



L'approche processus dans les organisations

Vers une meilleure efficacité, communication et participation dans l'entreprise

Ce Livre Blanc a pour objectif de présenter les fondations du management d'une organisation par les processus, les points-clés et le mode d'approche à adopter dans sa mise en place.

Cette approche est maintenant communément adoptée dans les référentiels normatifs d'organisation ; les exigences de ces référentiels sont donc essentielles à identifier afin de permettre une éventuelle certification ISO de l'organisme.

Olivier Dardare

olivier.dardare@ariteam.fr

Ariteam – 1^{re} édition – 2019

Ce document est mis à disposition selon les termes de la licence Creative Commons "Attribution - Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification 3.0 non transposé".



Sommaire

1 Pourquoi l'approche processus?	2
1.1 La chaîne de valeur	2
1.2 Les processus-supports	3
1.3 Les interactions entre processus	4
2 L'architecture digitale des processus de l'organisme	4
2.1 La vision haute	5
2.2 Représentation informative / opératoire	6
2.3 Modélisation	6
3 L'intérêt pour l'entreprise, adoption et démarche	7
3.1 Adoption par les normes de management - système de management intégré	7
3.2 Les bénéfices de l'approche processus pour l'organisation	9
3.3 Démarche d'entreprise	10
Table des figures	12
Index	13

1 Pourquoi l'approche processus?

1.1 La chaîne de valeur

L'amélioration de la performance des organismes (entreprises, service public, laboratoires, etc...) est clairement l'enjeu des réflexions des années 2000. Si l'on relit l'évolution de la norme d'organisation ISO 9001, les deux premières éditions antérieures à l'année 2000 conservent une vision pyramidale de l'entreprise. Ce n'est que l'édition de l'année 2000 qui introduit ce changement majeur de l'approche de l'organisation par les processus.

*L'approche processus
comme moyen
d'amélioration
de l'efficience de
l'organisation*

Approche résolument transversale des services, tournée vers l'efficience/efficacité¹ au service de l'exigence du client, elle cherche à appréhender des gisements d'opportunités pour éviter des opérations inutiles, du temps perdu, des reprises d'opérations, gagner en fluidité sur l'enchaînement des activités, ceci tant pour le service du demandeur (client) que pour restaurer, améliorer les

marges des organismes. C'est une évolution conceptuelle et pratique majeure.

La progressive transformation digitale des entreprises renforce l'intérêt de cette approche processus, notamment dans l'aide qu'apporte cette représentation dans la standardisation d'activités réalisables par des outils informatiques et la fluidité des interopérabilités.

L'organisme se présente alors sous la forme d'une architecture macroscopique suivante² :

- un ou des *processus majeurs (ou opérationnels)* fondent la raison d'être de l'entreprise, sa vocation
- tout un ensemble de *processus-supports* vise à faciliter, permettre, accompagner, superviser, orienter, les processus opérationnels majeurs dans leur exécution et leur adaptation à la réalité changeante de l'environnement

Les processus majeurs, ou opérationnels, décrivent l'enchaînement optimal des activités, et chaque activité peut être vue comme un ensemble de tâches concrètes, pour lesquelles des éléments d'entrée (Input) et de sortie attendus (Output) sont à décrire avec précision.

1. Dans le vocabulaire ISO, l'efficacité s'intéresse à l'atteinte de l'objectif, quand l'efficience y ajoute la consommation des moyens pour l'atteindre

2. Voir le Livre Blanc relatif au Système de Management intégré

Les processus majeurs, ou opérationnels, fondent la raison d'être de l'entreprise

La réalisation de l'activité demande en outre des ressources au sens large, c'est à dire des personnes compétentes et qualifiées pour cette activité, des méthodes, des moyens (outils informatiques, physiques, sources d'information de référence, etc...).

Une des méthodes de description assez communément appliquée, tant dans le domaine du « *Business Process Management* » (BPM) que des projets *Lean Six Sigma*, s'appelle SIPOC, pour Supplier-Input-Process-Output-Customer : on s'astreint pour des processus de décrire macroscopiquement les entrées sorties, les fournisseurs d'éléments d'entrée, et les clients finaux, pour, par cascade, en arriver à décrire les activités majeures internes au processus.

L'intention dans la description est constamment de tendre vers la maximisation de la valeur ajoutée du processus³, par un questionnement permanent sur ce qui est communément fait pour en remettre en question et faciliter au mieux l'optimisation de l'organisme. Mettre en place une approche de ce type est une excellente occasion de ne pas simplement représenter l'existant, mais de décrire comment l'organisme, c'est à dire l'ensemble de ses acteurs, se forge une vision commune de son activité, de ses performances, de ses méthodes d'adaptation.

1.2 Les processus-supports

Les processus supports accompagnent l'exécution des processus opérationnels

Aux processus majeurs, fondamentaux, dits opérationnels, s'ajoutent donc autour d'eux tout un ensemble de processus dits « supports » sans lesquels les processus majeurs ne fonctionneraient pas (pas longtemps) : conduite stratégique de l'organisme, ressources humaines, relation clients (« Customer Relationship Management », CRM), Finance, management de portefeuille de projets⁴ (produit, ou organisation comme actions ou opportunités d'amélioration).

Intitulé de cette façon, le titre ne fait pas référence à un processus, c'est un intitulé bref que l'organisme se donne⁵. C'est dans la finalité du processus qu'on écrira plus longuement, par exemple pour « Ressources Humaines », que l'objectif est de recruter, qualifier, adapter etc... les personnes pour assurer l'adéquation au poste de

3. Le « Value Stream Mapping » (VSM) du Lean contribue à l'optimisation des processus de nature industrielle

4. Planification : HLS § 6

5. L'ISO 9001 décrit les champs auxquels doivent répondre les systèmes de management ; les exigences de l'ISO sont par conséquent une excellente source de description attendue de la finalité des processus, selon le découpage que l'organisme aura adopté

travail et à ses évolutions. Un processus-support s'éclate lui-même potentiellement en sous-processus distincts mais reliés (autonomes).

1.3 Les interactions entre processus

Les description des interactions entre processus est essentielle et parfois complexe

Chaque processus peut être vu comme une coupe préférentielle à travers l'ensemble des activités de l'organisme, coupe le long de laquelle les activités sont alignées, optimisées. Fatalement, des liens vont se constituer entre les processus. L'exemple ci-dessus relatif au personnel qualifié pour une activité donnée illustre la notion de qualification, d'adéquation homme-poste, et renvoie à un sous-processus de formation et d'évaluation de l'adéquation (qualification), alors que l'accord qu'une personne qualifiée, donc potentiellement apte, soit autorisée, habilitée à effectuer l'activité relève du processus opérationnel lui-même. Cet exemple démontre l'importance des concepts utilisés, et en quoi ces concepts articulent des ponts vers d'autres processus-supports .

Les interactions possibles sont aussi de l'ordre des échanges de statuts, ou d'états de progression des processus : des inputs de processus ou d'activités peuvent être donc délivrés, comme l'exemple précédent, par des processus-supports. Mais aussi des états internes à des processus peuvent servir d'informations-clés pour des processus autres. Cela montre semble-t-il clairement que la description d'un ensemble de processus interdépendants dépasse rapidement les capacités graphiques conventionnelles. Apparaît aussi ici la notion d'informations de référence, gérées en « configuration », c'est à dire applicables. Cette gestion exige elle-même un processus spécifique de création/modification, d'approbation, et de diffusion.

2 L'architecture digitale des processus de l'organisme

La digitalisation croissante dans les organisations offre aussi, en ce qui concerne les référentiels d'organisation, un potentiel tout à fait inédit, et cela dans deux directions : la première dans la capacité de *décrire* l'organisme par ses processus opérationnels, ses processus supports, leurs interactions, et la seconde la possibilité de *rendre opératoire* certaines opérations à l'intérieur même de cette représentation digitale. On peut citer simplement à titre d'exemple bien connu la gestion documentaire des « informations documentées » en configuration ⁶ .

6. Définition des « informations documentées » : ISO 9001 § 3.11, exigences génériques : § 7.5, <https://www.iso.org/T1\textemdash/obp/ui/#iso:std:iso:10007:ed-3:v1:fr>

2.1 La vision haute

L'approche de l'architecture doit offrir à haut niveau une représentation simple de l'ensemble des processus existants, certainement pas une carte complexe où tout s'enchaîne et se ramifie.

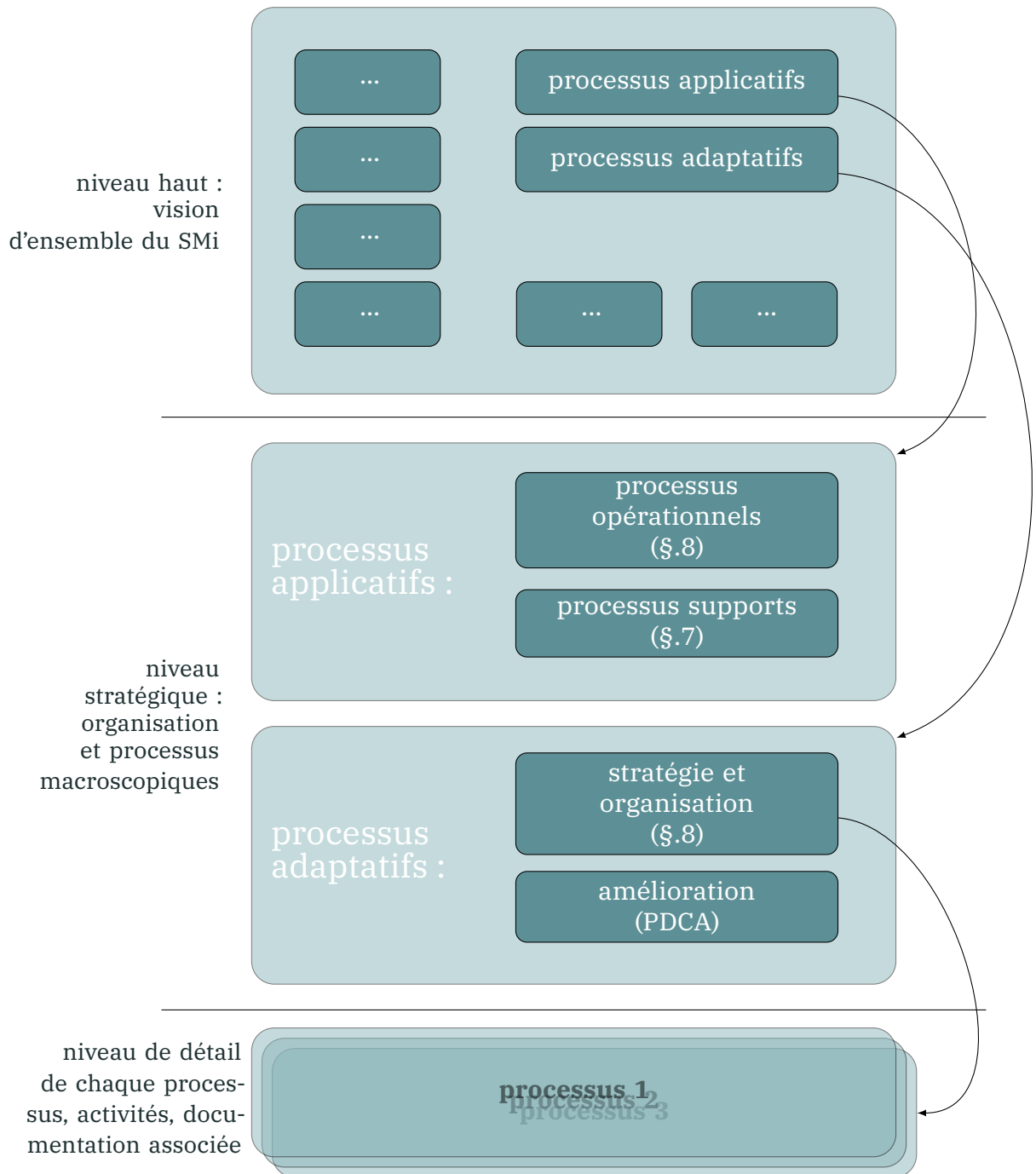


Figure 1 – Organisation en niveaux de détail d'un SMi

L'aspect didactique est important, notamment lors de la présentation à un néophyte (nouvel arrivant, client, auditeur, ...). L'encapsulation des processus doit être telle

que tous sont identifiés et accessibles. d'autres éléments doivent coexister en terme de fond : comme la vocation, les produits/services rendus, l'historique, l'organigramme (à jour, en configuration) des personnes, la politique de l'organisme, etc, ses processus opérationnels et support ; aussi en terme de forme : conformité à la charte graphique de l'organisme.

Il est souvent notable que dans beaucoup d'organismes encore actuellement, ce qui précède est souvent porté par des documents (typiquement PowerPoint), non liés informatiquement à la source en configuration , et doivent donc être sans arrêt remis à jour lorsque leur besoin se fait sentir. La digitalisation offre la possibilité croissante de rendre le système de référence auto-descriptif, ce qui règle définitivement le problème de la « mise à jour ». Cela signifie que, une fois en place, cette « cartographie de processus » devient elle-même le référentiel d'organisation de chacun et des systèmes d'information associés, pas seulement pour un visiteur extérieur.

2.2 Représentation informative / opératoire

Au delà donc des anciennes descriptions papier, figées, délicates à mettre à jour, voire même encore aujourd'hui de bases documentaires informatiques difficiles d'accès, aux droits de modifications aléatoires, une description digitale intégrée des processus et de leurs informations associées permet d'offrir aux hommes et aux SI une source de référence et d'information de l'architecture opératoire même de l'organisme.

Les outils qui émergent aujourd'hui vont plus loin, en ce sens qu'ils permettent une simulation du processus, une préparation en vue de leur standardisation, voire une exécution de tout ou partie du processus de manière automatique.

2.3 Modélisation

La description des processus et de leurs interactions s'appuie sur des langages de modélisation

La représentation des processus d'entreprise, afin qu'ils soient aisément compris par des personnes opérationnelles, et par des systèmes d'information automatisés, doit obéir bien évidemment à un langage propre. Il est clair que l'aspect didactique prime dans la description des processus tournés vers des personnes. Dans ce cas, il est indispensable qu'un corpus minimal certes, mais limité, soit défini et accepté dans l'organisme pour comprendre ces descriptions.

Lorsqu'il s'agit de décrire des processus en vue de les automatiser, un corpus plus étendu peut être défini. Mais dans les deux cas, à moins que l'organisme soit un spécialiste des modélisations de processus, une limite doit être fixée.

Différents langages structurés de processus - supportés par des systèmes d'information - existent, et certains sont utilisés préférentiellement par des développeurs de système d'information orientés processus :

- **BPMN 2.0** : « Business Process Management Notation » , norme gérée par l'OMG ⁷ et comprend 103 symboles, elle est relativement précise, prévoit plusieurs niveaux de communication selon la nature de l'interlocuteur et son besoin plutôt descriptif, ou plutôt analytique pour de la programmation ; le modèle permet une simulation ainsi qu'une exécution du processus - cette norme est de plus en plus reconnue dans le monde de la modélisation des processus
- **EPC** : l'Enchaînement Des Processus , développée dans les années 1990 en Allemagne, très puissante mais moins diffusée que BPMN ⁸
- **UML** : ce langage, maintenu par l'OMG, est plutôt tourné vers les applications logicielles de modélisation ⁹
- **IDEFO** : norme fédérale américaine de gestion de l'information, libre de droit, appliquée en FAO, est précise et simple, bien que sa représentation soit insuffisante
- **VSM** : Value Stream Mapping permet de décrire pour optimiser les flux physiques et informatiques dans l'environnement de production

3 L'intérêt pour l'entreprise, adoption et démarche

3.1 Adoption par les normes de management - système de management intégré

La norme d'organisation ISO 9001 (la version 2015 est la plus récente) a adopté l'approche processus depuis le début de notre XXI^e siècle, de sorte qu'aujourd'hui, tout organisme qui prétend obtenir une certification selon cette norme se doit d'avoir décrit les éléments clés de son organisation selon une approche processus. Les « éléments-clés » que l'organisme doit envisager sont décrits par la norme, ce qui signifie que l'organisme ne doit pas tout décrire. Certains éléments (informations) sont selon la norme obligatoirement documentés ; cela rejoint la notion de gestion en configuration de ces « informations documentées » .

Depuis 2015 heureusement, un effort a été mené par le corps normatif pour aligner structure, concepts de différentes normes naturellement coordonnées dans les organisations, à savoir la norme sécurité (ISO 45001:2018), la norme environnement (ISO 14001:2015) . Cet alignement va jusqu'à se donner un ensemble de chapitres

7. Object Management Group, <https://www.omg.org>

8. <https://www.ariscommunity.com>

9. <https://www.uml.org>

cohérents, afin de faciliter la prise en compte des exigences. L'ensemble de cette structure et du vocabulaire défini est porté en chapeau par la « High Level Structure »¹⁰ Il est donc indispensable qu'en terme de culture, l'organisme s'aligne sur les vocabulaires, concepts, objectifs et structure définis. Des organismes soumis à cet ensemble cohérent de normes voient facilitée la mise en œuvre cohérente des processus et de l'ensemble du système de management de l'organisation – souvent appelé alors « Système de Management intégré » (SMI) – combinant en une seule approche l'ensemble des exigences.

Vu sous un angle SI, un SMI complet devrait contenir les modules suivants :

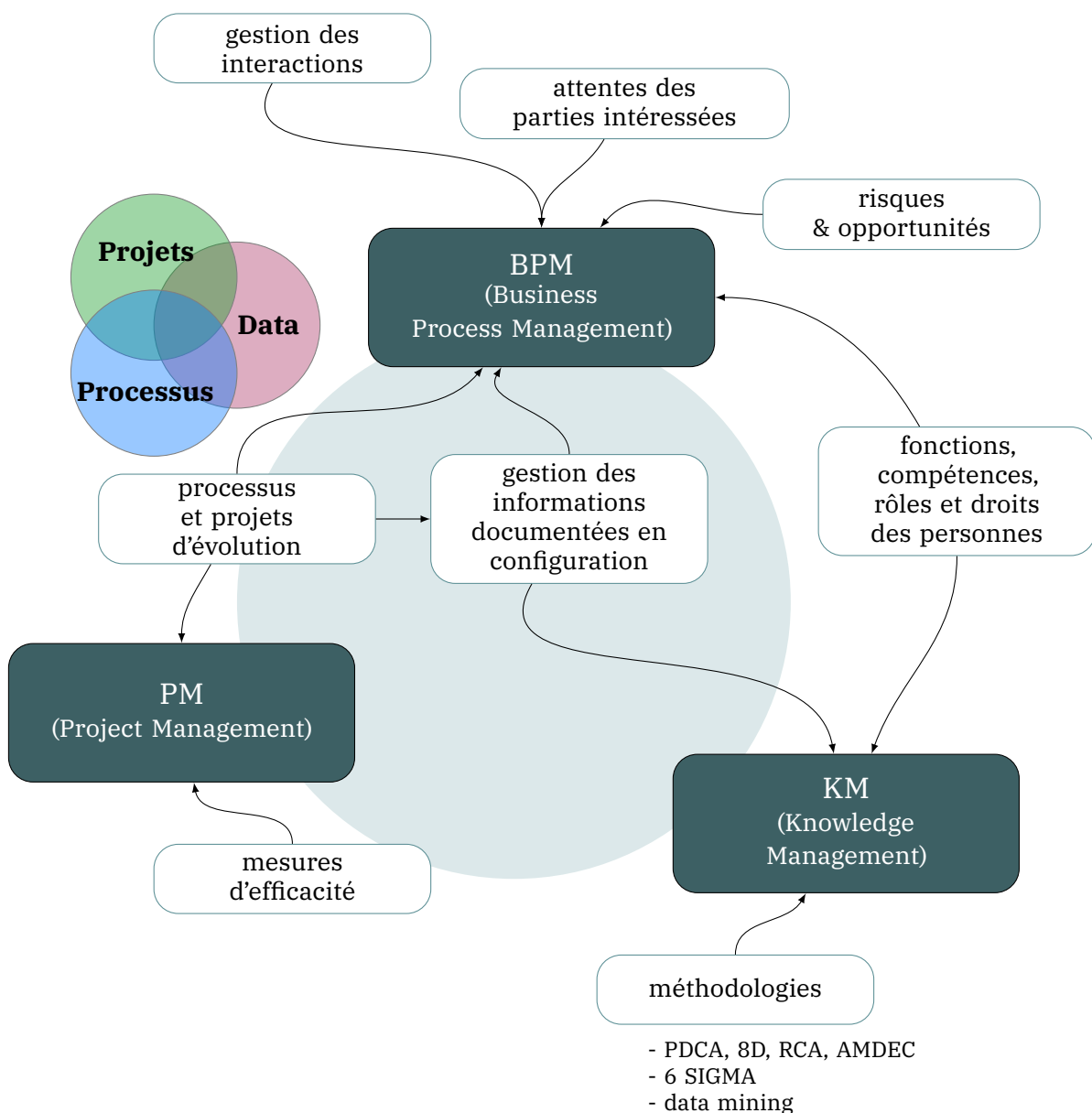


Figure 2 – Les trois modules d'un Système de Management intégré

10. Voir le Livre Blanc relatif à la "Structure-cadre" / "High Level Structure"

Un effort de structuration de l'organisme selon l'approche processus, décrite ici au sens large, permet de prétendre et de maintenir une certification ISO. Mais il doit être bien compris que l'objectif n'est pas d'atteindre une description aussi élégante soit-elle, voire même une certification d'une organisation décrite, mais bien avant tout l'efficacité et l'efficience de l'organisme à travers une (ré)évaluation de ses processus-cœurs (opérationnels) et de la valeur ajoutée de l'organisation.

3.2 Les bénéfices de l'approche processus pour l'organisation

Les bénéfices d'une approche processus vus des organismes qui l'ont mise en place seraient les suivants :

- **responsabilisation** des acteurs dans l'entreprise : l'organisation est plus lisible, les acteurs savent ce qui est attendu d'eux, l'action est plus fluide, l'objectif est atteint plus rapidement, l'organisation intègre mieux son alignement stratégique ¹¹
- **mesure** des performances de l'organisation : particulièrement maintenant avec des SI de BPM, les indicateurs du processus global peuvent être évalués et intégrés dans des reportings réguliers, à fin d'axes éventuels de progrès (efficacité, efficience, conformité en vue d'une certification, etc)
- **amélioration continue** de l'organisation : la lisibilité transversale offerte par la vision processus facilite l'agilité face à des environnements changeants, ou des actions correctives - l'accès simplifié à l'information à jour applicable est, ici, crucial - des processus standardisés en outre facilitent le *benchmarking* interne et externe
- **maîtrise des coûts** des opérations effectuées, par une connaissance et éventuellement une mesure des opérations décrites dans le processus
- **compétences/connaissances** : l'évaluation des compétences et connaissances nécessaires, surtout leur cohérence le long de la chaîne d'activités, facilite la gestion des personnes et la maîtrise des opérations critiques (management des risques, management des informations/méthodologies critiques en configuration)
- **satisfaction du client** de l'organisation : la représentation de l'organisation transversale est globale, se focalise sur la qualité/délai/coût de l'objectif attendu, et pas sur la logique propre de chaque service contributeur
- **agilité** lors d'une demande spécifique hors processus

11. HLS §5

3.3 Démarche d'entreprise

L'organisme qui décide de promouvoir cette approche, ou de remodeler son système de management des processus pour en améliorer l'efficacité/efficience, doit en premier lieu évaluer l'intérêt, la motivation de cette démarche. Elle peut être, par ordre croissant de profondeur d'intervention :

- une description sans remise en question de l'organisation actuelle
- une description approfondie sur les aspects normatifs, et une amélioration substantielle des éléments clés (informations documentées, interactions)
- une description plus complète et son déploiement auprès des utilisateurs internes (diffusion des informations de référence des processus, processus d'amélioration, etc)
- une représentation mixant les aspects descriptifs mais aussi opératoires, où des ensembles d'activités de certains processus sont exécutés selon la description par le SI porteur de la représentation de processus

L'ensemble des quatre niveaux sommaires décrits ci-dessus peuvent prétendre à une certification ISO si en particulier la première l'est déjà. L'organisme qui s'engage dans cette démarche peut solliciter des compétences externes pour supporter la démarche et/ou supporter la mise en œuvre du SI descriptif/opératoire, voire même sous-traiter son évolution/adaptation une fois en place. En effet, les organismes n'ont en général pas la vocation de réaliser eux-même ces opérations de « Business Process Management » (BPM), souvent par manque de masse critique susceptible de générer ces spécialités.

L'apport de la digitalisation est, aujourd'hui, décisif dans la simplification, la pertinence, la capacité de communication, et d'opérationnalité.

Une fois le Système d'Information (SI) en place, cette expertise est moins nécessaire dans l'organisation. Il faut noter que, comme tout organisme, le SI doit s'adapter en permanence au contexte changeant interne/externe, et qu'ainsi toute description non automatisée doit être revue, et toute automatisation doit aussi parfois être améliorée. Se lancer dans une démarche de BPM n'est pas simplement une action ponctuelle, cela était déjà le cas aux époques pré-digitales où l'ensemble de la documentation, souvent papier, devait évoluer. L'apport de la digitalisation est, aujourd'hui, décisif dans la simplification,

la pertinence, la capacité de communication, et d'opérationnalité.

L'ordre dans lequel un organisme doit progressivement assimiler la performance par les processus peut suivre les propositions des modèles de maturité, tel le

CMMi¹². La combinaison dans un plan d'amélioration dans le cadre d'un Hoshin¹³ d'entreprise permet d'assurer la prise en compte complète par l'organisation, et ceci depuis les plus hauts niveaux : l'engagement de l'équipe dirigeante est et reste – ici plus qu'ailleurs – fondamentale.

Ariteam

Ariteam est une tribu de 7 consultants aguerris à la quête de l'efficience aux confins des galaxies Projet & Process, avec pour objectif d'accompagner les entreprises à améliorer leur organisation par la synergie des domaines suivants :

- Management de projets,
- Management des processus et certifications ISO,
- Statistiques et data science.

Ariteam est hébergé par Aritem Consulting.

Les domaines de compétence ou certifications sont :

1. Management de projets :

- planification et coûténance (IPMA),
- Management of Portfolio,
- HERMES 5 Foundation,
- Prince2 practitioner et accréditation formateur,
- PMP,
- Scrumaster par Scrum Alliance,
- Expert auprès de l'AFNOR pour la standardisation des bonnes pratiques.

2. Management et processus :

- MBA - IAE Grenoble,
- Lean Six Sigma black belt,
- Pilotage par les processus : BPMN 2.

3. Domaine IT :

- certification ITIL v3,
- SAP Certified - Associate Business foundation & Integration ERP 6.0,
- Microsoft certified technology specialist : Office project and Project Server 2007,

12. <https://cmiiinstitute.com>

13. Démarche top-down d'entreprise

- BeoTic, CA PPM, Sciforma : administrateur.

4. Statistiques :

- Introduction à la statistique avec R,
- analyse des données multidimensionnelles et *data mining*, *Data Science*,
- analyse textuelle (*text mining*).

Table des figures

1	Organisation en niveaux de détail d'un SMi	5
2	Les trois modules d'un Système de Management intégré	8

Index

- activités, 3
- alignement stratégique, 9
- benchmarking*, 9
- Business Process Management Notation*, 7
- Business Process Management*, 3, 10

- cartographie des processus, 6
- charte graphique, 6
- CMMi, 11
- compétences, 9
- conduite stratégique, 3
- configuration, 4, 6
- connaissances, 9
- Customer Relationship Management*, 3

- efficacité, 2, 9
- efficience, 2, 9
- enchaînement des processus, 7

- gestion des connaissances, 9

- IDEFO, 7
- informations documentées, 4, 7
- ISO 14001, 7
- ISO 45001, 7
- ISO 9001, 7

- Lean Six Sigma*, 3

- management de portefeuille de projets,
3

- opportunités d'amélioration, 3

- planification, 3
- politique, 6
- processus majeur, 3
- processus opérationnel, 2–4, 6
- processus support, 2–4, 6

- SIPOC, 3
- Système d'Information, 10
- système de management intégré, 8

- UML, 7
- Value Stream Mapping*, 3
- Value Stream Mapping*, 7