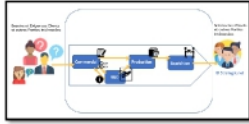


université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

BUT 3 - LICENCE 3 - PARCOURS GPRH
SÉANCE 1 : APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS




Propos liminaire

- 1- La théorie des systèmes
- 2- A propos de processus
- 3- Les processus questionnés et établis
- 4- Les processus, leur mesure
- 5- Les processus, concrètement?
- 6- ERP/PGI – système d'information (SI)

Par M. Jean-Marc Lairaudat

Un processus parmi tant d'autres, le réveil...



université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

Propos liminaire

Cette approche est un héritage du taylorisme (formalisme et de la « one best way ») toujours très actuel et du système Toyota (qualité et amélioration continue).



Le mot « processus » (« process » en anglais et dans un « globish » entreprise) reste très à la mode, tout le monde l'utilise depuis 50 ans! Mais quel sens exact est donné à ce mot et dans quel contexte ?

En fait, l'approche par les processus n'a rien de nouveau; dans de nombreuses entreprises cette démarche est pratiqu e depuis longtemps, de manière implicite.

Définir les processus de l'entreprise va permettre d'évaluer puis d'améliorer son organisation, son fonctionnement et sa rentabilité.

Il faut faire de l'implicite (non-formalisé)... un explicite (formalisé)!
Pour ce faire, comme chez Toyota/Taylor: l'observation directe du réel et du terrain.

Genchi Gembutsu (  à à à), les gestionnaires doivent ressortir de leur bureau, de leur salle de réunion pour passer du temps sur le terrain – ou dans l'atelier en ce qui concerne Toyota.
Son nom se traduit du japonais vers l'anglais par « real location, real thing ».

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

2

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX


M. Jean-Marc LAIRAUDAT
BUT 3 GEA – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5
optimiser les processus administratifs RH d'une organisation

Propos liminaire

Genchi Genbutsu

Vise à résoudre le problème en étant présent sur le lieu de production où le problème survient pour savoir comment le problème se produit et fournir une solution basée sur l'enquête.

Voir le terrain et ses problèmes afin de percevoir ses processus pour les améliorer.



Gemba

Vise à observer certaines installations pour rechercher des possibilités d'amélioration. Il met l'accent sur l'amélioration continue en surveillant les actions requises pour accomplir les tâches quotidiennes.

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

3

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

M. Jean-Marc LAIRAUDAT
BUT 3 GEA – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5
optimiser les processus administratifs RH d'une organisation

I - La théorie des systèmes

L'analyse systémique vise à fournir une vision globale du fonctionnement de l'organisation. Apparaissant à la fin des années 1920, cette approche est une réaction aux limites de l'**approche analytique** des problèmes (OAT et OST). Elle vise à fournir une **nouvelle approche plus globalisante** des problèmes nombreux et complexes auxquels l'analyste est confronté.

Exemple: une usine, c'est la considération:

- du coût des MP
- des évolutions technologiques
- du comportement des RH
- de l'évolution de la demande
- etc.


→


La théorie des **systèmes fait converger différentes sciences** telles que: la biologie, la physique et les sciences sociales afin d'étudier des phénomènes complexes tel que le fonctionnement d'une raffinerie de pétrole.

La notion de « système » est d'abord apparue dans le domaine de la biologie et à être définie comme « une structure organisée, ouverte sur son environnement, réunissant plusieurs éléments différents mais fonctionnant en interaction pour atteindre un but commun et des procédures de régulation. » (Plane, 2016)

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

4

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

I - La théorie des systèmes

Le **système** est un outil de modélisation représentant et analysant des éléments complexes, en nombre élevé et en relations imbriquées (voir schéma); il est une représentation globale d'un réel, d'un phénomène observé (où l'analytique perd de sa pertinence). Un système peut ainsi par exemple: un corps humain, un système solaire, une agglomération urbaine...et une organisation.

L'approche systémique est donc une grille d'analyse de l'organisation en tant que système ouvert finalisé avec des interdépendances fortes entre ses éléments constitutifs (ressources, objectifs...) et des processus de régulation plus ou moins formalisés et automatisés qu'il s'agit de mobiliser et mettre en œuvre. (Plane, 2016)

<https://actinum.com/lapproche-systemique/>

5

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

I - La théorie des systèmes

Ludwig Von Bertalanffy

1901-1972

L. Bertalanffy postule qu'il existe dans la nature des lois générales (comme C. Darwin) qui peuvent s'appliquer à tous les systèmes (y compris organisationnels). Ainsi, **pour bien comprendre le mécanisme d'une entité, il faut la percevoir comme un système constitué de parties interdépendantes**. Le système appréhende dans sa **globalité les interactions** (en interne et aussi avec l'environnement) dont les modes de régulation doivent faire l'objet d'un examen précis.

Poste/service/Entreprise = Objectifs

Système socio-technique

1968 6

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

I - La théorie des systèmes

1 **SYSTÈME NERVEUX**

Le système **nerveux** assure tous les mouvements volontaires et involontaires en plus de permettre les sensations (toucher, odorat, goût, etc.) et la formation des souvenirs, des pensées et des émotions.

2 **SYSTÈME RESPIRATOIRE**

Le système **respiratoire** assure les échanges gazeux permettant de respirer, soit l'absorption de l'oxygène et l'élimination du dioxyde de carbone.

3 **SYSTÈME CIRCULATOIRE**

Le système **circulatoire** (ou cardiovasculaire) assure le transport de plusieurs molécules essentielles à la vie et au bon fonctionnement du corps comme les nutriments, les enzymes et les hormones. Il approvisionne aussi le corps en oxygène et transporte les déchets métaboliques afin qu'ils soient évacués.

10
SYSTÈMES DU CORPS HUMAIN
ET LEURS FONCTIONS

4 **SYSTÈME DIGESTIF**

Les organes du système **digestif** permettent de digérer les aliments et d'extraire leurs nutriments. Ce système élimine aussi, au moyen des selles, les déchets qui n'ont pas été absorbés par le corps.

5 **SYSTÈME URINAIRE**

Le système **urinaire** est responsable de la filtration du sang et d'éliminer les déchets recollés dans l'urine. Il assure aussi une concentration (caféine de l'eau et des minéraux) dans le corps en contrôlant leur équilibre dans l'urine.

6 **SYSTÈME ENDOCRINIEN**

Le système **endocrinien** est responsable de la production des hormones du corps. Il contrôle énormément de fonctions comme la croissance, les fonctions sexuelles, la faim, la reproduction et l'humeur.

9 **SYSTÈME LYMPHATIQUE**

Le système **lymphatique** (immunitaire) assure la défense du corps contre les infections causées par les bactéries, les virus, les champignons et les parasites. Il se charge aussi d'éliminer les cellules malades du corps.

7 **SYSTÈME REPRODUCTEUR**

Le système **reproducteur** comprend tous les organes et glandes sexuelles qui assurent la reproduction.

8 **SYSTÈME MUSCULO-SQUELETTIQUE**

Les os, le cartilage, les muscles et les tendons font partie du système **musculo-squelettique** qui permet au corps de se déplacer, de se tenir debout et d'effectuer divers mouvements.

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

I - La théorie des systèmes

Jay W. Forrester

J. Forrester a publié son ouvrage majeur « Industrial dynamics » en 1961. Il applique directement ses travaux sur les systèmes à **l'entreprise**. Afin d'assurer ses activités, elle est selon lui **un système complexe composé de sous-systèmes organisés et ouverte sur son environnement**. Le tout est en **interdépendance** car chaque flux (marchandises, informations, capitaux, personnels) n'a de sens que dans leur rapport les uns avec les autres.

INDUSTRIAL DYNAMICS
JAY WRIGHT FORRESTER

Le système « entreprise » peut être étudié **selon 6 dimensions/propriétés**:

- **concret** (éléments tangibles et/ou abstraits)
- **finalisé** (autour de buts)
- **organisé** (division et coordination)
- **dynamique** (en lien avec un environnement)
- **régulé** (prise de décision et correctifs)
- **commande** (décider face aux dysfonctionnements)

1918-2016

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

2- A propos de processus

Lors de la production d'un service ou d'un bien, client et fournisseur doivent se rencontrer et échanger pour satisfaire son besoin (client) et sa finalité (entreprise). De fait, un processus se met en œuvre, observons-le.

Entreprise Offre

LE MARCHÉ

Organisation Compétences **L'ORGANISATION**

Savoir Faire Méthodes **LE SAVOIR FAIRE**

Les outils

L'entreprise existe pour couvrir un besoin du marché.

Le client fait appel à cette entreprise pour son organisation & ses compétences sur son offre.

Pour y répondre : L'entreprise exploite ses méthodes et son savoir-faire afin de réaliser des produits et services.

L'entreprise met en œuvre des outils au travers de ses méthodes et de son savoir-faire.

9

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

2- A propos de processus

IL SE POSE ALORS UN CERTAIN NOMBRE DE QUESTIONS POUR METTRE EN EXERGUE LES PROCESSUS: UN CLASSIQUE, LE QUESTIONNEMENT QUINTILIEN: QQQQCP

Entreprise Offre

Organisation Compétences

Savoir Faire Méthodes

Les outils

Quoi

Où

Qui

Comment

Avec quoi

Coût

Quand

Satisfait (en principe)

10

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

2- A propos de processus

Processus

Exigences → Organisation Compétences / Savoir Faire Méthodes / Outils → Satisfaction

Entreprise

Pour conduire ses activités et réaliser les produits ou services, l'entreprise met en œuvre des processus intégrant de façon cohérente :

- l'organisation et les compétences;
- le savoir faire et les méthodes;
- les outils.

Important: regarder le processus tel qu'il est! (non comme il devrait être)

Un processus & 4 caractéristiques:

- Un processus a une finalité;
- Il est toujours orienté vers un système bénéficiaire, interne ou externe (sous-processus);
- Il y a une relation de type client-fournisseur;
- L'entreprise est un processus global...mais il y en a plein à l'intérieur

11

M. Jean-Marc LAIRAUDAT
BUT 3 GEA – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5
optimiser les processus administratifs RH d'une organisation

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

2- A propos de processus

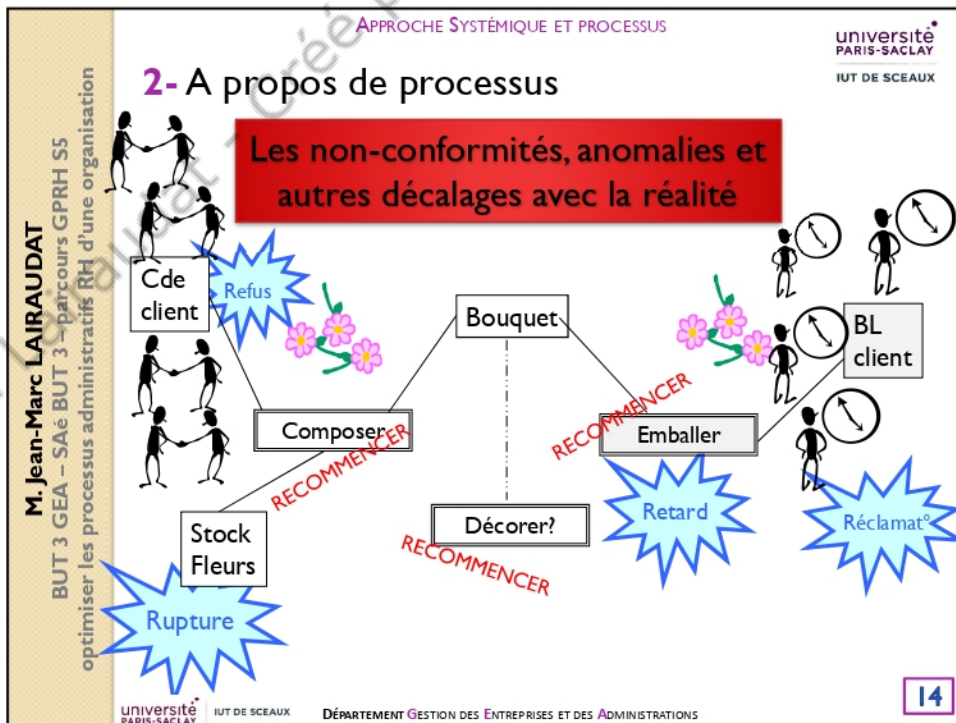
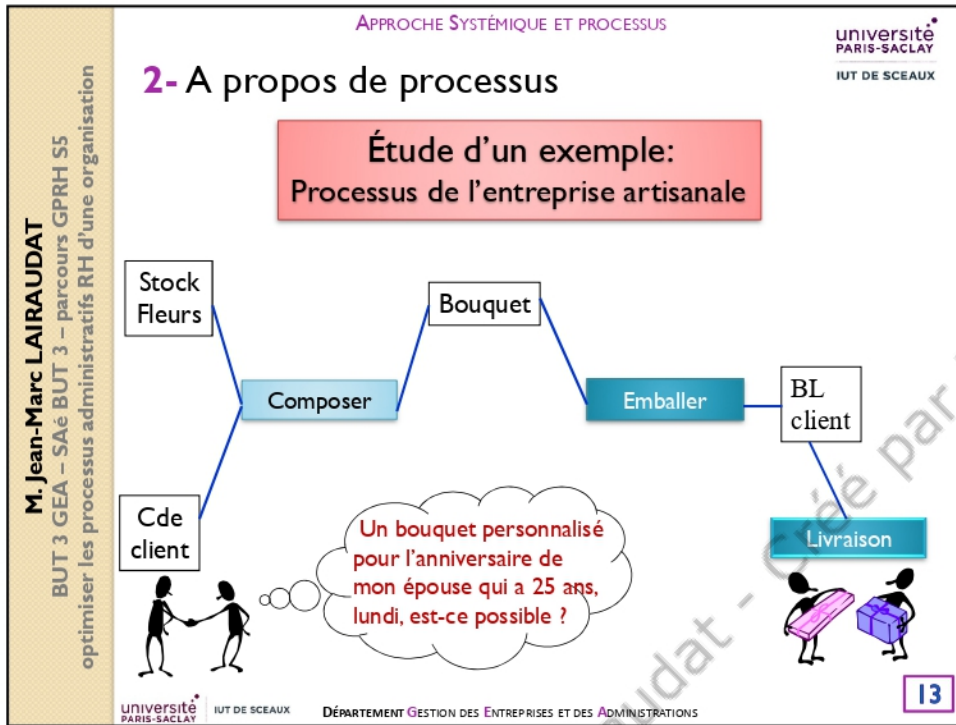
Processus : Ensemble de moyens et d'activités liés qui transforment des éléments entrants en éléments sortants.

Événement enclenchant les processus → [Processus] → Produit/service clôturant les processus

12

M. Jean-Marc LAIRAUDAT
BUT 3 GEA – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5
optimiser les processus administratifs RH d'une organisation

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS




APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS


université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX


3- Les processus questionnés et établis


Pour mettre en place des processus clairs pertinents, il faut du contrôle, de l'assurance et de la maîtrise

PRÉVOIR - FAIRE - VÉRIFIER - AMÉLIORER
PLAN - DO - CHECK - ACT : PDCA

 **Prévoir** ce que l'on va faire et comment on va le faire.

 **Faire** ce que l'on a prévu.

 **Vérifier** que ce que l'on a fait est conforme à ce que l'on a prévu.

 **Chercher à s'améliorer.**

L'entreprise planifie la mise en œuvre des processus pour assurer la qualité des produits et services.

L'entreprise effectue des contrôles sur les produits et les services à différents niveaux des processus.

L'entreprise cherche à améliorer la qualité des processus en améliorant l'organisation, les compétences, les méthodes, les outils.

Point clé de la norme ISO 9001, l'approche processus implique une conception plus pragmatique de l'organisation de l'entreprise: amélioration continue, orientation client, management des risques...

15

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS


université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

3- Les processus questionnés et établis


Le cycle de Deming Shewhart

Communément connu sous le nom de « **Roue de Deming** », le cycle de **Walter Shewhart** (plus connu sous le sigle **PDCA**) fut repris par **Edwards Deming**.

Le responsable qualité est non seulement garant de l'application des dispositions du système qualité, mais également de son suivi et de son perfectionnement.



SMQ:
Système de Management de la Qualité



Walter Shewhart
1891-1967

Ensemble des acteurs

16

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

3- Les processus questionnés et établis

Sécurisation du processus

L'approche processus s'appuie sur le cadre rigoureusement établi par la politique et les objectifs qualité. L'objectif de cette approche est la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences.

Le flux de Deming et l'amélioration permanente

17

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

3- Les processus questionnés et établis

William Deming (scientifique américain) a défini un outil permettant l'amélioration continue: la roue de **DEMING** ou **P.D.C.A.**

“ YOU CAN'T MANAGE WHAT YOU DON'T MEASURE. ”
- W. Edward Deming

Cette assurance qualité liée à des certifications (ISO9000) permet d'assurer que le produit et son processus d'élaboration offrent des garanties permanentes aux clients.

Pour faciliter ceci, il est nécessaire que les clients et fournisseurs se mettent d'accord sur:

- un **vocabulaire commun** associé à la qualité;
- les **actions nécessaires associées** à cette qualité.

Liaisons entre normes ISO et principes de la roue de Deming

18


université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

M. Jean-Marc LAIRAUDAT
BUT 3 GEA – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5
optimiser les processus administratifs RH d'une organisation


3- Les processus questionnés et établis



Plan (définir)

Définir la cible, les objectifs, les contraintes, les moyens nécessaires et les planifier dans le temps = LE CADRAGE

- **La CIBLE:** but final à atteindre en répondant à divers objectifs (Ex.: commercialiser des CB)
- **Les OBJECTIFS:** (Ex.: être le moins cher du marché, avoir une gamme complète,...)
- **Les CONTRAINTES:** financières, temporelles, techniques, organisationnelles (Ex.: budget info. de 20K€, délai de 6 mois pour réaliser le projet, réutiliser les applications informatiques,...)
- **Les MOYENS:** ressources techniques, financières, humaines (Ex.: équipe projet dédiée,...)
- **Le PLANNING:** planifier les étapes et les points d'avancement
 - Exemples: points à date (réunion et conférence téléphonique), définir les priorités,...



Do (intervenir/
réaliser)

Donner les instructions, réaliser les actions permettant l'atteinte de la cible = LE CHANTIER/ LA CONSTRUCTION

- **Donner les instructions:** pour la réalisation des actions
 - Exemple: Fournir les cahiers des charges, Déléguer des tâches,...
- **Réaliser des actions:** Définir la zone d'expérimentation, rédiger un plan d'action, réaliser toutes les actions définies (Ex.: validation des devis, rédaction des plans de recette,...)

19


université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

M. Jean-Marc LAIRAUDAT
BUT 3 GEA – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5
optimiser les processus administratifs RH d'une organisation


3- Les processus questionnés et établis



Check (vérifier)

Vérifier que la cible est atteinte en respectant les objectifs et en déduire les éventuels écarts = LE RECETTAGE

- **Recettage:**
Mesurer les résultats des solutions mises en place et les comparer à la situation initiale ou aux besoins exprimés
Exemples: Déroulement du plan de recette, Suivi d'indicateurs,...



Act (Améliorer,
ancrer)

Améliorer pour réduire les écarts détectés puis réaliser un nouveau cycle = Ancrer, Achever = LE REX/Retex

- **Cette étape est constituée de 3 phases :**
 - Formaliser les solutions et dans certains cas mettre en place des systèmes anti-erreur,
 - Généraliser les solutions si possible
 - Valoriser le groupe de travail et les personnes ayant mis en œuvre les actions.
- Exemples: délivrance du PV de recette, automatisation de tâches pour la généralisation,...

20

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

3- Les processus questionnés et établis

Qu'est-ce que le management par les processus ?

Le management par les processus consiste pour l'entreprise à :

- identifier les processus et les activités qui les composent,
- à les décrire,
- à identifier les acteurs,
- à désigner leur « propriétaire » (pilote),
- à définir les dispositifs de pilotage,
- à améliorer en permanence les processus et leurs activités.

Le management par les processus distingue :

- l'efficacité ou l'atteinte des résultats,
- l'efficience ou la performance du triplet
« **fonctionnement-productivité-rendement** ».

21

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

3- Les processus questionnés et établis

Comment intégrer l'approche processus dans l'organisation traditionnelle ?

Vision dite traditionnelle ou pyramidale

22

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

3- Les processus questionnés et établis

Comment intégrer l'approche processus dans l'organisation **moins traditionnelle** ?

Vision transverse et horizontale
(mode projet)

Satisfaction clients

23

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

M. Jean-Marc LAIRAUDAT
BUT 3 GEA – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5
optimiser les processus administratifs RH d'une organisation

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

3- Les processus questionnés et établis

Quels avantages offre une démarche de management par processus ?

En mettant en œuvre une telle démarche, l'entreprise :

- intègre les besoins de ses clients,
- optimise et diminue ses coûts de fonctionnement,
- améliore sa productivité interne,
- pilote de bout en bout selon une véritable stratégie,
- formalise ses procédures, ses modes opératoires,
- fait de l'amélioration continue un principe de fonctionnement,
- entre dans une démarche améliorant le professionnalisme,
- limite les problèmes liés aux interfaces,
- améliore sa réactivité dans le traitement des anomalies,
- permet à tous de se situer au sein de l'entreprise et de mieux appréhender les finalités de ses activités.

24

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

M. Jean-Marc LAIRAUDAT
BUT 3 GEA – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5
optimiser les processus administratifs RH d'une organisation

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

3- Les processus questionnés et établis

Les différents types de processus

Processus de Pilotage Déterminent la politique et le déploiement des objectifs dans l'organisme (politique, stratégie, technologie, décision, budget, mesure)

Processus de Réalisation Contribuent directement à la réalisation du produit ou du service (conception, fabrication, vente, prestation)

Processus Support & soutien Contribuent au bon déroulement de la réalisation en leur apportant les ressources nécessaires (ressources, formation, informatique, comptabilité, maintenance)

25

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

M. Jean-Marc LAIRAUDAT
BUT 3 GEA – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5
optimiser les processus administratifs RH d'une organisation

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

3- Les processus questionnés et établis

Norme ISO 9001 version 2000 & notion de processus (1/2)

L'exigence « Processus » y apparaît de façon très explicite l'organisme doit :

- identifier les processus nécessaires au système de management de la qualité et leur application dans tout l'organisme;
- déterminer la séquence et l'itération de ses processus;
- déterminer les critères nécessaires pour assurer l'efficacité du fonctionnement et la maîtrise des processus;
- assurer la disponibilité des ressources et les informations nécessaires au fonctionnement et à la surveillance de ses processus;
- surveiller, mesurer et analyser ses processus;
- mettre en œuvre les actions nécessaires pour obtenir les résultats planifiés et l'amélioration continue de ses processus.

26

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

M. Jean-Marc LAIRAUDAT
BUT 3 GEA – SAé BUT 3 – parcours GPRH S5
optimiser les processus administratifs RH d'une organisation

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

3- Les processus questionnés et établis

Norme ISO 9001 version 2000 & notion de processus (2/2)

Système de Management de la Qualité
Amélioration continue

UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

27

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

4- Les processus, leur mesure

Un ratio pour les processus: le REP...

Un indicateur, le ratio d'efficacité du processus (REP) permet de déterminer un rapport entre le temps de présence d'un produit dans le système et le temps pendant lequel une valeur ajoutée a été apportée au produit.

Classification des processus

	Type Continu	Type Discontinu
Flux des Produits	Linéaire	Complexe
Efficacité	REP moyen de 80 à 100%	REP moyen de 5 à 30%
Flexibilité	Lignes de production rigides	Ateliers de production souples
Système de gestion de production	Système simple à gérer	Système plus complexe

Le REP est le Ratio d'Efficacité du Processus

$$\text{REP} = \frac{\text{Temps d'apport de Valeur Ajouté}}{\text{Temps Total}}$$

UNIVERSITÉ PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

28

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

4- Les processus, leur mesure

Un ratio pour les processus: le REP...

REP = Temps d'apport de Valeur Ajouté / Temps Total

Exemple: changer deux pneus au garage Norauto le Samedi Matin

Tâches Utiles	Tâches inutiles
Se rendre au Garage 5 min	Bouchons sur trajet aller
Passer commande 2 min	Faire la queue au comptoir
Changer les Pneus 10 min	Attendre son tour (Atelier)
Payer 2 min	Faire la queue au Comptoir
Rentrer chez soi 5 min	Bouchons au retour
	La pause cigarette du mécano
24 min	...mais temps total: 2h30 (150 min)

REP = 24 / 150 = 16 %

29

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

4- Les processus, leur mesure

Un ratio pour les processus: le REP...

Tâches utiles		Tâches inutiles	
Choisir le billet d'avion	30 min	Convaincre son conjoint	1440 min
Faire sa demande de congés	60 min	Attendre la réponse de son chef	720 min
Faire ses valises	120 min	Recherche du maillot de bain perdu	60 min
Aller à l'aéroport	60 min	Bouchon sur l'autoroute A86	60 min
Enregistrer ses bagages	10 min	Faire la queue à l'enregistrement	50 min
Total	280 min	Total global	2610 min

Exemple 1:
Partir en vacances
REP =

Tâches utiles		Tâches inutiles	
Faire sa liste	5 min	Nourrir et rentrer le chien	30 min
Aller au supermarché	15 min	Patienter derrière le tracteur	10 min
Prendre les produits de sa liste	35 min	Chercher certains produits mal rangés	1 heure
Passage en caisse	10 min	Caissière qui change de poste	10 min
Retour chez soi et rangement	1 heure	Discuter avec la voisine en arrivant	30 min
Total	125 min	Total global	265 min

Exemple 2:
Faire ses courses
REP =

30

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

5- Les processus, concrètement?

« Processus », « Procédures » & « Modes opératoires » ?

Processus
Démarche transformant des éléments entrants en éléments sortants

Procédure
Document qui décrit, de façon formalisée et souvent pour les salariés dans les fonctions supports, les tâches à accomplir pour réaliser le processus: c'est le mode d'emploi opérationnel

Mode Opérateur
Document qui décrit, au niveau le plus fin et souvent pour les opérationnels, les différentes opérations qui permettent de réaliser la procédure

31

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

5- Les processus, concrètement?

Comment représenter schématiquement le processus ?

Processus

32

université PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

5- Les processus, concrètement?

Comment représenter schématiquement le processus ?

Modéliser un processus, c'est décrire :

- La succession des activités qu'il comporte;
- Le contenu de chaque activité;
- Les éléments en entrée;
- Les éléments en sortie;
- Les acteurs;
- Les délais;
- Les interfaces entre activités;
- Les éléments de contrôle & de mesure.

33

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

6- ERP/PGI – système d'information (SI)

PGI: Progiciel de Gestion Intégré en français
ERP: Enterprise Resource Planning


Le terme "ERP" provient du nom de la méthode *MRP (Manufacturing Resource Planning, planification des besoins en matière)* utilisée depuis les années 70 pour la gestion et la planification de la production industrielle.

Plus qu'un simple logiciel, un ERP est un véritable projet demandant une intégration totale d'un outil logiciel au sein d'une organisation/structure spécifique, et donc des coûts importants d'ingénierie. Par contre, le retour sur investissement d'un PGI n'a **jamais** été démontré.

Les principaux éditeurs d'ERP:

- SAP (devant)
- Oracle Corporation (le rival)
- Microsoft Dynamics
- Sage (PME-PMI)...

Répartition des principaux éditeurs d'ERP sur le marché



34

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

6- ERP/PGI – système d'information (SI)

Il met du lien & il met en commun

Les progiciels ERP réunissent toutes les données structurales et techniques de l'entreprise afin d'optimiser les processus :

- d'achats
- de fabrication
- de maintenance
- de gestion des stocks
- de gestion des personnels
- de gestion commerciale
- ... etc.

Il noue des liens informationnels entre les fonctions de l'entreprise. Elles se partagent une même base de données et peuvent y accéder simultanément selon les droits dont chacun dispose.

35

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS

APPROCHE SYSTÉMIQUE ET PROCESSUS

université
PARIS-SACLAY
IUT DE SCEAUX

6- ERP/PGI – système d'information (SI)

Les pièges (moins connus) des ERP

Pour le chercheur **C. Deshayes**, l'arrivée d'un ERP, c'est des « lendemains qui déchantent » et ses résultats sont paradoxaux :

« quand on développe ses points forts, on ne peut progresser que de quelques points ; pour que la marge soit plus importante, il faut remédier à ses points faibles. »

Moins d'ERP qu'on ne croit

L'illusion de la base de données unique

Un bénéfice insuffisant

Toujours plus d'informatique

La "casse" humaine

Christophe Deshayes

Deshayes, C. (2005). Ce qu'il fallait lire pour éviter les pièges des ERP. *Le journal de l'école de Paris du management*, 52, 9-15.

36

université
PARIS-SACLAY IUT DE SCEAUX DÉPARTEMENT GESTION DES ENTREPRISES ET DES ADMINISTRATIONS