

# Modèle de

## Manuel de Management Intégré

### Table des matières

1	Introduction.....	2
2	Mission, Vision, Stratégie .....	3
3	Gestion des processus .....	4
3.1	Définition des processus .....	4
3.2	Pilotage des processus .....	4
3.2.1	Conduite des activités.....	4
3.2.2	Surveillance et amélioration de la performance .....	5
3.3	Réalisation des prestations.....	5
4	Réseau de processus.....	6
5	Management.....	7
5.1	Pilotage du processus (exemple).....	7
5.2	Réalisation des prestations.....	8
6	Vente et Marketing .....	9
6.1	Pilotage du processus.....	9
6.2	Réalisation des prestations (Exemple).....	9
7	Développement .....	10
7.1	Pilotage du processus.....	10
7.2	Réalisation des prestations.....	10
8	Production .....	11
8.1	Pilotage du processus.....	11
8.2	Réalisation des prestations.....	11
9	Amélioration.....	12
9.1	Pilotage du processus.....	12
9.2	Réalisation des prestations.....	13

## 1 Introduction

Ce manuel de management intégré (MMI) décrit comment l'entreprise est organisée afin de satisfaire les exigences de toutes les parties prenantes (Stakeholders) et de gérer l'amélioration permanente de ses prestations.

Ce manuel couvre l'ensemble des prestations de l'entreprise.

Ce modèle de Manuel de management intégré est modulaire afin de permettre de couvrir les exigences des référentiels suivants :

- **ISO 9001:2000** : Système de management de la qualité - Exigences
- **ISO 9004:2000** : Système de management de la qualité - Lignes directrices pour l'amélioration des performances
- **ISO/TS 16949:2002** : Système de management de la qualité - Exigences particulières pour la production de série et de pièces de rechange dans l'industrie automobile
- **ISO 14001:2004** : Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation
- **ISO 14004:2004** :Systèmes de management environnemental - Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en œuvre
- **SD 21000** :Développement durable - Responsabilité sociétale des entreprises : Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise
- **CFST 6508** :Directive relative à la sécurité au travail
- **EFQM** : Modèle d'Excellence Durable

## 2 Mission, Vision, Stratégie

Le déploiement de la stratégie de l'entreprise peut être piloté à l'aide du concept du tableau de bord prospectif.

**Mission** (Pourquoi nous existons)

**Vision** (Ce que nous voulons être)

**Stratégie** (Notre plan d'action)

Un bon moyen de décrire la stratégie est de la déployer en objectifs stratégiques et en actions stratégiques selon les 4 axes du tableau de bord prospectif :

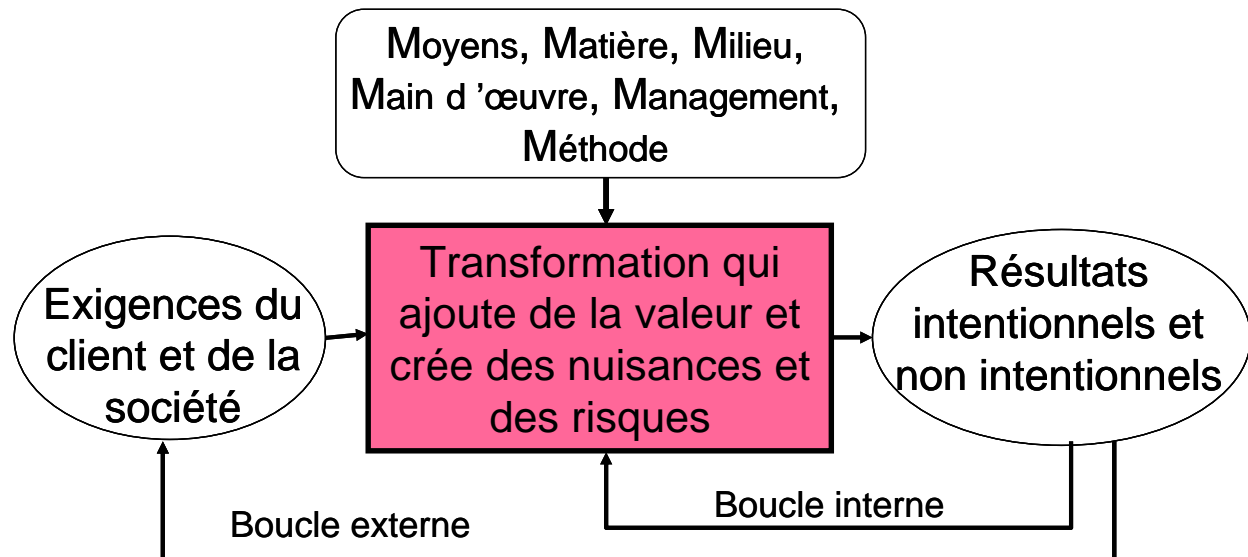
- **Finance** : Que faut-il apporter aux actionnaires
- **Clients** : Que faut-il apporter aux clients
- **Processus** : Quels sont les processus essentiels
- **Apprentissage** : Comment piloter le changement

Exemple de carte de la stratégie

	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Cibles	Initiatives
<b>Finance</b>	Que faut-il apporter aux actionnaires ? Rentabilité Maîtrise des coûts Augmenter les revenus	• Valeur des actions • Revenus par siège • Coûts de leasing	30 % CA 20 % CA 5 % CA	
<b>Clients</b>	Que faut-il apporter aux clients ? Départs à l'heure Prix les plus bas	• Évaluation FAA • Classement des clients	# 1 # 1	• Management de la qualité • Projet « Loyauté des clients »
<b>Processus</b>	Quels sont les processus essentiels ? Rotation au sol rapide	• Temps au sol • Départs à l'heure	30 minutes 90 %	• Projet « Temps de cycles »
<b>Apprentissage</b>	Comment piloter le changement ? Former / Motiver le personnel au sol	• % Personnel au sol avec stock options • % Personnel au sol formé	2004: 70% 2005: 90% 2007: 100%	• Action « Stock Options » • Programme de formation

### 3 Gestion des processus

#### 3.1 Définition des processus



#### Processus selon ISO 9000:2000, chap 3.4.1:

Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie

Pour que la transformation puisse se dérouler, le processus a besoin d'être piloté en lui allouant des ressources et en mesurant les résultats de la transformation. La boucle externe permet de mesurer l'efficacité du processus (Respect des exigences du client) ; la boucle interne mesure l'efficacité du processus (utilisation optimale des ressources allouées)

#### 3.2 Pilotage des processus

Le pilotage des processus comporte des activités de conduite et des activités de surveillance et d'amélioration. Pour que ces activités se déroulent correctement, il convient de définir pour chaque processus un « pilote » qui sera responsable de décrire le fonctionnement de son processus et ensuite de le piloter à l'aide d'indicateurs significatifs.

##### 3.2.1 Conduite des activités

- Déterminer les facteurs critiques de succès
- Décliner les objectifs attribués et en proposer de nouveaux
- Entretenir et développer les ressources attribuées
- Planifier l'exécution des activités
- Veiller à l'application des règles et directives (internes, lois, normes,...)
- Informer les parties intéressées en cas d'écart significatifs par rapport aux objectifs

### 3.2.2 Surveillance et amélioration de la performance

- Mettre en place des indicateurs afin de mesurer l'efficacité et l'efficience du processus et l'améliorer
- Communiquer les résultats aux parties intéressées
- Conduire les actions d'amélioration
- Analyse des impacts environnementaux
- Analyse des risques liés au processus

### 3.3 Réalisation des prestations

Les différentes activités nécessaires pour la réalisation des prestations peuvent être décrites par des procédures, des instructions de travail et des check-lists.

Toutes les activités ne doivent pas faire l'objet d'une description détaillée ; c'est les facteurs critiques de succès qui permettent de décider si une procédure écrite est nécessaire.

#### Procédure selon ISO 9000:2000, chap 3.4.5:

Manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus. Les procédures peuvent ou non faire l'objet de documents. Lorsqu'une procédure fait l'objet de documents, les termes «procédure écrite» ou «procédure documentée» sont fréquemment utilisés.

Selon les exigences de la norme ISO 9001 :2000 une « procédure documentée » est établie, documentée, appliquée et tenue à jour pour les activités suivantes :

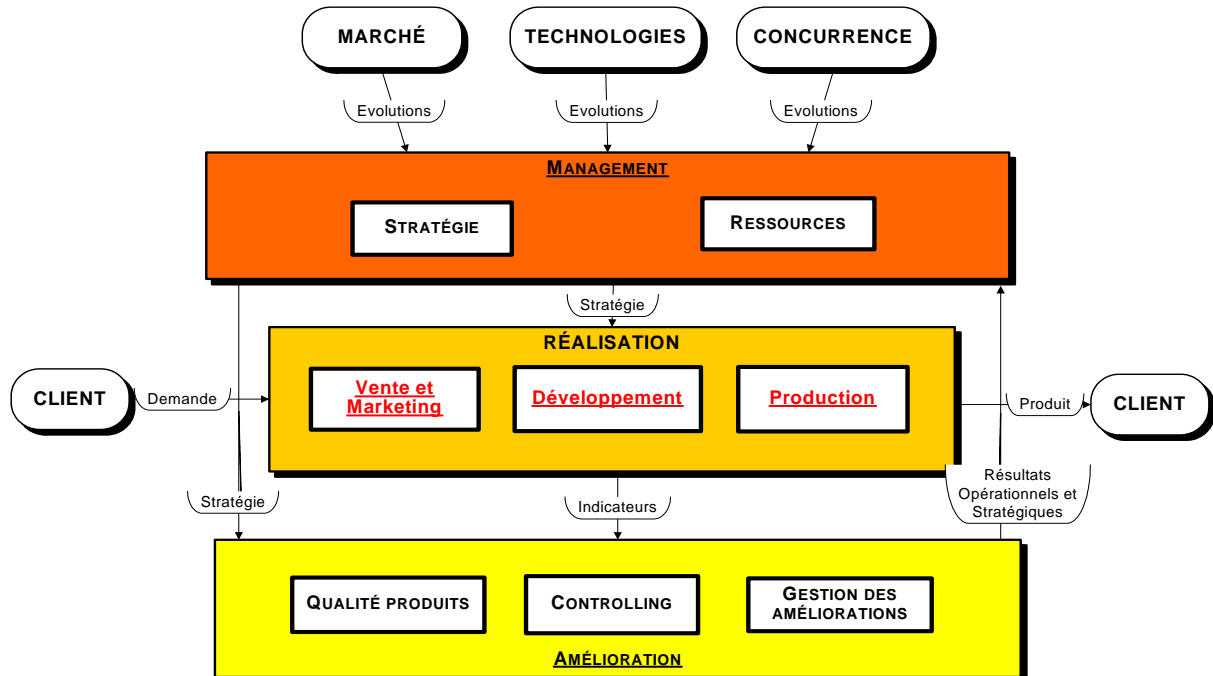
- Maîtrise de la documentation
- Maîtrise des enregistrements
- Traitement des non-conformités
- Actions correctives
- Actions préventives
- Audits internes

Dans tous les cas, un tableau synthétique résume toutes les activités liées à la réalisation des prestations :

Activité	Documents utilisés	Responsable	Délivrables

## 4 Réseau de processus

L'image ci-dessous montre un réseau de processus typique :



L'ensemble des activités de l'entreprise constitue un « macro processus » qui transforme les demandes des clients en produits pour les clients à travers les processus qui créent de la valeur :

- Le processus de vente et marketing
- Le processus de développement
- Le processus de production

Pour que ces processus fonctionnent correctement, ils font l'objet d'un pilotage au niveau de l'entreprise par les processus de pilotage suivants :

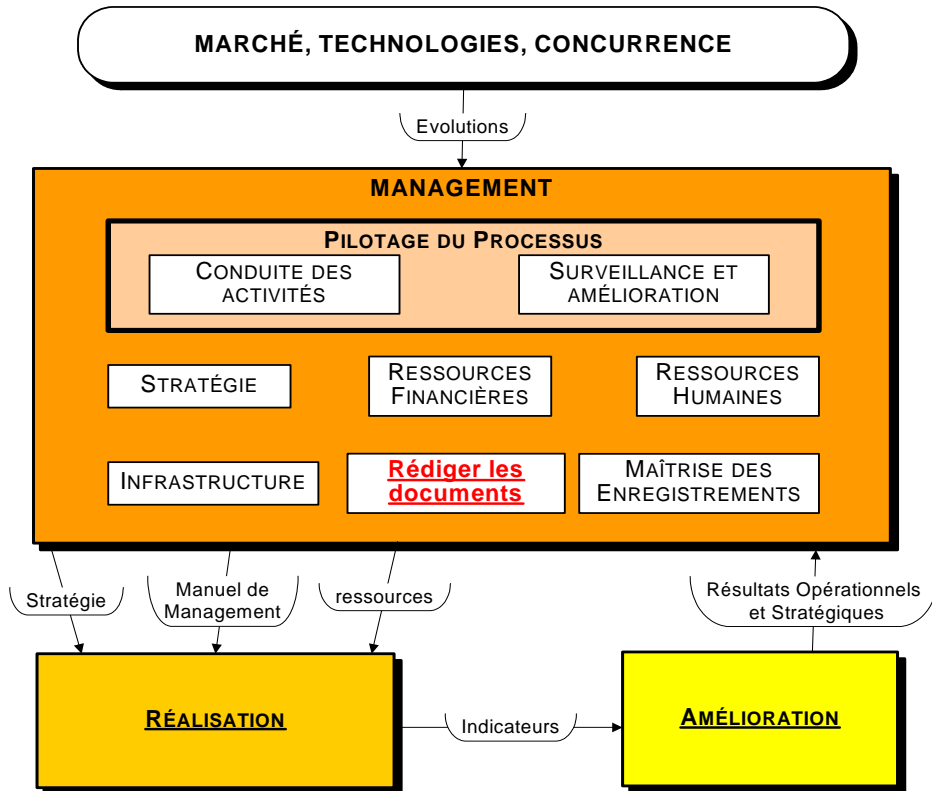
- Le processus de management
- Le processus d'amélioration

Le *processus de management* va donc déployer la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise (Approche Top-Down) en allouant les ressources nécessaires.

Le *processus d'amélioration* se base sur les indicateurs récoltés à tous les niveaux afin de proposer des actions d'amélioration (Approche Bottom-Up).

Cette approche combinée du déploiement du haut vers le bas (*Top-Down*) et de l'amélioration du bas vers le haut (*Bottom-Up*) permet de maîtriser l'amélioration de manière cohérente avec la stratégie en se basant sur des *faits* et non des *impressions* selon le principe de la roue de l'amélioration de Deming (Plan-Do-Check-Act)

## 5 Management



Pilote du processus : Directeur général

Indicateurs du processus: EBIT, Chiffre d'affaire

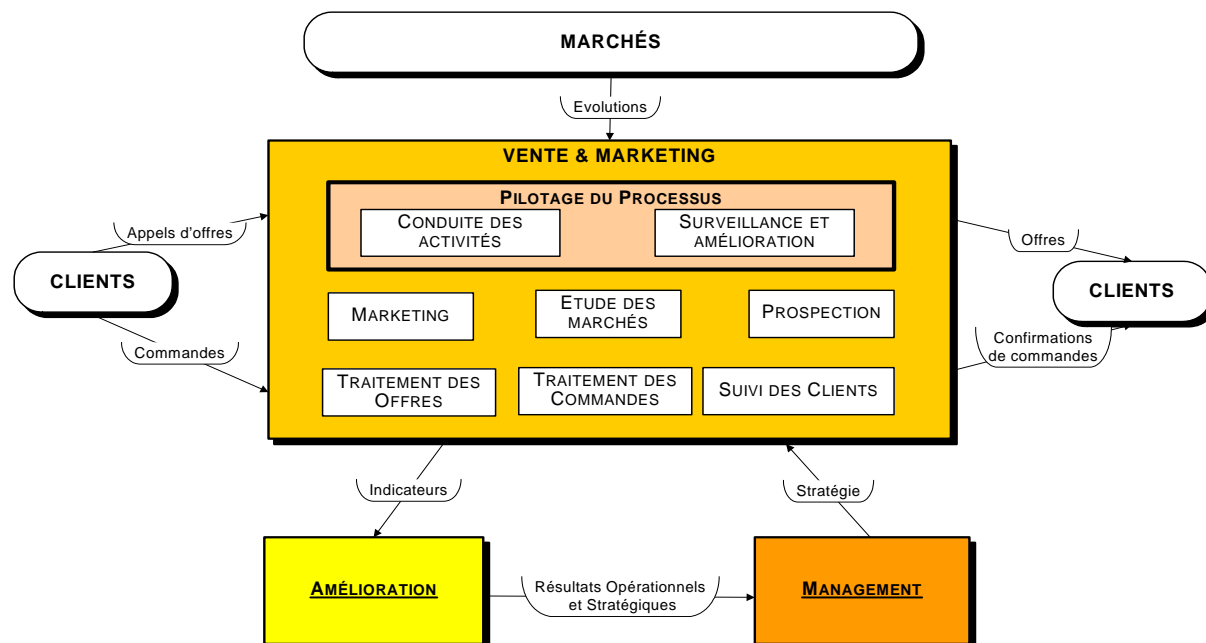
### 5.1 Pilotage du processus (exemple)

Activité	Jan	Fev	Mar	Avr	Mai	Jui	Jul	Aou	Sep	Oct	Nov	Dec
Séances controlling	X			X			X			X		
Revue de la stratégie										X		
Préparation du budget											X	X
Séances de direction	Le lundi matin de chaque semaine											

## 5.2 Réalisation des prestations

Activité	Documents utilisés	Responsable	Délivrables
<b>Stratégie</b> : cette activité consiste à déployer la stratégie en objectifs stratégiques et en initiatives stratégiques	Tableau de bord prospectif, document de conception Liste des actions	Directeur général	Tableau de bord stratégique Initiatives stratégiques
<b>Ressources financières</b> : Cette activité consiste en priorité à gérer les besoins en trésorerie et à relancer les clients qui n'ont pas payé leurs factures	Stratégie	Responsable financier	Budget Plan de trésorerie
<b>Ressources humaines</b> : Cette activité consiste à gérer la formation des RH ;	Liste du personnel Besoins de formation	Responsable RH	Plan de formation Personnel formé selon le plan
<b>Infrastructure</b> :			
<b>Maîtrise de la documentation</b> : Cette activité consiste à gérer le manuel de management ainsi que les documents liés aux produits	Procédure xxx	Pilote du processus concerné	Documentation à jour et adaptée aux besoins
<b>Maîtrise des enregistrements</b> : Cette activité consiste à enregistrer les données importantes générées lors de l'exécution des processus	Procédure xxx	Pilote du processus concerné	Enregistrements disponibles en cas de besoin de preuve

## 6 Vente et Marketing



Pilote du processus : Directeur Commercial

Indicateurs du processus: Nombre d'offres par mois ; Chiffre d'affaire par marché

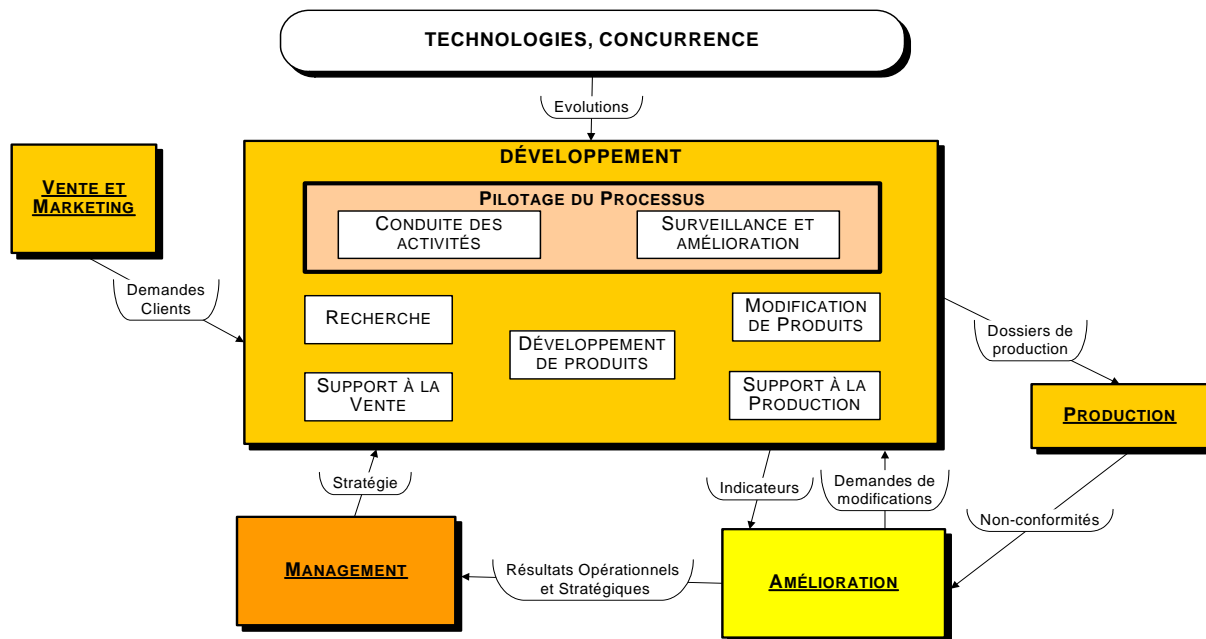
### 6.1 Pilotage du processus

COMPLETER)

### 6.2 Réalisation des prestations (Exemple)

Activité	Documents	Resp.	Délivrables
<b>Etude des marchés</b> : Cette activité consiste à obtenir une vue des marchés potentiels comme élément d'entrée de la stratégie et du développement de nouveaux produits			
<b>Marketing</b> : Cette activité consiste à préparer les supports commerciaux			
<b>Prospection</b> : Cette activité consiste à visiter systématiquement les prospects			
<b>Traitement des offres</b> : Concerne toutes les activités pour transformer un appel d'offre en commande.			
<b>Traitement des commandes</b> : Concerne toutes les activités nécessaires à la mise en production d'une machine suite à une commande du client			
<b>Suivi des clients</b> : Le responsable de marché exécute 1 visite annuelle de ses clients			

## 7 Développement



Pilote du processus : Directeur Technique

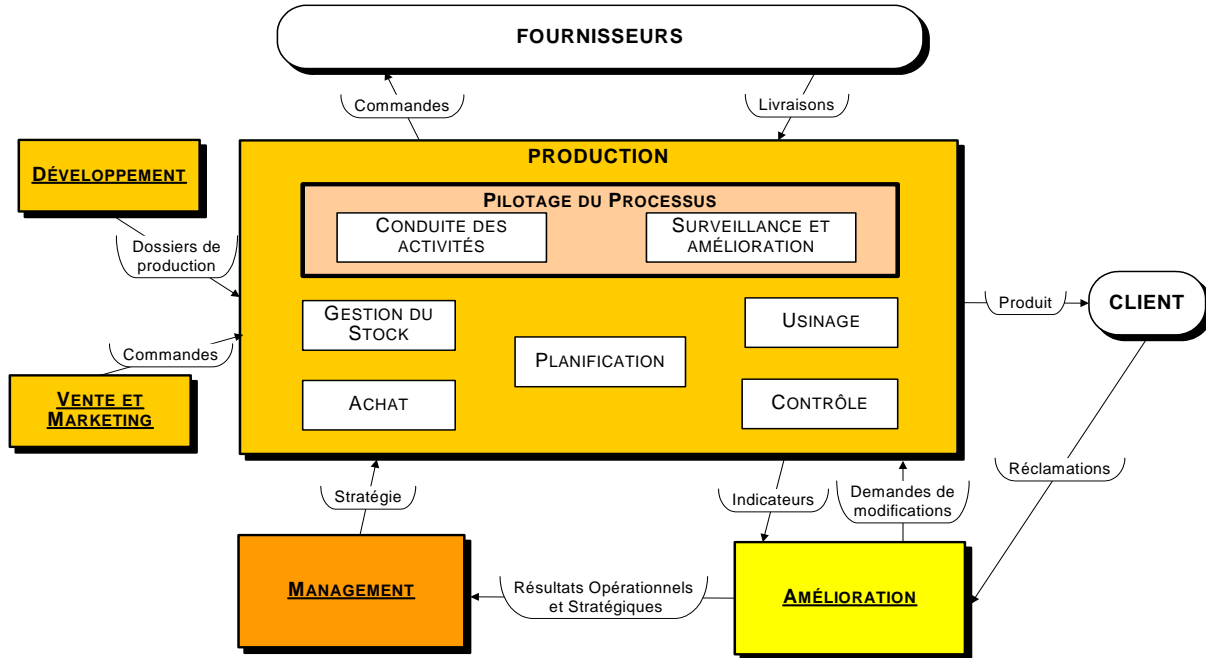
Indicateurs du processus: Suivi des projets,

### 7.1 Pilotage du processus

### 7.2 Réalisation des prestations

Activité	Documents utilisés	Responsable	Délivrables

## 8 Production



Pilote du processus : Directeur de Production

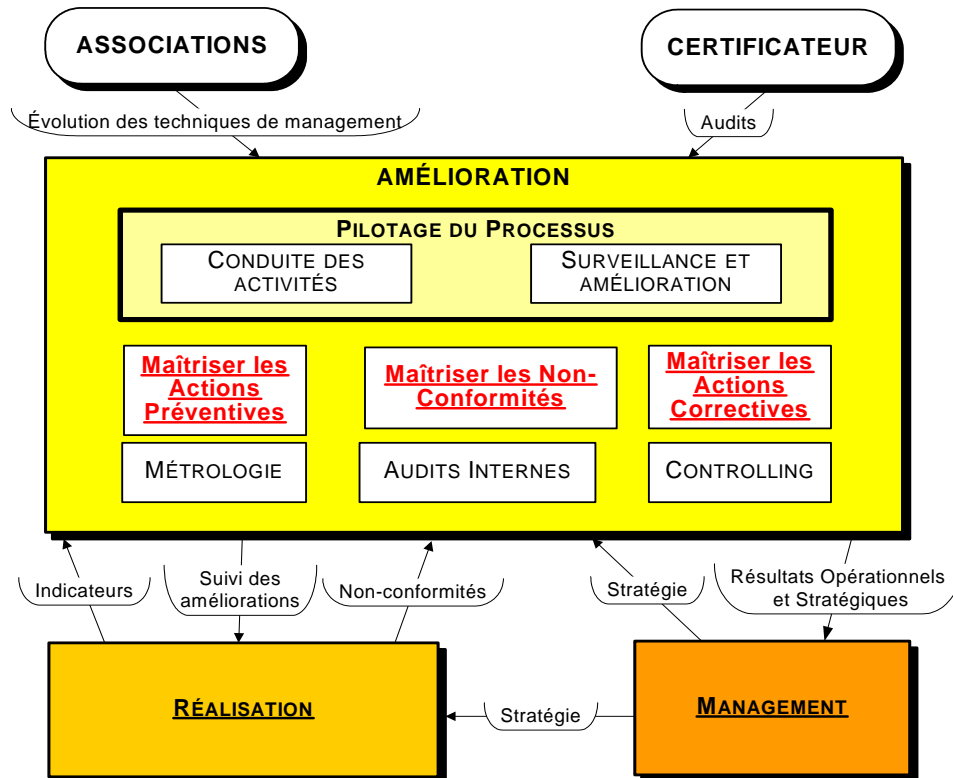
Indicateurs du processus: Respect des coûts, délais et qualité des produits livrés

### 8.1 Pilotage du processus

### 8.2 Réalisation des prestations

Activité	Documents utilisés	Resp.	Délivrables

## 9 Amélioration



Pilote du processus : Responsable Qualité

Indicateurs du processus: Coûts de non qualité ; Respect des délais

### 9.1 Pilotage du processus

Le responsable qualité participe aux séances de direction afin d'informer la direction du niveau de qualité de l'entreprise et d'être au courant des affaires courantes.

A COMPLETER

## 9.2 Réalisation des prestations

Activité	Documents utilisés	Responsable	Délivrables
<b>Non-conformités</b> : Cette activité consiste à traiter un produit ou une prestation non-conforme à une spécification à l'aide des 3 possibilités suivantes : retouche, mise au rebut, utilisation sous dérogation.	Procédure NC (xxx) Rapport de NC (xxx)	Responsable contrôle	Produits rendus conformes Synthèse des non-conformités
<b>Actions correctives</b> : Le but des actions correctives est d'apporter les corrections nécessaires au système de management afin d'éviter la répétition de non conformités	Procédure amélioration (xxx)	Responsable contrôle	
<b>Actions préventives</b> : Cette activité regroupe toutes les actions planifiées afin d'améliorer la qualité des prestations et de déployer la stratégie.	Procédure amélioration (xxx) Liste des actions d'amélioration	Responsable qualité	Actions réalisées selon le planning
<b>Audits internes</b> : Le but des audits internes est de vérifier l'application et l'adéquation du système de management par rapport aux objectifs de l'entreprise	Procédure audit (xxx)	Responsable qualité	Plan et programme d'audit Rapports d'audits
<b>Controlling</b> : Vérifier que les activités prévues se déroulent conformément au planning et si nécessaire les corriger		Responsable controlling	Tableau de bord opérationnel
<b>Métrologie</b> : Les activités de la métrologie consistent à vérifier les instruments de mesure		Responsable métrologie	Instruments calibrés