire un Meta Model : Les 7 étapes

Etape 3 - Les promesse en regard des bénéficiaires





10 min

Application

Citer une promesse pour le domaine formation et une pour le domaine recherche

Aller vers
app.klaxoon.com

PVEVPHT

+ inviter des participants

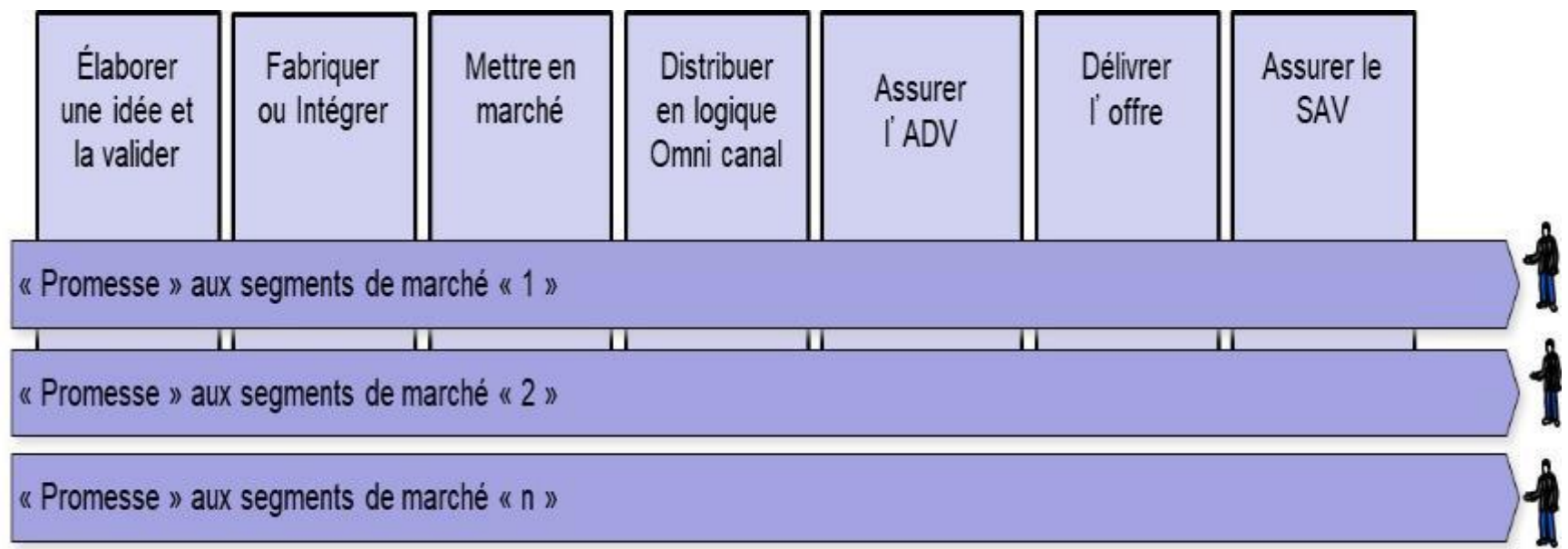
app.klaxoon.com/join/PVEVPHT



<https://app.klaxoon.com/join/PVEVPHT>

Construire un Meta Model : Les 7 étapes

Etape 4 - Les domaines de création de valeur dans un écosystème



Ces visuels de France Processus sont mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International

Sur la base de la promesse précédemment identifiée, déterminer les domaines de création de valeur permettant de la satisfaire



Aller vers
app.klaxoon.com

PVEVPHT

+ inviter des participants

app.klaxoon.com/join/PVEVPHT



<https://app.klaxoon.com/join/PVEVPHT>

Construire un Meta Model : Les 7 étapes

Etape 5 - Les processus de support et de pilotage

Processus de pilotage

Développer les politiques stratégiques, économiques et sociales



« Promesse » aux segments de marché « 1 »

« Promesse » aux segments de marché « 2 »

« Promesse » aux segments de marché « n »



Processus de support

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

Construire un Meta Model : Les 7 étapes

Etape 5 - Les processus de support et de pilotage

Processus de pilotage

Développer les politiques stratégiques, économiques et sociales 10%

- Conçus pour mesurer, surveiller et contrôler les activités de l'entreprise
- S'assurent que les processus métiers et supports sont conçus et exécutés de manière à atteindre les objectifs
- N'apportent pas directement de valeur : nécessaires pour améliorer l'efficacité et l'efficience globale

Processus opérationnels

Offrir et gérer des produits et des services « ... » 20%

- Processus cœur de métier ou opérationnels : activités essentielles pour réaliser les missions de l'entreprise
- De bout en bout, transversaux, créent directement de la valeur au client
- Composent la chaîne de valeur : chaque étape apporte de la valeur à la précédente

Processus de support

Supporter les processus opérationnels : logistique, ressources humaines, comptable, financière, informatique, immobilier, 70%

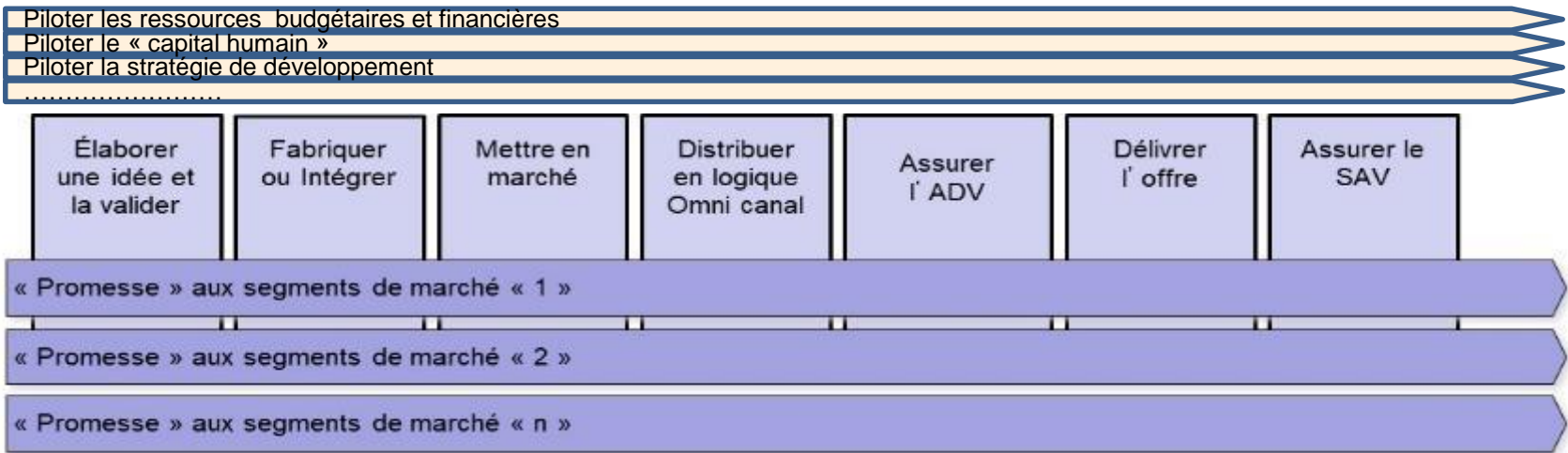
- Supportent les processus opérationnels : ressources de management, infrastructures, TIC, ...
- N'apportent pas directement de valeur : nécessaires pour améliorer l'efficacité et l'efficience des autres processus

La recherche a montré que les organisations en concurrence se différencient sur seulement environ **5%** de leurs processus. Autrement dit, seulement 5% de ce qu'ils offrent aux clients est vraiment différent de leurs concurrents. Les **15%** supplémentaires sont des processus de base importants qui soutiennent l'avantage concurrentiel (LEADing 2014). Cela signifie que **80%** de tous les processus d'entreprise sont des processus de routine qui peuvent être exécutés en utilisant les normes de l'industrie ou les pratiques courantes de l'industrie.

Construire un Meta Model : Les 7 étapes

Etape 5 - Les processus de support et de pilotage

Processus de pilotage



Processus de support

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

Ces visuels de France Processus sont mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International

Proposition MetaModel

Clients

Clients

Enseignants, Apprenants, Entreprises, MESRI, Cour des comptes, Financiers, ...

Enseignants, Apprenants, Entreprises, MESRI, Cour des comptes, Financiers, ...

Définir la politique stratégique

Piloter les Ressources (RH, SI, Fi, Immo,..)

Piloter de la Communication

Piloter les partenariats (autres universités et organismes publics et privés)

Piloter les relations internationales

Piloter la performance & l'amélioration

Délivrer une formation qualifiante de qualité

Développer /créer l'offre de formation

Sélectionner les étudiants

Accueillir les étudiants

Suivre le parcours des étudiants

Suivre les « Alumni »

Promouvoir une recherche responsable

Répondre à des appels à projets

Réaliser les activités de recherche

Valoriser les résultats

Gérer les RH

Gérer les SI

Gérer les infrastructures

Gérer les SI

Gérer les finances et achats

Gérer la scolarité

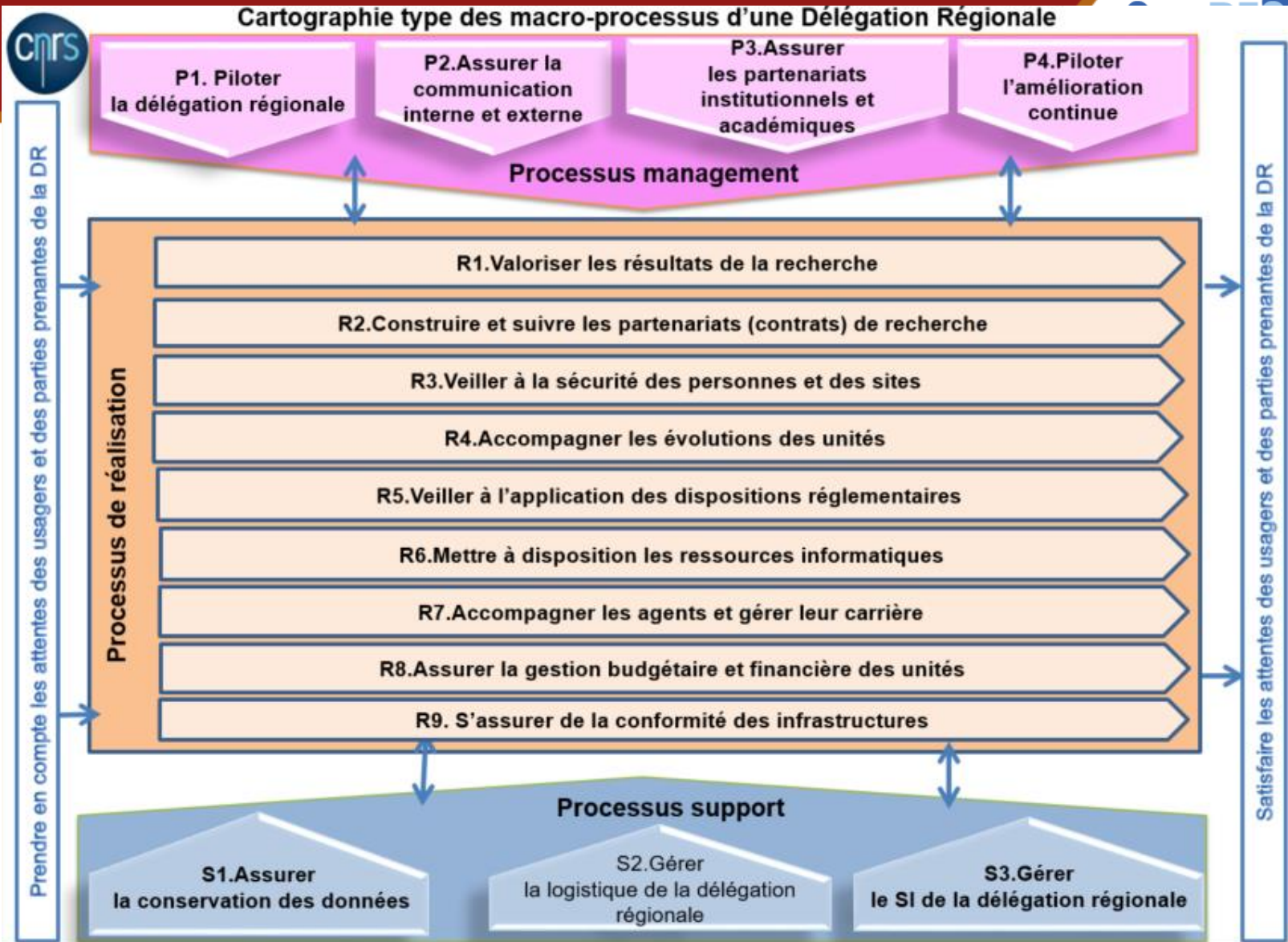
Gérer H&S

Gérer la réglementation

Illustration Meta Model



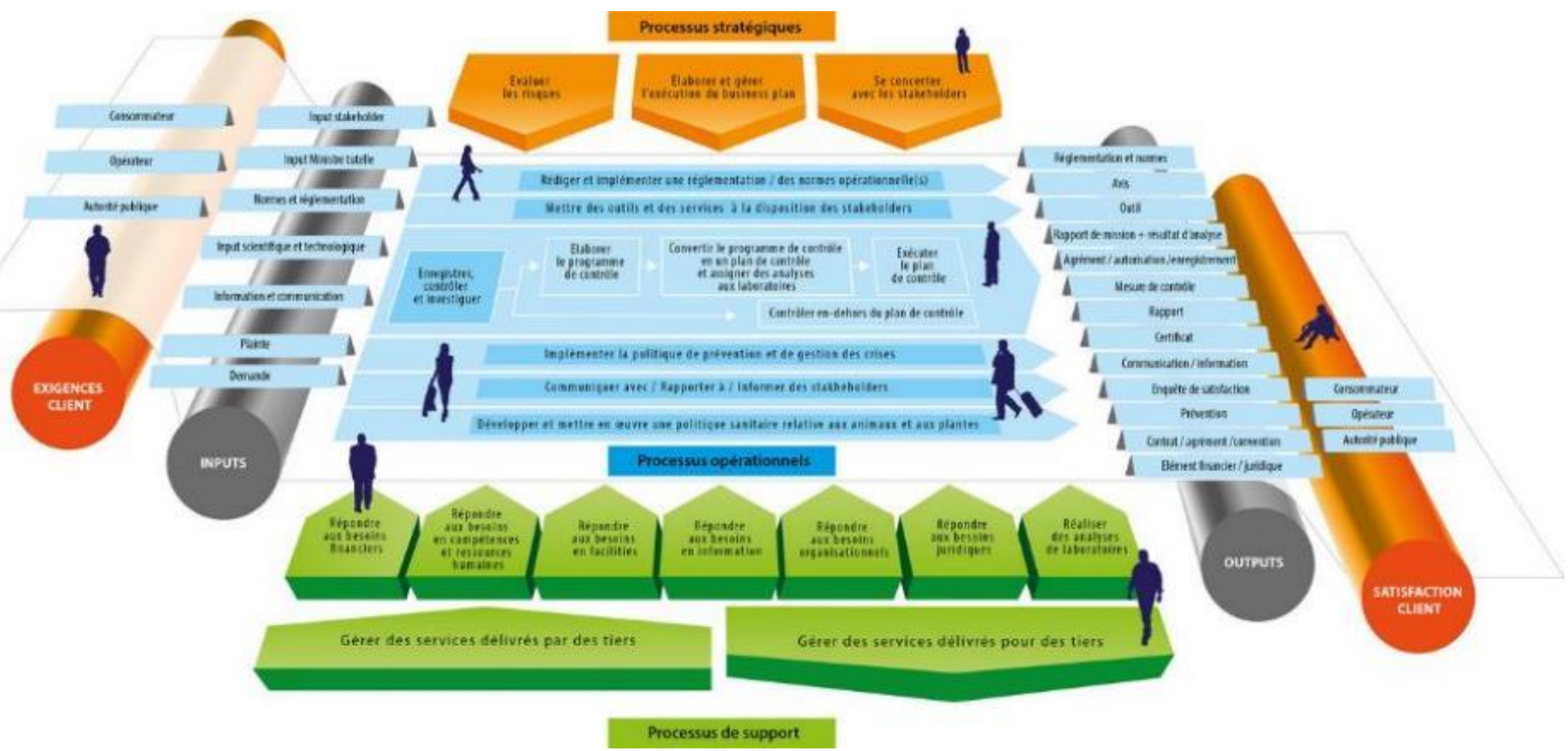
SOCIÉTALE



MPR - Version n°2.1 du 30.04.2019

Ces visuels de France Processus sont mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International

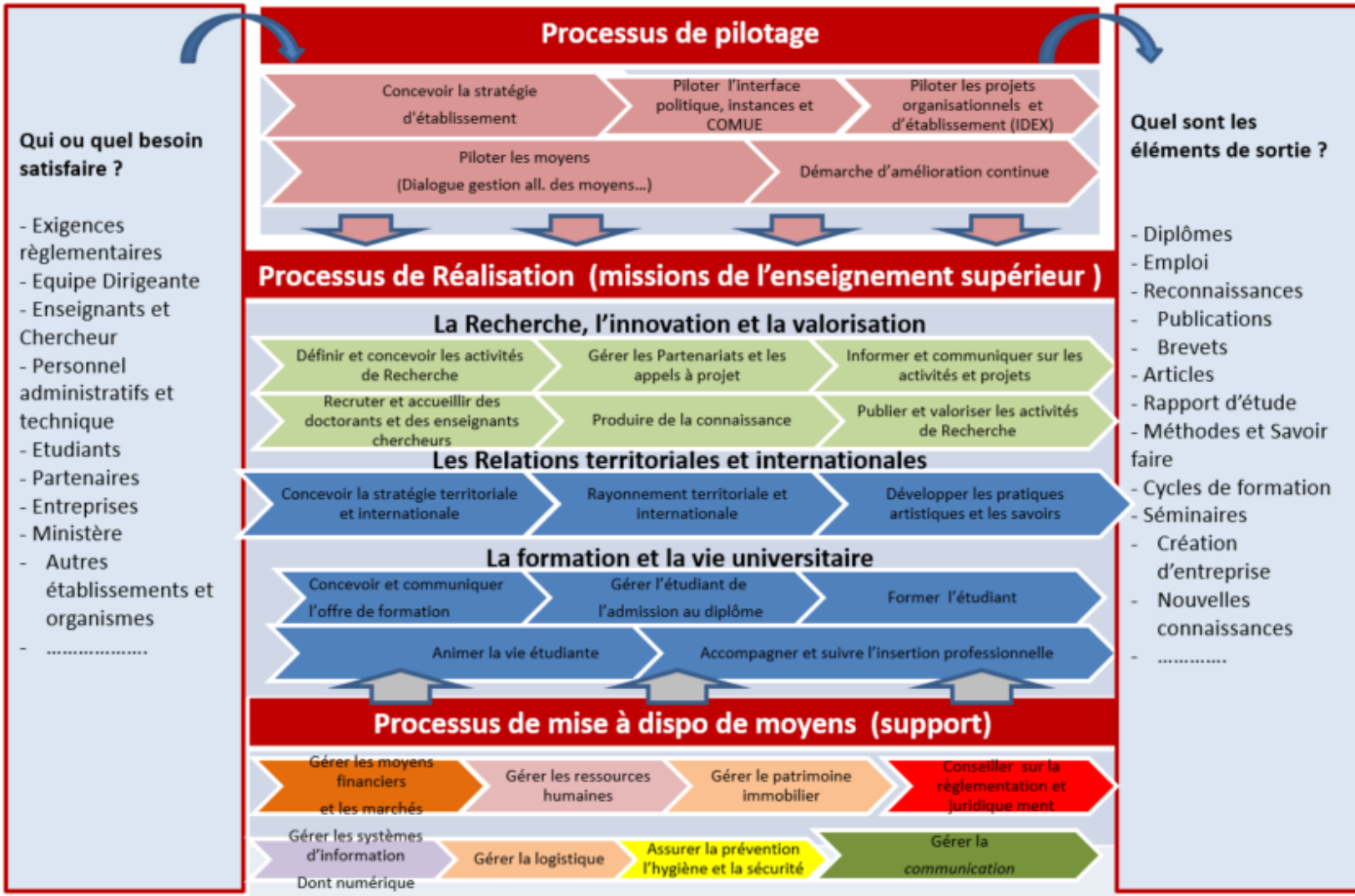
Illustration Meta Model



AFSCA Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire

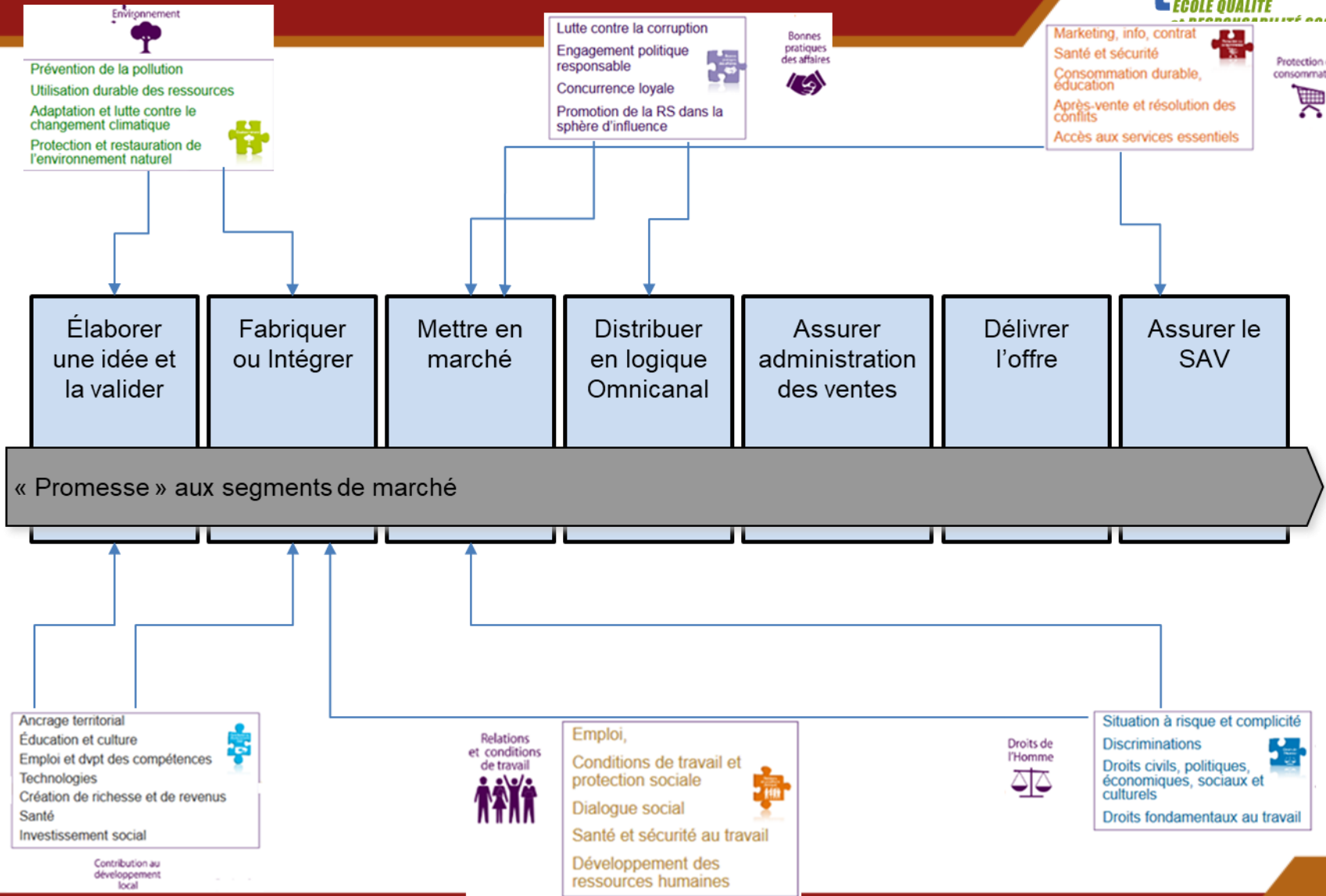


Cartographie globale des processus



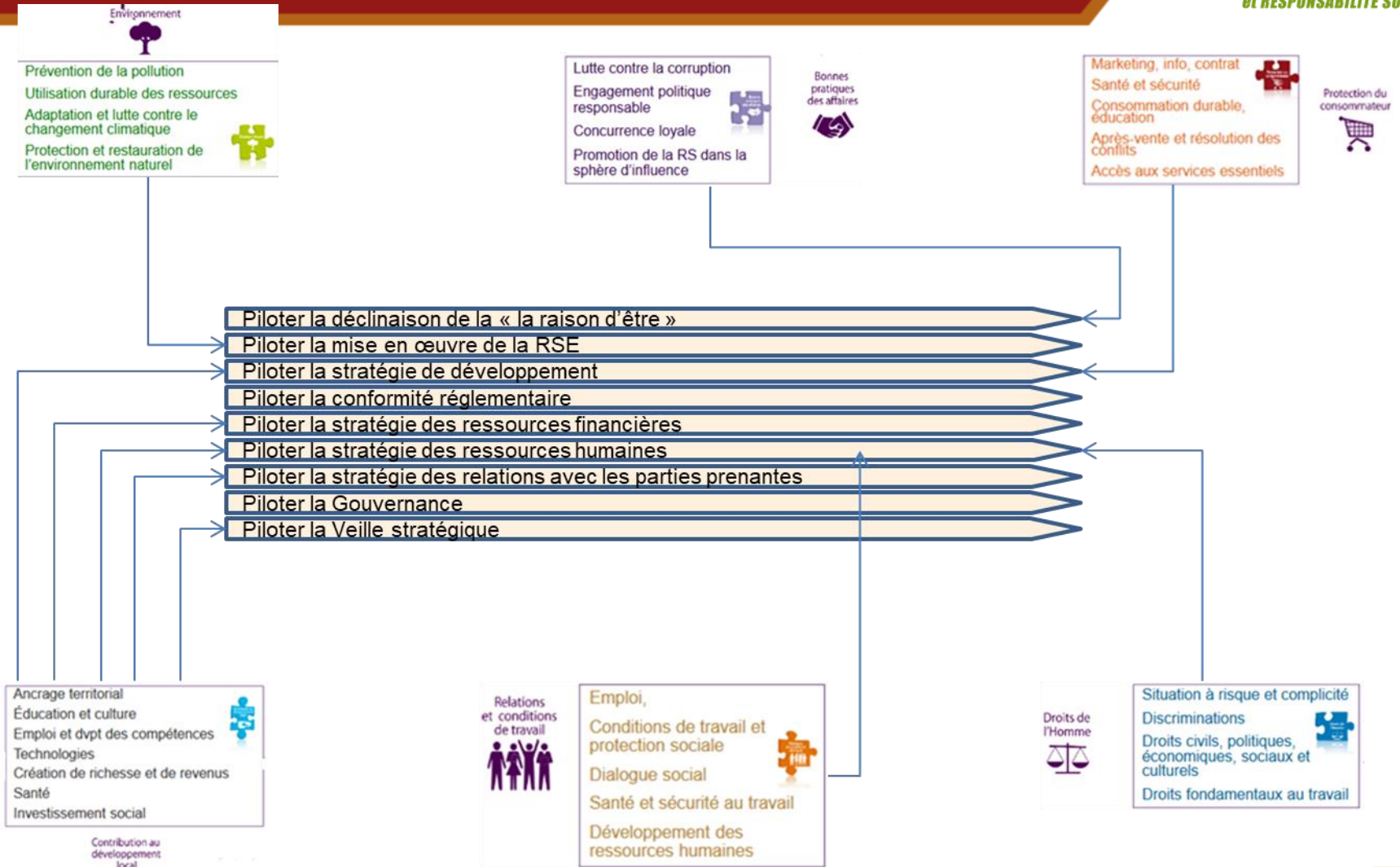
Ces visuels de France Processus sont mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International

Processus & RSE

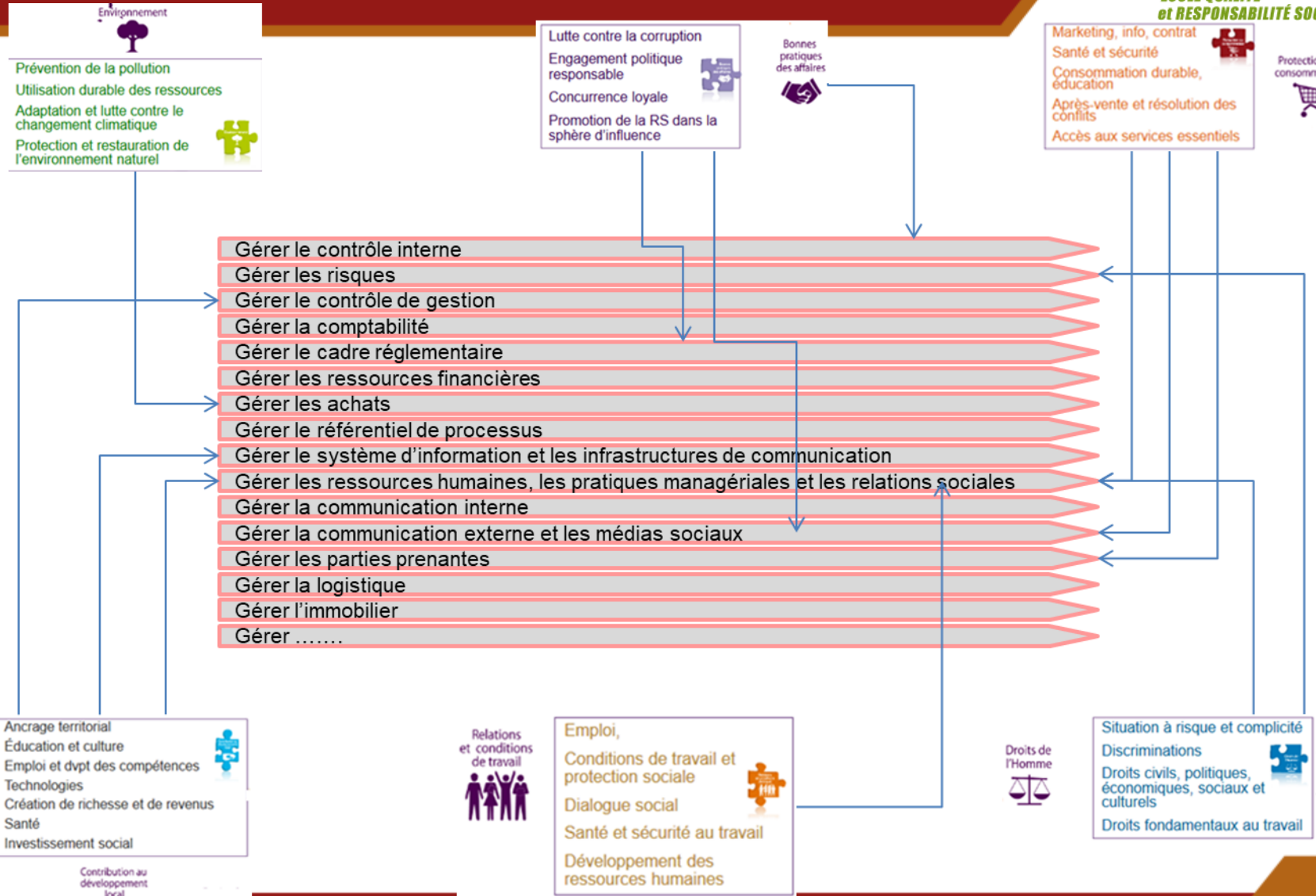


Ces visuels de France Processus sont mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International

Processus & RSE

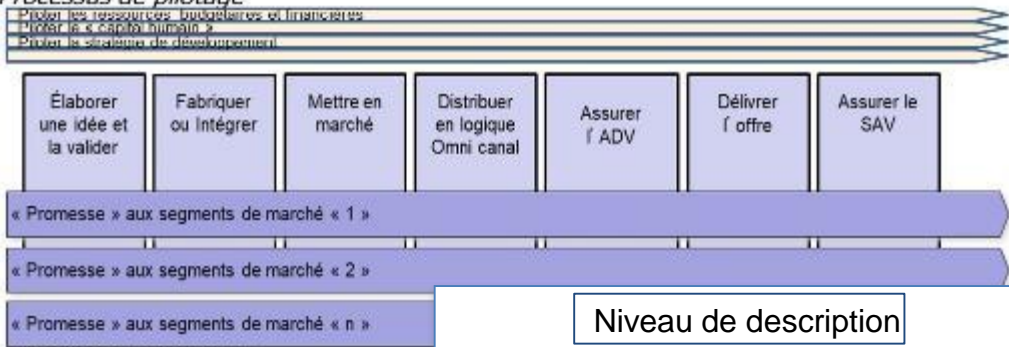


Processus & RSE



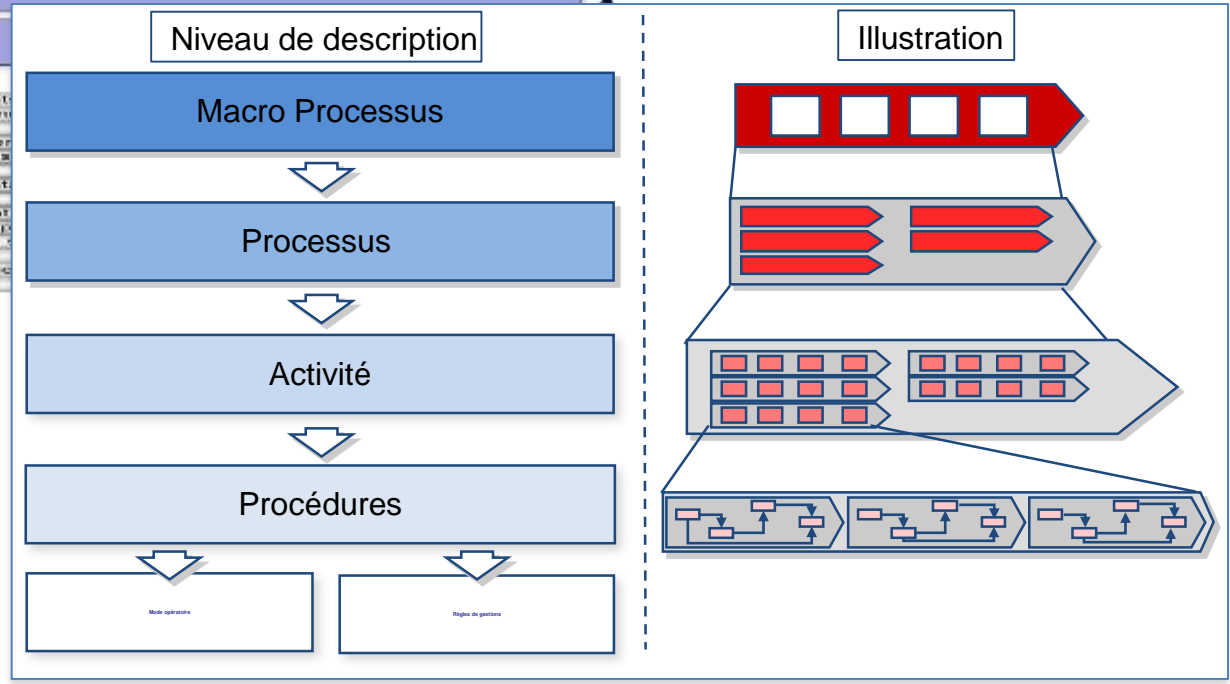
Du Meta Model aux activités des Processus

Processus de pilotage



Processus de support

- Gérer l'immobilier d'exploitation (bâtiment)
- Assurer la veille concurrentielle et environ
- Gérer les ressources humaines
- Gérer les ressources financières (trésorer
- Gérer la comptabilité et le contrôle de ges
- Gérer les achats non marchands
- Gérer la conformité juridique et règlement
- Gérer le système d'information
- Gérer la logistique (park autor, restaurant
- Gérer les partenaires (plateformes, transp
- Gérer les risques (risques opérationnels, r
- Apporter du support à l'organisation
- Gérer la communication interne et externe

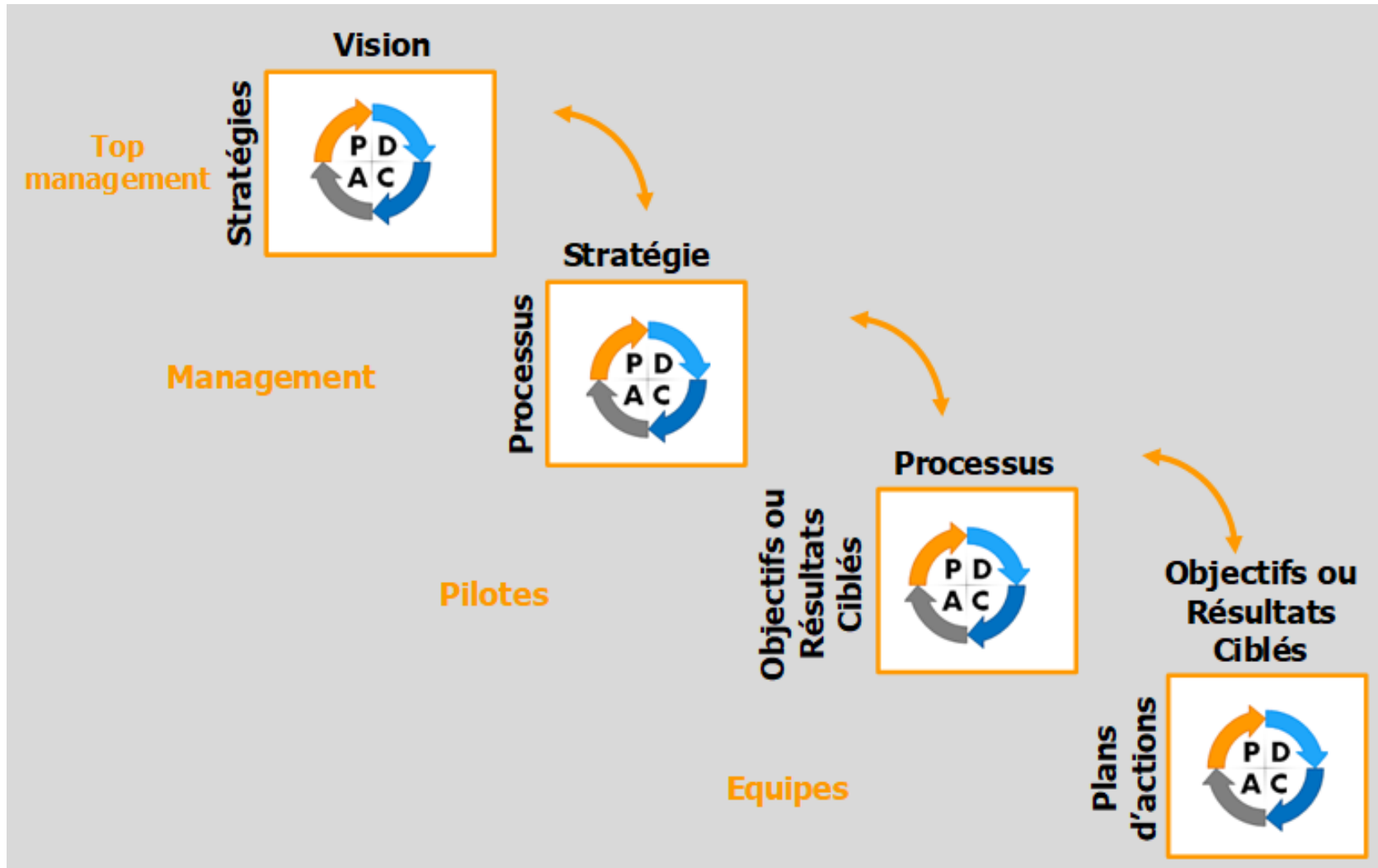


Ces visuels de France Processus sont mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International



4. Identification des processus les plus contributifs

Méthode Hochin Kanri



Ces visuels de France Processus sont mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International

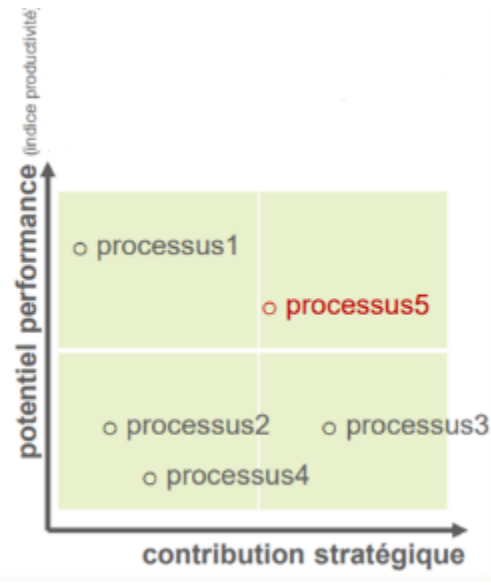
Comment faire ?

1. Identifier 2 à 3 objectifs stratégiques
2. Prioriser les objectifs (poids relatif)
3. Prioriser les processus

	Obj strat. 1	Obj strat. 2	Obj strat. 3
Poids	5	2	3
Processus 1			
Processus 2			
Processus 3			

processus		Processus 1	Processus 2	Processus 3	Processus 4	Processus 5
KPI						
indicateur	poids					
contribution au CA	x2	1	1	15	1	9
profit	x3	1	1	15	1	9
parts de marché	x1	1	3	9	1	15
productivité	x2	1	9	9	15	3
ressources engagées	x1	3	3	3	1	9
amortissement / ROI	x1	15	3	9	15	3
	Σ	26	32	114	52	78

échelle : 1 (faible) – 3 (modéré) – 9 (fort) – 15 (vital)



4. Calculer l'interrelation des processus

Analyser: les processus ne sont pas indépendants, ils sont interreliés...

	.	1 :	2 :	3 :	4 :	5 :	6 :	7 :	8 :	9 :	10 :	11 :	12 :	13 :
▶ 1 : EtudeM	0	3	0	1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0
2 : Concep	0	0	1	1	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0
3 : GestSe	2	1	0	3	1	2	2	2	2	2	1	0	0	1
4 : Souscri	1	0	0	0	3	3	3	3	0	0	1	1	0	0
5 : GestCo	0	1	2	0	0	2	3	3	1	0	2	1	1	1
6 : Fidélise	1	1	3	3	3	0	3	2	3	2	2	2	0	0
7 : Recouv	0	1	2	1	2	0	0	1	1	1	3	2	0	0
8 : RègleSi	1	2	3	2	3	1	0	0	3	3	3	2	2	2
9 : SurvPor	1	3	1	2	2	2	2	3	0	1	2	1	1	1
10 : GRH	0	2	3	2	1	1	2	2	3	0	1	0	2	2
11 : GestFi	0	1	2	0	2	0	2	3	1	1	0	3	1	1
12 : Réass	0	2	0	2	0	2	0	1	0	0	3	0	0	0
13 : GestIT	1	2	1	0	3	0	1	2	2	1	1	0	0	0

Les influences sont notées de 0 à 3, avec la possibilité de signaler des influences potentielles :

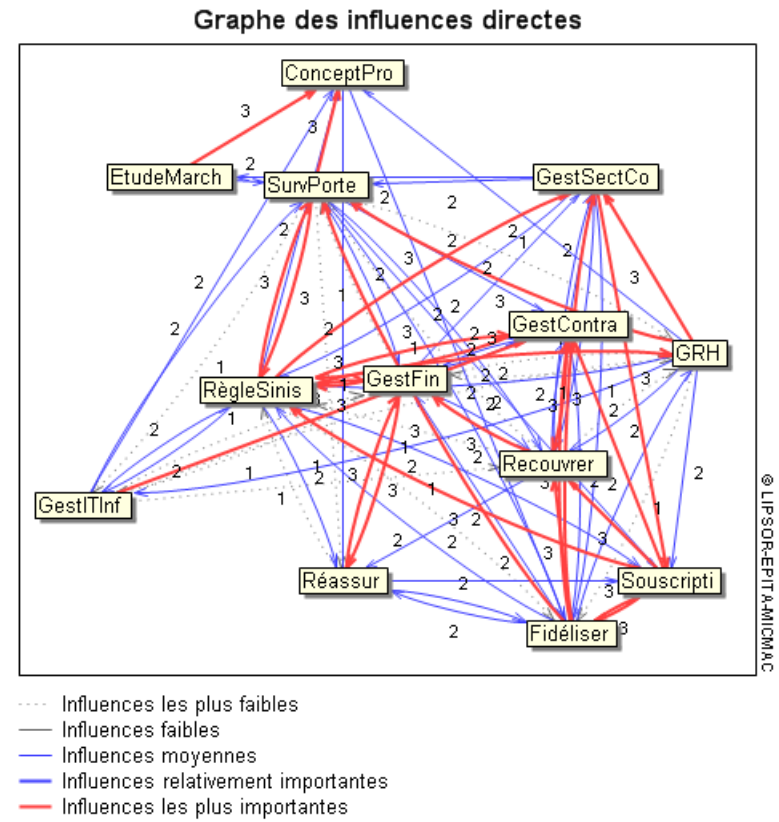
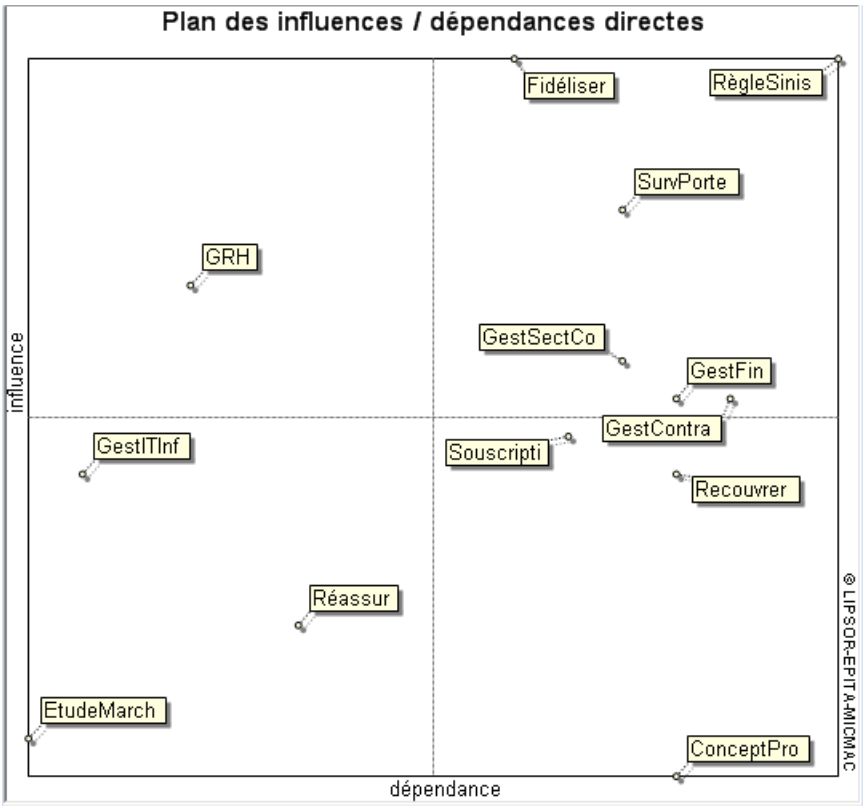
- 0 : Pas d'influence
- 1 : Faible
- 2 : Moyenne
- 3 : Forte
- P : Potentielle

Interdépendance des processus ("MicMac")

Améliorer un processus peut avoir un impact sur d'autres processus...
 (ici, par exemple le processus 1 influence fortement (3) le processus 2, si j'étudie mieux le marché, je développerai mieux mes produits/services !)

Analyser: les processus ne sont pas indépendants, ils sont interreliés...

Identifier et partager sur les Interdépendances des processus ("MicMac")



Certains processus (les "leviers"), sont aux nœuds des interdépendances des processus

En synthèse

La construction d'un Meta Model permet de positionner les inflexions stratégiques d'un organisme

- **En prenant en compte l'écosystème dans lequel il vit ;**
- **En définissant clairement sa vision, son ambition et ses missions ;**
- **En identifiant ses processus clés permettant d'atteindre ses objectifs.**

Le Meta Model définit notamment le cadre de mise en œuvre de la démarche processus

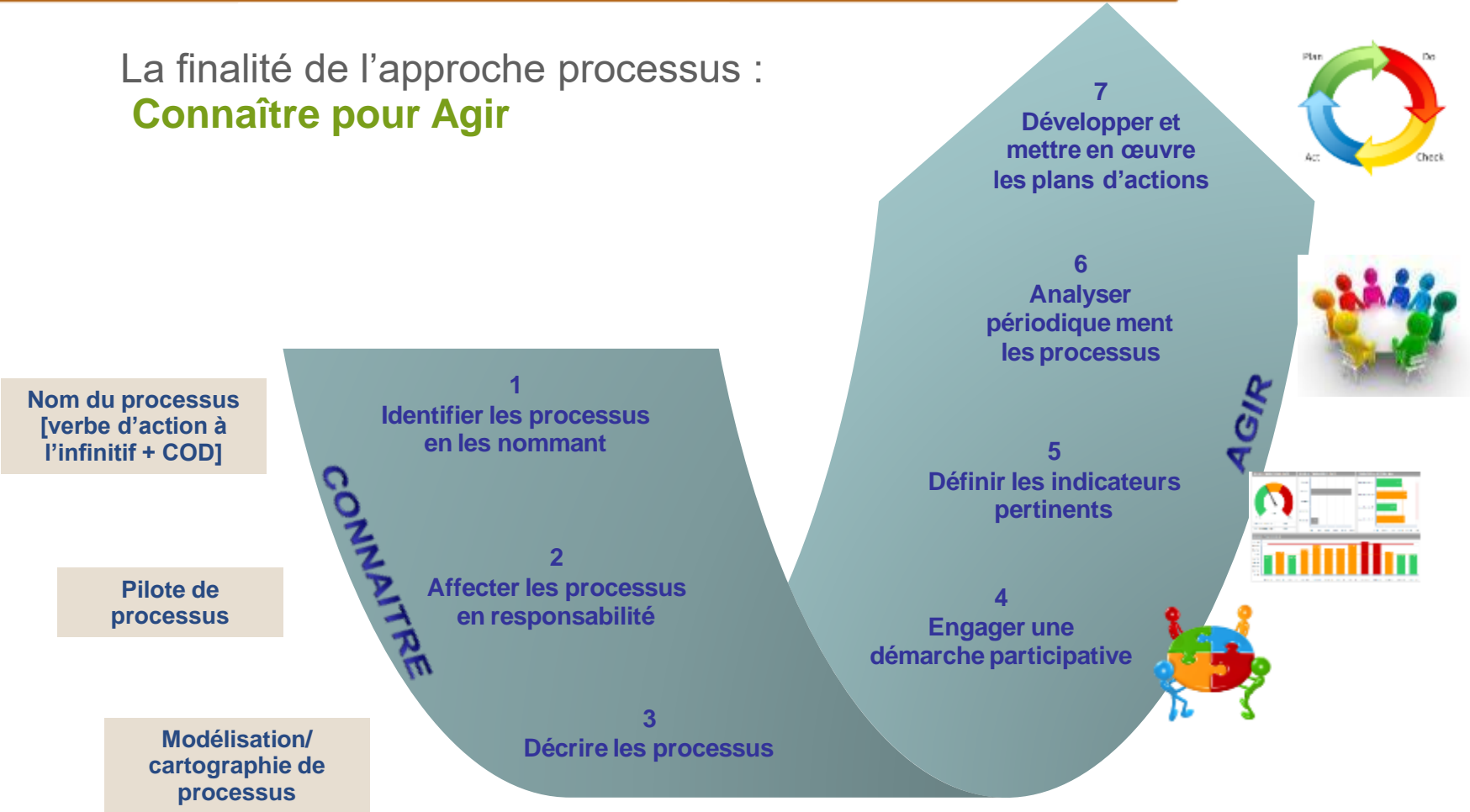


5. Pour aller plus loin ...

PRÉSENTATION DES 7 ÉTAPES DE MISE EN ŒUVRE

La mise en œuvre d'une démarche de pilotage par les processus

La finalité de l'approche processus :
Connaître pour Agir



Regarder un processus collectivement conduit systématiquement à l'amélioration de sa performance

Evaluation de l'atelier

Donnez votre opinion "à chaud" sur cet atelier

Notez de 1 à 5 : 5: tout à fait d'accord 4: assez d'accord 3: OK 2: améliorable 1: pas content!

Aller vers

app.klaxoon.com

JZEJUPN

app.klaxoon.com/join/JZEJUPN



<https://app.klaxoon.com/join/JZEJUPN>



Guide du management par les processus



